

# CAPITOLUL 1

## UN MODEL DESCRIPTIV AL FIRMEI



---

## Introducere

Scopul acestui capitol este de a face o descriere cat mai apropiata de situatia reala existenta la o firma, pentru a avea suportul informatic necesar sustinerii consideratiilor ce vor fi facute în capitolele urmatoare referitoare la modul de actiune al conducerii în vederea optimizarii activitatii acesteia.

Va fi detaliata situatia concreta a unei firme în ceea ce priveste:

- amplasarea acesteia;
- destinatie data spatiilor de lucru;
- organizarea pe departamente sau grupuri de lucru;
- probleme posibile la nivelul fiecarui departament;
- modul de comunicare a informatiilor între departamente sau ierarhic;
- numar de angajati implicati în fiecare activitate;
- responsabilitatile angajatilor;
- calitatile pe care le necesita fiecare activitate de la angajatul care o desfasoara;
- punctele tari si slabe care pot exista la nivelul unei firme;
- modalitatile de punere în practica a tehnicilor de optimizare a activitatii din fiecare tip de activitate;
- controlul asupra activitatii firmei;
- controlul asupra calitatii produselor;
- motivarea angajatilor;
- evaluarea rezultatelor firmei etc.

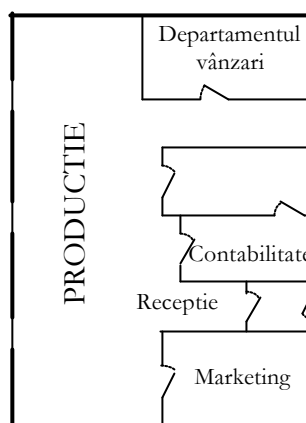
astfel încât la finalul acestui capitol sa existe o imagine suficient de clara asupra firmei care sa dea posibilitatea identificarii posibilitatilor de construire a unor modele ce descriu suficient de fidel activitatea firmei si sa contribuie la gasirea unor tehnici concrete de obtinere de rezultate care sa ajute la identificarea strategiilor optime de evolutie a firmei în situatia concreta existenta la un moment dat.

Deoarece scopul acestui capitol este doar unul descriptiv nu se va insista pe descrierea amanuntita a modelelor sau tehnicilor enumerate ca posibil de aplicat la fiecare proces desfasurat în cadrul firmei, urmând ca o analiza matematica riguroasa sa fie facuta în capitolele urmatoare.

---

În general o firma de dimensiuni mici sau mijlocii este structurata pe urmatoarele compartimente (vezi figura alaturata):

- **Receptie**
- **Productie**
- **Proiectare - Design**
- **Marketing**
- **Contabilitate**
- **Vânzari**



## 1. Receptia

Receptia este unul dintre punctele centrale ale firmei, având un rol vital în transmiterea informațiilor în cadrul firmei. Toate telefoanele din exterior sau interior sunt directionate spre acest punct și prin sistemul de linii telefonice interne și/sau alte mijloace de comunicare interne angajații din cadrul recepției pot lua legătura în orice moment cu oricine din orice punct al firmei.

De asemenea, în zona recepției se afla și camerele destinate întâlnirilor de afaceri cu clienții sau furnizorii firmei, este locul în care au loc ocazional întruniri operative ale conducerii, este spațiul destinat pauzelor de cafea ale angajaților firmei, aici sunt luate interviurile pentru angajare și locul în care sunt primiți și aștepta vizitatorii sau alte persoane care au legătura cu firma.

Una dintre cele mai importante funcțiuni ale recepției este cea de *marketing*. Clienții care vin la firma pot vedea aici pliante, fotografii, broșuri, afișe, descrieri și mostre de produse oferite de firma.

Angajații din zona recepției au de asemenea și următoarele îndatoriri:

- Fac aranjamentele și programările pentru verificările și testele anuale ale produselor privind certificarea calității acestora;
- Supraveghează livrarea produselor;
- Programează și planifică sarcinile de lucru pentru toți angajații firmei.

De asemenea, aici pot fi expuse piese de schimb, auxiliare pentru produsele principale ale firmei, suveniruri etc., care pot ajunge de obicei să acopere, la unele firme, peste un sfert din veniturile totale ale firmei. De fapt ele pot reprezenta o parte atât de mare din profit încât pentru comercializarea acestora poate exista un departament special.

Sarcinile îndeplinite de acest departament sunt în special:

- gestionarea și completarea formularelor contabile legate de clienți și autorități civile din domeniu de activitate al firmei;
- pregătirea, împachetarea și aranjarea transporturilor de produse ale firmei;
- îndrumarea clienților spre angajații corespunzători problemelor acestora sau spre rețeaua de vânzători ai firmei;
- verificarea conturilor și obținerea platilor pentru piesele de schimb și lucrările de reparații efectuate (carti de credit, schimb, cash, transfer bancar, scrisoare de credit etc)

În concluzie recepția este interfața firmei cu exteriorul și din acest motiv este foarte importantă în crearea imaginii firmei și în menținerea unui contact cât mai strâns al acesteia cu mediul extern.

---

## 2. Productia

### 2.1 Descriere

Procesul de productie poate fi descris în primul rând prin *etapele de productie*. Procesul de productie începe în momentul în care echipa care se ocupa cu designul produselor (daca este vorba de un produs nou) sau cineva din conducerea firmei (daca este vorba de produse care au mai fost fabricate) înmâneaza documentatia detaliata referitoare la toata gama de produse ce vor fi fabricate în urmatoarea etapa de productie. Aceasta documentatie poate consta în documente care contin toate detaliile privind dimensiunile, materialele, culorile etc. produselor, în sabloane, prototipuri, schite sau fotografii ale produselor etc.

De exemplu, daca este vorba de o fabrica de produse din polietilena (sfori, placi, pungi, saci etc.), cineva din conducere va înmâna celor care supravegheaza masinile care transforma bobitele de polietilena (materia prima primita de la rafinarii) în folie de polietilena de o anumita consistenta, grosime, culoare etc., fie parametrii doriti, fie codul produsului dorit fie pur și simplu câteva mostre din acesta.

Aceasta folie urmeaza sa fie ulterior spalata, decupata, lipita, împletita, cusuta, vopsita etc., în vederea obtinerii produselor finite dorite.

Daca produsul final este format din mai multe componente etapa finala va consta în asamblarea acestora, ambalarea, etichetarea și transportul lor la depozit sau clienti.

Pe parcursul productiei și la final este necesara verificarea produselor pentru eliminarea rebuturilor, eliminarea imperfectiunilor de structura, culoare, forma etc.

Daca este vorba de un nou produs este esential ca orice defect de conceptie sau fabricatie sa fie identificat într-o faza incipienta a productiei, deoarece este evident mult mai ieftin sa refaci culoarea, grosimea sau compozitia foliei dupa câtiva metrii produși decât dupa fabricarea unui lot întreg de pungi sau saci de polietilena.

### 2.2 Aspecte teoretice

Exista o multitudine de variante teoretice referitoare la modul de organizare a procesului de productie, varianta concreta care este aplicata în fiecare caz în parte depinzând evident de specificul întreprinderii în cauza (produse standardizate de productie mare, produse complexe cu multe variante posibile de serie mica, comenzi unicat ale fiecarui client în parte etc.)

Dintre cele mai cunoscute teorii amintim:

- **productie pe produs / lot / flux**

- **productie pe produs** = cazul în care firma își foloseste toti factorii de productie pentru fabricarea unui singur produs la un moment dat. Acest tip de productie se utilizeaza de obicei la produse unicat sau de serie foarte mica;
- **productie pe loturi** = cazul în care fiecare operatie din procesul de productie este efectuata pe un lot de produse, înainte ca acesta sa fie trimis pentru a fi prelucrat în urmatoarea etapa de productie;
- **productie în flux** = cazul în care productia are loc într-un flux continuu, produsele trecând individual pe rând de la o operatie la alta. Acest tip de productie este specific cazului fabricatiei de serie mare în care produsele sunt standardizate și pot fi efectuate utilizând o linie de productie.

- **productie intensiv manuala / mecanizata**

- **intensiv manuala** = cazul în care valoarea produselor este data în principal de cheltuielile cu munca manuala;
-

- **intensiv mecanizata** = cazul în care pentru fabricarea produselor sunt utilizate în special masini, roboti etc.. Este tipica productiei industriale (masini, metalurgie etc.)

Metoda utilizata depinde de urmatoorii factori:

- *dimensiunea companiei*: firmele mici sunt deseori în situatia de a nu-si putea permite echipamente tehnice scumpe sau, chiar daca si-ar putea permite, dimensiunea productiei nu ar justifica costurile acestora;
- *costul factorilor de productie*: chiar daca ar exista un utilaj disponibil pentru o anumita operatie nu are rost sa-l folosim daca operatia s-ar putea efectua mai ieftin manual;
- *produsul fabricat*: anumite produse se preteaza mai bine la a fi produse mecanizat decât altele. Astfel, produsele standardizate care sunt fabricate continuu în cantitati mari sau foarte mari sunt mult mai susceptibile de a fi produse mecanizat decât produsele sau serviciile cu pronuntat aspect individual.

- **costul productiei**: activitatea oricarei firme implica o mare varietate de costuri, cele mai cunoscute modalitati de clasificare a acestora fiind în *costuri fixe* si *costuri variabile*:

- **costuri fixe**: a caror valoare nu depinde de volumul productiei (chirii, dobânzi, costuri cu securitatea etc.);
- **costuri variabile**: a caror valoare depinde de volumul productiei (materii prime, salarii, energie etc.)

sau în *costuri directe* si *costuri indirecte*:

- **costuri directe**: acestea sunt similare cu costurile variabile si reprezinta costuri care pot fi atribuite direct fiecarei unitati de bun produse (materii prime, ambalaj, timpul de munca necesar producerii unui bun (daca acesta poate fi identificat foarte precis) etc.);
- **costuri indirecte**: cunoscute în practica sub denumirea de *supracosturi* si sunt în general costuri care nu sunt legate imediat de produse (marketing, distributie, costuri cu angajatii auxiliari productiei: secretariat, contabilitate, financiar, administratie etc., cheltuieli cu cladirile: chirii, lumina, încalzire, etc., facturi ca: telefon, internet etc.).

- **eficienta productiei**: este vital pentru o întreprindere sa se asigure permanent ca desfasoara o activitate eficienta, chiar daca firma este lider în domeniu sau este în plina expansiune, mai ales daca actioneaza pe o piata foarte competitiva. Exista mai multe metode de a masura eficienta unei firme, cele mai cunoscute fiind cele care utilizeaza indicatori ca:

- **costul mediu**: se calculeaza cu formula:

$$\text{costul mediu} = \frac{\text{cheltuieli totale (u.m.)}}{\text{output (u. fizice)}}$$

si reprezinta cheltuielile necesare fabricarii unei unitati de produs.

- **productivitatea factorilor de productie**:

$$\text{productivitate factor de productie} = \frac{\text{output}}{\text{cantitate de factor de productie utilizat}}$$

Acest indicator, desi destul de util în masurarea eficientei activitatii unei firme, necesita o foarte precisa definire, altfel concluziile trase pe baza acestuia vor fi

inutilizabile sau chiar daunatoare: *de exemplu* se ia în calcul întreaga cantitate de factor de producție consumată sau doar cea implicată direct în producție?

### 2.3 Detalierea producției

În această parte intra toate specificatiile referitoare la procesul de producție, detalierea producției pe tipuri de produse, a produselor pe subcomponente, operații și suboperații, a angajaților responsabili cu fiecare din activitățile de producție etc., astfel încât să reiasă foarte clar care este ordinea operațiilor, unde se execută fiecare din acestea, cine se ocupă de fiecare dintre ele și care sunt responsabilitățile fiecărui angajat din firmă pentru ca orice disfuncționalitate să poată fi, dacă nu preîntâmpinată, cel puțin identificată cu rapiditate și înlăturată.

### 2.4 Decizii legate de producție

#### a) Decizii legate de procesul de producție

Aceste decizii sunt luate după o analiză detaliată a diferitelor etape ale producției și vor avea ca rezultat modul în care va fi organizat sistemul producției. Dintre cele mai importante decizii amintim:

1. produsele vor fi fabricate intensiv manual sau mecanizat?
2. cum va fi organizată producția (pe produs, pe lot sau în flux)?
3. care sunt factorii de producție necesari fabricării produselor proprii?
4. unde va fi localizată (geografic) activitatea de producție?
5. unde vor fi localizate în cadrul sediilor firmei fiecare din departamente pentru ca fluxul de producție să se desfășoare cu viteza maximă posibilă?

#### b) Decizii legate de investiții

În cadrul oricărei firme are loc o permanentă reevaluare a metodelor de producție pentru a avea siguranța că firma nu rămâne în urma concurenților în ceea ce privește nivelul productivității. Un aspect al acestei evaluări permanente constă în decizia de a investi sau în alegerea momentului investiției în noile procedee de producție aparute în lume. Decizia de investiție parcurge de obicei următoarele etape:

1. analizarea avantajelor și dezavantajelor pe care le are implementarea noii tehnologii;
2. analiza profitabilității investiției.

Este evident că unul din cei mai importanți factori în luarea deciziei de a investi într-o nouă tehnologie este costul acesteia. În mod normal fiecare firmă își poate permite să utilizeze mai multe tipuri de utilaje sau mașini existente pe piață, de aceea trebuie aplicată o metodă riguroasă de departajare a acestora pentru a o identifica pe cea optimă. În general valoarea unei tehnologii este dată de profitul viitor pe care îl va aduce aceasta. În practica economică se utilizează în principal două tehnici de evaluare a acestui profit viitor:

- venitul mediu așteptat;
- perioada de amortizare a investiției.

Evaluarea acestor indicatori se face pe baza previziunilor asupra veniturilor suplimentare aduse de fiecare tip de investiție posibilă. Rămâne de văzut dacă firma va alege varianta cu perioada de amortizare minimă sau varianta cu profitul net viitor maxim.

În exemplul de mai jos au fost studiate două variante posibile de investiție, evidențiindu-se în primul tabel valoarea investiției și veniturile suplimentare viitoare pentru fiecare din cele

doua variante iar în al doilea tabel calculându-se câțiva indicatori de performanță pentru fiecare din cele două variante:

Anul:		1	2	3	4	5	Perioada de recuperare
V1	cost: \$40,000	\$20,000	\$16,000	\$14,000	\$9,000	\$6,000	$2\frac{2}{7}$ ani
V2	cost: \$125,000	\$50,000	\$45,000	\$25,000	\$20,000	\$15,000	3 ani și 3 luni

	Venit total	Valoare investitie	Profitul net (Venit - Cost)	Profit mediu anual (profit net/numar ani)	(profit anual/cost) x 100
V 1	\$40,000	\$65,000	\$40,000	\$5,000	12,5%
V 2	\$125,000	\$155,000	\$125,000	\$6,000	4,8%

Dupa cum se vede din tabelele de mai sus, desi varianta unu aduce un profit total si mediu mai mic decât varianta 2 totusi amortizarea se face mai repede cu peste un an, iar rata profitului este cu mult mai mare (12,5% fata de 4,8%). Varianta 2 implica un efort investitional mult mai mare si de fapt este posibil ca 4,8% sa fie chiar mai mic decât dobânda la depozite în banca, fiind deci mai profitabil sa tii pur si simplu banii în banca decât sa-i investesti în varianta V2. Din acest exemplu se vede ca alegerea gresita a criteriului de selectie (de exemplu *profitul total*) poate duce la alegerea unui proiect total neeficient, astfel încât departajarea proiectelor trebuie facuta cu maxima atentie, luându-se în discutie cât mai multe aspecte legate de acestea si, nu în ultimul rând, bazându-ne pe flerul si experienta liderilor firmei.

### 3. Analiza valorii prezente a veniturilor viitoare estimate

Asa cum sa observat si în paragraful precedent, în analiza unui proiect este foarte importanta rata dobânzii pe piata financiara. Astfel, o suma de bani viitoare are o valoare mai mica prezenta, atât pentru faptul ca ea ar fi putut fi obtinuta atunci punând la banca o suma mai mica în prezent cât si din cauza inflatiei. Deoarece investitia are loc în prezent iar veniturile vor veni în viitor, pentru o evaluare corecta a valorii unei investitii este mult mai potrivit sa estimam profiturile în valoare prezenta pe baza ratei dobânzii curente pe piata decât în valoare absoluta. Astfel, în valoare curenta si în ipoteza unei rate a dobânzii de 10%, cele două variante ar aduce un profit de:

$$V1: \sum_{i=1}^5 \frac{V_i^1}{\left(1 + \frac{r}{100}\right)^i} - \text{Cost}(V1) = \$51,796 - \$40.000 = \$11,796$$

$$V2: \sum_{i=1}^5 \frac{V_i^2}{\left(1 + \frac{r}{100}\right)^i} - \text{Cost}(V2) = \$124,402 - \$125.000 = -\$598$$

deci varianta V2 ar duce chiar la pierdere.

În aceasta analiza este uzitat si pragul minim de rentabilitate, privit ca rata maxima a dobânzii pentru care investitia ar fi înca profitabila (venit total prezent  $\geq$  investitia). Un proiect este cu atât mai profitabil cu cât pragul minim de rentabilitate este mai mare. Astfel, pentru varianta V1 de 11,706% iar pentru varianta V2 aceasta rata este de 9.764% deci, înca o data, varianta V1 este mai profitabila.

### 4. Alegerea variantei care se potriveste cel mai bine situatiei firmei

Este evident ca factorii analizati mai sus nu acopera în totalitate situatia concreta, putând exista multi alti factori care pot influenta decizia conducerii firmei, cum ar fi cei legati de planurile



de viitor ale acesteia, de factorii de risc, factori subiectivi etc. În plus un manager valoros este cel care stie sa ia decizii bune chiar si când aparentele (adica informatiile publice existente) ar duce la o alegere gresita, el bazându-se pe factori subiectivi (experienta proprie, fler etc.) sau pe informatii neoficiale, relatii etc. Pâna la urma valoarea unui manager se masoara nu prin suma de bani adusa firmei ci prin suma de bani adusa peste suma normala realizabila.

În concluzie, decizia ar trebui luata pe baza unei analize economice riguroase dar nu trebuie subestimat niciodata rolul unui manager valoros.

### c) *decizii privind managementul resurselor umane*

În general firmele mici si mijlocii nu au o activitate atât de complexa încât sa aiba nevoie de existenta unui departament destinat special gestionarii resurselor umane. Aceasta sarcina este îndeplinita de o varietate de oameni din cadrul firmei. Astfel, angajatii din departamentul de contabilitate au în responsabilitate plata salariilor si pontarea venirii si plecarii angajatilor de la lucru, șeful fiecarui departament sustine si supravegheaza activitatea angajatilor din propriul departament iar managerul sef (sau chiar patronul firmei) are grija permanent ca angajatii sai sa fie multumiti si motivati (cel puțin într-o firma ideala). Dintre aspectele legate de managementul resurselor cele mai importante sunt:

#### 1. motivarea angajatilor firmei

Exista o multitudine de teorii<sup>1)</sup> care au fost dezvoltate de-a lungul ultimilor ani referitoare la cum ar putea fi motivati angajatii unei firme, printre cele mai cunoscute fiind:

- Taylorism;
- McGregor (Teoria X si Teoria Y);
- Maslow – ierarhizarea nevoilor;
- Fredrick Herzberg – anii '60.

#### 2. comanda si controlul angajatilor si activitatilor din firma

Cea mai fidela oglinda a relatiilor sef-angajat este data de *organigrama întreprinderii*. Aceste relatii trebuie definite de asa natura încât nici o persoana sa nu fie supraîncarcata de sarcini, încât fiecare sa stie exact în fata cui trebuie sa raspunda pentru actiunile sale si ordinele carui angajat trebuie sa le execute precum si care sunt responsabilitatile si drepturile sale în cadrul firmei.

#### 3. pregatirea personalului

Cel puțin pentru slujbele care necesita o înalta sau foarte înalta specializare, în afara de necesitatea unei perioade apreciabile de pregatire în scoala, este necesara, în plus, o perioada apreciabila pentru obtinerea unei experiente de lucru suficienta pentru a le putea efectua nesupravegheat. În plus, în aceste cazuri, de obicei este necesar ca angajatul sa studieze continuu mult timp dupa aceea. O mai buna pregatire a angajatului va atrage în mod normal o crestere a productivitatii acestuia.

Exista o varietate de modalitati de a efectua aceste pregatiri, cursurile putând fi tinute de angajati ai firmei (cursuri interne) sau de terti (cursuri externe), în timpul lucrului angajatului sau în afara lucrului etc., firma ramânând sa aleaga varianta cea mai potrivita în fiecare caz.

Perioada de pregatire reprezinta, evident, un efort de timp si de bani pentru firma, uneori foarte mare, de aceea este important pentru aceasta ca angajatii sa ramâna sa lucreze aici pentru a aduce prin activitatea lor cel puțin profitul care sa acopere cheltuielile cu pregatirea lor.

Pentru a evidenta capacitatea firmei de a-si retine angajatii se foloseste de obicei indicatorul *înlocuire a fortei de munca* exprimat prin:

numar angajati care parasesc firma într-o perioada data de timp

numarul mediu de angajati ai firmei

---

<sup>1</sup> Vezi anexa I

Conducerea firmei este chemata sa identifice motivele pentru care parasesc angajatii firma iar în cazul cresterii indicatorului de înlocuire trebuie sa identifice rapid modalitatile de contracarare a motivelor pentru care angajatii parasesc firma.

d) *decizii legate de costuri*

1. încadrarea costurilor firmei potrivit pozitiiilor din actele contabile

În general problema gestiunii costurilor firmei cade în sarcina departamentului contabilitate si repartizarea costurilor pe categorii de costuri este o procedura destul de standardizata, conform legislatiei si regulilor contabile aplicate în tara respectiva.

Totusi, pentru anumite categorii de costuri ramâne la latitudinea contabililor firmei sa distribuie aceste costuri pe pozitiiile contabile corespunzatoare.

2. identificarea costurilor implicate de producerea fiecarui din produsele firmei

Aceasta etapa este esentiala în vederea stabilirii pretului de vânzare a produselor. În general, pentru analiza sunt luate în considerare trei metode de evaluare a costurilor:

- costuri totale
- costuri de absorbtie
- costuri marginale

Ramâne ca firma sa decida care modalitate se potriveste cel mai bine la fiecare tip de produs.

3. masurarea eficientei cheltuielilor facute în scopul stabilirii pe ce si în ce cantitate vor fi cheltuiti banii.

Eficienta cheltuielilor este strâns legata de eficienta factorului de productie caruia i-au fost destinate. Dupa natura acestuia se va stabili care este cea mai potrivita metoda de masurare a eficientei si care este relevanta acesteia.

Astfel, daca este vorba de investitii în pregatirea personalului, este necesar sa decidem care este cresterea productivitatii datorata îmbunatatirii cunostintelor si experientei acestuia. Daca este vorba de achizitionarea unui nou utilaj vom calcula cresterea productiei si a profitului adus de functionarea acestuia. Daca este vorba de aplicarea unei noi proceduri într-o activitate vom masura efectele implementarii acesteia asupra mediului de lucru si asupra profitului. Cele mai comune aspecte sunt legate de:

- raportul munca manuala / mecanizata;
- reducerea nivelului costurilor indirecte;
- tehnici de îmbunatatire a organizarii productiei (în special cele din domeniul cercetari operationale);
- proiectarea uzinei;
- specializare si standardizare;
- automatizare/computerizare.

e) *decizii legate de pretul de vânzare al produselor*

Aici intra în discutie diferitele modalitati mai mult sau mai putin cunoscute de formare a preturilor (a fost pastrata terminologia engleza deoarece traducerea în româna poate denatura sensul notiunii respective):

- **Absorption costing**(costul de absorbtie) - se separa costurile în costuri de productie si costuri din afara productiei (cu vânzarea, administratia etc), pentru acestea din urma aplicându-se o tehnica prin care sa se regaseasca în pretul produsului (sa fie *absorbite* în pretul de vânzare).

- **Cost-plus pricing** – obținut în competiția de monopol sau oligopol prin adăugarea unui suprapret la nivelul mediu al costului variabil.
- **Contribution pricing** – acoperă toate costurile directe plus o contribuție pentru costurile indirecte și profit
- **Preturi de competiție**
  - **Pret distructiv** – este utilizat în încercarea de a elimina competiția. Ideea este de a micșora prețul până la nivelul la care adversarii ar da faliment. Este clar că metoda trebuie aplicată doar în cazul în care există siguranța că adversarii nu pot suporta acest preț, altfel și (sau numai!) firma care aplică această strategie va da faliment.
  - **Pret imitativ** sau **Pretul pietei** – prețul este fixat la nivelul celui mediu de pe piață (dacă acesta nu e sub cel pe care și-l poate permite firma).
  - **Pretul ofertei** – este cel mai mic preț pe care îl poți obține dacă studiezi piața produsului (serviciului) respectiv.
  
- **Preturi de piață**
  - **Market Skimming** – este aplicat când firma este unicul furnizor al produsului respectiv. Acest preț este mai mare decât cel normal pe ideea că firma trebuie să profite cât de mult poate de faptul că e unicul furnizor pe piață. Totuși, prețul nu poate fi prea mare pentru a nu îndepărta complet cumpărătorii.
  - **Penetration Pricing** – Este mai mic decât cel normal pe piață (cel oferit de firmele deja existente) și este utilizat pentru a atrage clienții până ce aceștia se obișnuiesc să cumpere de la firma (magazinul firmei) respective, apoi este adus la valoarea pieței.
  - **Price Discrimination** – Este o tehnică prin care firma practică prețuri diferite la același produs, în funcție de timp (de exemplu prețul impulsului în telefonie), în funcție de client, zonă etc., pentru a maximiza vânzarea.
  - **Pricing to Customer Expectations** – necesită studii de piață periodice și reprezintă prețul considerat normal de cumpărători așa cum reiese din studiile efectuate.
  - **The Use of Sales and Discounts** – prețul mult mai mic aplicat la așa zisele lichidări de stocuri, pentru a vinde produsele care nu mai sunt la modă sau de sezon etc.

#### f) *tehnici de luare a deciziilor*

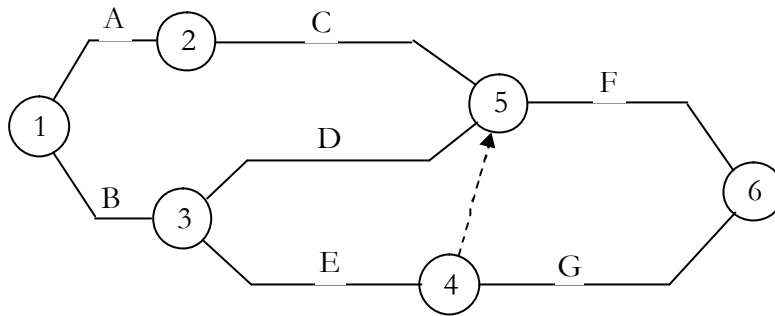
Principalele două tehnici de luare a deciziilor sunt:

- i. *Analiza drumului critic (ADC)*
- ii. *Prin utilizarea arborilor de decizie*

Analiza drumului critic constă în reprezentarea procesului de producție printr-o diagramă asemănătoare celei din figura de mai jos, în care sunt evidențiate procesele și ordinea efectuării acestora. Utilizând această tehnică putem vedea, de exemplu, care va fi efectul unei investiții în achiziționarea unui nou utilaj și decide dacă merită sau nu să facem această investiție sau care ar fi varianta optimă de acțiune în cazul desfasurării unei activități complexe.

Este una din metodele clasice de analiză specifice cercetării operaționale, prezentarea metodei fiind făcută pe larg în cărțile și cursurile de cercetări operaționale menționate în bibliografie, astfel că nu se va insista pe descrierea metodei în acest capitol.

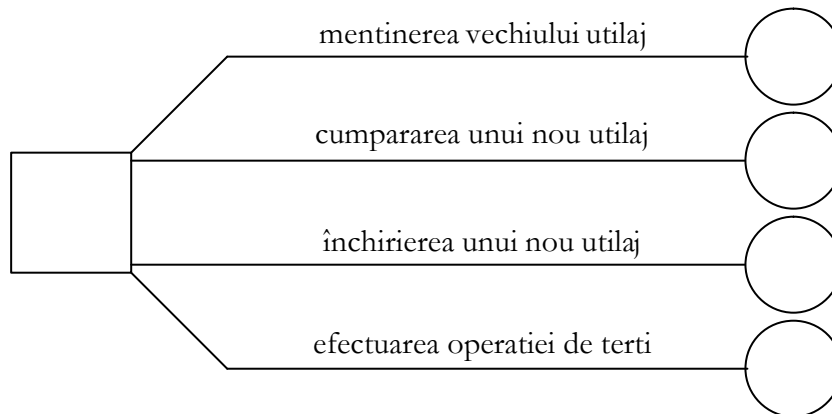
De asemenea, există o multitudine de soft-uri destinate rezolvării cazurilor concrete, cum sunt QM, WINQSB, MSProject etc, motiv pentru care metoda este utilizată în majoritatea firmelor, indiferent de dimensiunea acestora.



Utilizarea arborilor de decizie consta în reprezentarea tuturor variantelor posibile de investitie pentru o zona a productiei susceptibila de îmbunatatiri si analiza fiecareia în parte si a întregului arbore în ansamblu. Astfel, în cazul deciziei de a achizitiona un utilaj mai performant decât cel existent pot aparea cazurile:

- sa se mentina în functiune vechiul utilaj;
- sa se cumpere un nou utilaj;
- sa se închirieze un nou utilaj;
- operatia efectuata pe utilajul respectiv sa fie efectuata de o alta firma;

Arborele asociat va avea urmatoarea forma:



## 2.5 Probleme privind productia

În lumea reala a afacerilor exista o multitudine de restrictii de care trebuie sa tina cont firma în deciziile si actiunile acesteia. Este de aceea foarte important sa se cunoasca cum trebuie abordata fiecare din acestea si cum pot fi obtinute informatii de încredere (daca pot fi obtinute!) privitoare la tehnologia de productie a firmelor concurente.

În cazul în care firma actioneaza într-un mediu puternic competitiv este vital sa se analizeze în fiecare moment posibilitatile de crestere a eficientei prin identificarea zonelor cele mai susceptibile de a face obiectul unor îmbunatatiri ulterioare.

De asemenea, pentru succesul pe termen lung în afaceri este necesara stabilirea si respectarea permanenta de strategii si politici privind activitatea si dezvoltarea firmei, pentru ca firma sa fie pregatita sa faca fata dinamicii mediului economic.

Trebuie ca în permanenta firma sa-si puna problema eficientei modalitatilor de pregatire a angajatilor si sa descopere care sunt modalitatile prin care poate convinge angajatii sa nu paraseasca întreprinderea dupa efectuarea stagiului de pregatire sau specializare.

Este important ca firma sa aiba mereu în vedere cresterea posibilitatilor de investire în viitor, sa analizeze variantele de a obtine banii necesari (împrumuturi, vânzari de actiuni,

închirieri, utilizarea profitului propriu etc.) si, nu în ultimul rând, sa fie mereu atenta la oportunitatile care apar pe piata.

## 2.6 Controlul calitatii

Controlul calitatii implica doua aspecte:

- managementul calitatii: consta în modul în care firma organizeaza activitatea de control a calitatii produselor;
- controlul calitatii: consta în stabilirea criteriilor dupa care este stabilita calitatea unui produs.

În stabilirea metodologiei de efectuare a controlului este implicata atât firma cât si organizatiile guvernamentale sau nonguvernamentale de certificare a calitatii.

Una dintre cele mai noi viziuni asupra efectuării controlului de calitate este *managementul total al calitatii*, varianta în care calitatea produselor este controlata pe toata durata procesului de productie si toti angajatii firmei sunt responsabili de calitatea acestora.

Problematica este larg studiata în special de disciplinele merceologiei, existând teorii întregi despre tehnica de esantionare a produselor ce vor fi verificate în cazul loturilor mari de produse si a modului de stabilire a nivelelor de calitate. De asemenea trebuie luate în considerare costurile implicate de efectuarea controlului de calitate si trebuie evaluate problemele care ar aparea daca nu s-ar efectua un control corespunzator al calitatii.

Modul cum este tratata problema calitatii produselor este cea care va proba seriozitatea firmei si va determina în final succesul produselor firmei si volumul vânzariilor.

## 3. Proiectare - Design

### 3.1 Descriere

Nu este obligatoriu ca o firma sa aiba neaparat un departament de proiectare sau design al produselor (*de exemplu* firmele de comert) dar, daca ne referim la o firma de productie de dimensiuni mici sau mijlocii care actioneaza pe o piata pe care nu detine în nici un caz monopolul asupra tipului general de produse pe care îl ofera, atunci apare aproape evident ca singurul mod de a câstiga, mentine sau impresiona consumatorii este continua varietate a ofertei. Deoarece aceasta varietate nu poate însemna de fiecare data o revolutie în domeniul de activitate respectiv (firma nu are nici resursele necesare pentru cercetari de amploare în domeniu, nici timp pentru testarea noilor produse si nici nu e de crezut ca poti avea tot timpul idei fantastice în acelasi domeniu de activitate) pâna la urma 99% din schimbari constau în modificarea aspectului sau a prezentarii. De exemplu, o firma de produs ambalaje din polietilena nu va schimba în nici un caz procedeul de a produce polietilena, nu va inventa tot timpul alt tip de ambalaje (va face tot pungi, saci, sticle etc.) dar va schimba aproape constant forma, culoarea, imprimeul etc. de pe aceste ambalaje.

Dimensiunea acestui departament depinde de complexitatea produselor fabricate, fiind necesare, de exemplu, cu totul alte cunostinte pentru partea mecanica decât pentru aspectul exterior sau compozitia materialelor utilizate.

Cel mai probabil productia firmei va fi împartita în doua tipuri de produse:

- a) *produse standard*, pentru care volumul productiei va fi mare sau foarte mare, fabricate pe baza unor specificatii deja existente, testate deja pe piata si pentru care firma nu-si propune (cel putin în viitorul apropiat) sa le aduca modificari;
- b) *produse speciale*, care sunt uncat sau de serie foarte mica, fabricate fie ca urmare a unor comenzi speciale ale clientilor, fie experimental sau pentru a testa piata.

Este evident ca cea mai mare parte din activitatea departamentului de proiectare si design este alocata produselor din a doua categorie. Diferentele dintre cele doua tipuri de produse (privite din punctul de vedere al departamentului proiectare-design) pot fi sintetizate în tabelul de mai jos:

Produse standard	Produse speciale
- Dezvoltare treptata a designului actual pentru a mentine produsele la nivelul îmbunatatirilor din domeniul materialelor si echipamentelor utilizate	- fiecare produs necesita un design propriu
- necesita certificare a calitatii din partea autoritatilor abilitate numai designul, nu si fiecare produs în parte	- fiecare produs necesita propria certificare a calitatii
- este nevoie doar ocazional de modificari de design si acestea de mica amploare	- fiecare produs are design propriu

Procesul de proiectare si design presupune în general parcurgerea urmatoarele etape:

- *definirea exacta a parametrilor* noului produs;
- *efectuarea schitelor* si desenelor noului produs;
- *construirea unui model*;
- *testarea parametrilor* modelului;
- *elaborarea specificatiilor* detaliate ale produsului.

Evident ca procedura poate varia foarte mult, în functie de specificul firmei.

Departamentul design este de asemenea cel în care firma depune cel mai mare efort privind pregatirea personalului, fiind necesara o lunga perioada de acomodare a angajatilor la specificul produselor firmei precum si o pregatire anterioara în domeniu pentru ca acestea sa poata avea responsabilitati complete în activitatea depusa.

### 3.2 Aspecte teoretice

Pentru ca un produs sa aiba succes pe piata este necesar ca acesta sa întruneasca o serie de atribute privind designul, multe din acestea fiind critice în ceea ce priveste conceptia si productia.

Produsele trebuie sa:

- fie *usor de folosit* si *eficiente*, pentru a satisface asteptarile cumparatorilor, acest aspect fiind decisiv în ceea ce priveste distribuirea pe piata a produselor de catre comercianti;
- fie *usor de întreținut*, firma oferind eventual consultanta, service, piese de schimb, garantie etc;
- *nu polueze mediul înconjurator* sau sa o reduca la minim;
- fie *viabile comercial*. chiar daca ele par nemaipomenite angajatilor firmei nu trebuie sa fie scoase pe piata pâna când nu este verificata reactia consumatorilor la noile produse;
- aiba *siguranta în functionare*;
- aiba un *aspect placut*, mai ales produsele destinate activitatilor recreative;
- fie *vandabile*, aspect care, pentru o gama foarte larga de produse, depinde de cât de placut este aspectul acestora.

Pentru a ramâne competitive este necesar ca produsele sa evolueze si sa se îmbunatateasca continuu, acest lucru obtinându-se numai pe baza unui proces continuu de cercetare si creatie. Acest proces cere de obicei un efort financiar considerabil, fara a avea garantat succesul si necesita o perioada de timp considerabila pentru a se materializa într-un profit care sa justifice cheltuielile. În general banii trebuie cheltuiti în primele stadii ale ciclului de viata al produselor, urmând apoi o lunga perioada de dezvoltare a produsului si, daca acesta are succes, este necesara înca o perioada îndelungata pentru ca acesta sa ocupe o parte importanta din piata. Acest proces

este cu atât mai îndelungat cu cât produsele sunt mai complexe, fiind necesare deseori o serie întreaga de dezvoltări succesive a componentelor pentru ca produsul complet să ajungă în etapa de dezvoltare și intrare pe piață.

### 3.3 Detalii ale procesului de proiectare – design

Așa cum s-a văzut și în paragrafele anterioare, principalele trei componente ale departamentului de proiectare – design sunt:

- produsele standard;
- produsele speciale;
- proiectanții și designerii

În tabelul de mai jos este redată pe scurt o parte din problematica legată de fiecare componentă, conținând trasături, detalii și probleme pe care trebuie să și le pună și rezolve firma în scopul unei activități eficiente a departamentului:

<b>Produse standard</b>	<b>Produse speciale</b>	<b>Proiectanți - designeri</b>
- care este gama de produse din această categorie?	- care este gama de produse din această categorie?	- care sunt factorii care determină nivelul salariului unui proiectant sau designer?
- proporția în care contribuie costurile cu designul acestora la costul final al produselor și în ce categorie de costuri se încadrează acestea?	- proporția în care contribuie costurile cu designul acestora la costul final al produselor și în ce categorie de costuri se încadrează acestea?	- care sunt modalitățile prin care poate fi motivat sau constrâns un designer sau proiectant pentru a aduce un profit cât mai mare firmei?
- care sunt cele mai importante caracteristici legate de design corespunzătoare acestui tip de produse?	- ce factori de producție sunt necesari în proiectarea, designul și producția acestui tip de produse?	- ce pregătire și ce experiență trebuie să aibă un angajat pentru a putea lucra în departamentul de proiectare și design?
- ce aptitudini și îndemnări trebuie să întrunească un angajat pentru a lucra la proiectarea și designul acestui tip de produse?	- cât de experimentați sau ce calități suplimentare trebuie să aibă cei care lucrează la acest tip de produse în comparație cu cei care lucrează la produsele standard?	- care este procedura de evaluare pentru angajarea unui nou designer sau proiectant?
- cât de importantă este activitatea de cercetare și dezvoltare în obținerea succesului pe piață a acestor produse?	- care din caracteristicile acestor produse le fac diferite de cele standard?	- ce calități trebuie să aibă un angajat din acest departament?

### 3.4 Probleme privind proiectarea și designul

În general, mai ales în ultimul timp, activitatea de design și proiectare necesită utilizarea unui instrumentar special, începând de la planșa desenatorului până la soft-uri de desing 3D sau incinte de încercare a produselor. În aceste condiții apare, cel puțin în cazul unei piețe atât de dinamice cum este cea a soft-ului, necesitatea actualizării acestora, fie prin îmbunătățiri ale celor proprii, prin furturi proprii sau apelând la terți, fie prin achiziționarea acestora. Una din probleme este găsirea variantei optime prin care firma să rămână cel puțin la nivelul concurenților din domeniu.

O alta problema este legata de gasirea si/sau pregatirea unor angajati cât mai buni în domeniu, data fiind înalta specializare, calificare si calitatile speciale pe care trebuie sa le aiba acestia. De asemenea, este foarte important sa se creeze mediul adecvat pentru ca acestia sa ramâna fideli firmei si sa dea tot ce au mai bun.

S-a vazut mai sus ca activitatea din acest departament este cel mai greu de apreciat prin prisma profitului firmei, de aceea este foarte important sa existe un control al fondurilor utilizate pentru cercetare si dezvoltare pentru a putea estima cât mai exact profitul viitor probabil atât din noile produse cât si din cele existente.

Este de asemenea necesara o procedura prin care firma sa se asigure ca nivelul produselor sale este la nivelul concurentei si ca angajatii sai din acest domeniu lucreaza la nivelul specialistilor din firmele concurente.

În final, trebuie gasita acea solutie prin care, cu un efort financiar cât mai mic, firma sa ramâna competitiva pe piata.

### 3.5 Alte aspecte legate de proiectare si design

Desi studiul design-ului în sine reprezinta doar o mica parte din studiile legate de conducerea afacerilor el reprezinta o componenta vitala a produsului, careia orice om de afaceri trebuie sau ar trebui sa-i acorde o atentie speciala. Dintre aspectele pe care ar trebui sa le ia în considerare conducerea unei firme fac parte si urmatoarele:

#### 1. *Orientarea spre productie sau spre piata a firmei*

Prin orientarea spre productie înțelegem cazul în care producatorii își dezvoltă si fabrica produsele dupa propriile pareri asupra a ceea ce înseamna un produs „bun” si apoi muncesc din rasputeri sa-i convinga pe consumatori ca acel produs reprezinta exact ceea ce le trebuie. Acest mod de gândire este evident riscant (s-ar putea sa nu reusim sa-i convingem pe consumatori de asta) si foarte costisitor (cheltuieli cu reclama, promovarea produsului, formarea sau schimbarea preferintelor consumatorilor etc.).

De aceea, în ultimul timp firmele tind sa fie mult mai atente la semnalele pietei si realizeaza ca ar trebui sa proiecteze si produca bunuri care raspund exact cerintelor pietei si nu parerilor proprii. Ei depun din ce în ce mai mult efort si timp pentru studii de piata care sa-i asigure ca stiu care sunt cerintele acesteia, deci calitatea si cantitatea în care sunt produse bunurile corespund cât mai bine situatiei de pe piata.

#### 2. *Analiza valorii*

Analiza valorii este o tehnica prin care consumatorii se asigura ca primesc, cumparând un produs, echivalentul banilor cheltuiti. Acest fapt provine din observatia ca, desi proiectantii doresc ca produsul lor sa fie cât mai bun posibil, totusi ceea ce hotaraste cum va fi în final un produs este analiza economica a acestuia. Astfel, un produs nu va putea fi exact cum l-ar dori proiectantii sau consumatorii daca aceasta conduce la un pret de productie (si deci de vânzare) prea mare, astfel ca se va cauta un compromis prin care un produs va fi cât de bun poate fi în limita unui pret de productie dat. În anumite cazuri aceasta nevoie de încadrare în pret poate conduce la realizarea unui produs aproape inutilizabil, adica pentru banii dati pe el cumparatorul nu primește de fapt nimic în schimb (doar un deseu frumos ambalat).

Pentru ca produsul sa-si îndeplineasca înca cu succes functiile pentru care a fost produs si sa se si încadreze în limita de pret este necesara o strânsa cooperare între toate compartimentele firmei. Proiectantii trebuie sa verifice, în strânsa legatura cu angajatii din departamentul marketing, care sunt compromisurile asupra produsului pe care consumatorii sunt dispusi sa le accepte apoi sa verifice, împreuna cu angajatii din departamentul de productie, fezabilitatea diferitelor variante de produs si tehnica de productie. Este evident ca procesul este complex, dificil si de lunga durata dar este singurul care conduce la beneficii reale.



### 3. Patentele

Un patent este actul prin care este protejat un inventator de copierea sau furtul propriei inventii. Aceasta protectie se întinde pe 15 ani de la înregistrare. Pentru ca inventia sa fie oficial recunoscuta este necesara aprobarea si înregistrarea ei de catre Oficiul de Patente. Procedura de înregistrare a unei inventii poate fi un proces de lunga durata, în care inventatorul trebuie sa demonstreze ca produsul (sau procesul) sau este într-adevar unul complet nou.

Firmele trebuie sa depuna deci un efort deosebit pentru a-si proteja propriile cercetari si pentru a se asigura ca sunt singurii beneficiari (cel putin pe 15 ani sau pâna vând patentul) ai rezultatelor activitatii de cercetare si dezvoltare.

## 4. Departamentul Marketing

### 4.1 Descriere

Activitatea si importanta acestui departament depind de mai multi factori, cum sunt:

- *intensitatea concurentei pe piata produselor firmei*

Este evident ca într-o piata cu concurenta acerba trebuie ca firma sa stie exact care sunt preferintele clientilor, pentru ca orice eroare de apreciere poate duce nu numai la pierderi financiare ci chiar la falimentul firmei. De asemenea este foarte importanta si cunoasterea structurii acestei concurente, dimensiunii competitorilor etc.

- *complexitatea produselor*

Daca produsele sunt foarte complexe atunci firma are foarte multi furnizori de piese componente, deci foarte multe variante de obtinere a produsului finit, dar exista cu siguranta si câteva verigi slabe si anume piese pentru care este problematica înlocuirea sau obtinerea constanta a acestora. În acest caz studiul pietei are ca scop nu doar piata de desfacere a propriului produs ci si pietele de desfacere ale furnizorilor.

O mare complexitate atrage de asemenea si costuri ridicate sau durate mari de prelucrare, ceea ce face si mai importanta analiza cât mai exacta a pietei.

- *compozitia consumatorilor*

Este important sa cunoastem ce categorie de consumatori cumpara produsele firmei precum si motivele pentru care o fac. Astfel, putem avea persoane private sau particulare, cu venituri mari, medii sau mici, profesionisti sau amatori, colectionari etc., detailisti sau en-gros-isti, copii, tineri, oameni în vârsta, barbati sau femei, din mediul rural sau urban, cu nivel de cultura diferit etc., astfel ca identificarea acestora este destul de dificila si necesita studii amanuntite ale pietei.

- *pretul produselor comercializate*

Pentru produse de serie mare, *pret scazut* si consum permanent exista o oarecare traditie în gusturile consumatorilor si este destul de riscant sa vii cu produse total noi. Studiile în acest caz se vor axa în special pe modul de prezentare al produsului.

Cu totul alta este situatia pentru produsele foarte *scumpe*, la care consumatorii își iau mult mai multe precautii la cumparare si la care încearca sa cunoasca cât mai bine oferta de pe piata. În acest caz cercetarile se axeaza pe motivatia consumatorilor, pe calitatea produselor, pe oferirea de asistenta, service sau îmbunatatiri ulterioare ale produsului.

- *nivelul veniturilor populatiei*

Este general valabil ca cererea este în general direct proportionala cu nivelul veniturilor pentru produsele scumpe si inelastica sau invers proportionala pentru cele mai ieftine si de calitate mai scazuta.

- *tipul produselor*

Este evident ca cercetarea pietei va depinde de caracteristicile intrinseci ale produsului, de nevoile carora este adresat (primare, secundare etc.), de dimensiunile produsului, de specificul sau national, de posibilitatile de transport si export etc.

- *numarul firmelor existente pe piata produsului*

Pentru cazul multor firme, fiecare cu o cota de piata foarte mica si produse cu pret scazut este mult mai utila activitatea de reclama prin mass-media decât în cazul existentei a câtorva firme si/sau produse scumpe, pentru care este mult mai eficienta reclama „din gura în gura”, prin întâlniri cu clientii, conferinte, receptii, etc.

În final trebuie precizat ca un bun marketing necesita si o orientare adecvata a productiei, flexibilitate, existenta de specialisti în domeniu în cadrul firmei, o buna retea de agenti si o cunoastere profunda a pietei.

## 4.2 Aspecte teoretice

Toate studiile economice spun ca este important ca firma sa-si identifice cât mai exact piata pe care actioneaza si ca acest proces începe de obicei printr-un studiu de piata. Totusi, exista si cazuri în care acest proces nu este atât de important, ca de exemplu în cazul în care cei care produc sunt de asemenea si consumatori ai propriilor produse, deci stiu foarte bine care sunt preferintele consumatorilor.

Urmatorul pas consta în delimitarea segmentului de piata pe care va actiona firma si, în final, în crearea unei strategii de marketing cât mai eficiente, care sa ia în considerare activitatea de la toate nivelurile firmei si sa tina cont de specificul produselor proprii.

În continuare va fi detaliat fiecare din aspectele legate de activitatea de marketing.

### 1. *Delimitarea segmentelor de piata*

Exista mai multe modalitati de delimitare a segmentelor de piata, dintre criteriile utilizate în acest sens facând parte:

- criteriul *demografic*: delimitarea se face în functie de vârsta consumatorilor sau a întregii populatii;
- criteriul *geografic*: pe tari, regiuni sau zone geografice;
- criteriul *comportamental*: dupa natura cumparaturilor efectuate, dupa utilizarea data produselor cumparate, loialitatea fata de o marca anume etc.;
- criteriul *beneficiului*: dupa utilizarea si satisfactia pe care o obtine consumatorul;
- criteriul *socio-economic* dupa statutul social si nivelul veniturilor consumatorilor.

Fiecare din aceste criterii poate fi mai mult sau mai putin relevant pentru fiecare firma în parte, dar pe baza tuturor acestora firma poate construi o *harta a pietei*, aceasta reprezentând un instrument foarte util de analiza a pietei, care ajuta la identificarea oportunitatilor ivite pe piata. Oricare dintre aceste criterii poate fi utilizat pentru a construi harta. De exemplu, pe baza criteriului comportamental, în cazul produsului „racheta de tenis” am putea obtine:

	Distractie		
Amatori			Profesionisti
	Competitii		

Pe baza acestei harti departamentul de marketing poate vizualiza zonele în care tind să se plaseze consumatorii propriilor produse. Astfel, o aglomerare a consumatorilor în colțul din stânga-sus va arata că marea masă a consumatorilor sunt amatori care utilizează aceste rachete pentru propria distracție iar o aglomerare a consumatorilor în colțul din dreapta-jos va arata că marea masă a consumatorilor sunt jucători profesioniști care utilizează aceste rachete în competiții.

### 2. Mixtul de marketing

Mixtul de marketing reprezintă ansamblul de tehnici utilizate de o firmă pentru a vinde un produs. Componentele acestuia sunt cunoscute ca cei patru P:

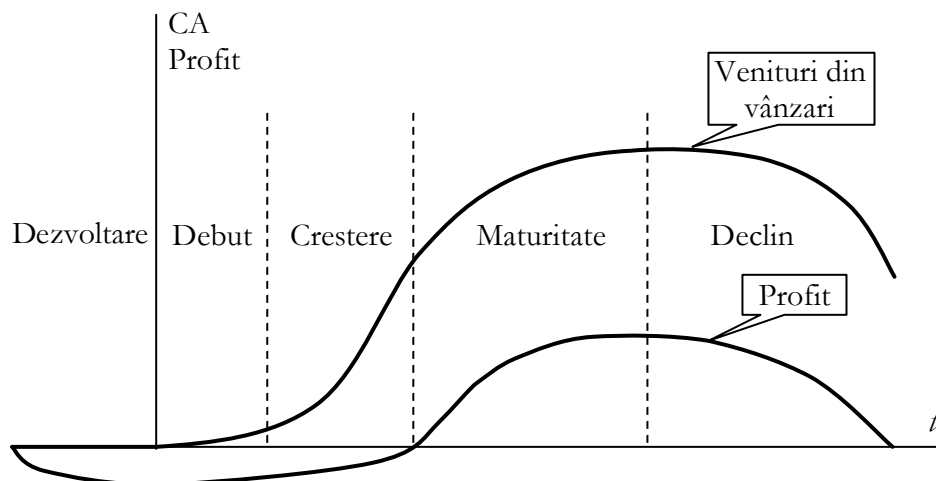
- *Pret* = prețul produsului ca modalitate de comparație a firmei cu concurența. Există două tehnici principale în ceea ce privește prețul:
  - preț mai mare decât pe piață, corespunzător la produse de lux
  - preț mai mic decât pe piață, pentru a obține un volum mare de vânzări
- *Produs* = urmărirea îndeaproape a pieței și construirea unui produs făcut special pentru segmentul pe care dorim să-l câștigăm pe piață;
- *Promovare* = vânzări promotionale, reclama, sponsorizări etc.;
- *Poziție* = modul de distribuție al produsului (în ultimul timp se observă încercări din ce în ce mai susținute de scurtare a traseului sau a duratei distribuției)

### 3. Ciclul de viață a produsului

Pentru a-și putea comercializa cu succes produsele este important ca firma să cunoască ciclul de viață a propriilor produse. În mod normal ciclul de viață al unui produs are următoarele 5 etape:

- a) Dezvoltare
- b) Lansare pe piață
- c) Creștere
- d) Maturitate
- e) Declin

Cele cinci etape pot fi urmărite în graficul de mai jos:



Pe acest grafic pot fi urmărite evoluția cifrei de afaceri și a profitului de-a lungul celor 5 etape din ciclul de viață al produsului.

Una din tehnicile deseori utilizate de firme este încercarea de a întârzia etapa de declin a produsului făcând ca etapa de maturitate să dureze cât mai mult. Deoarece faza de maturitate este

faza cea mai profitabila pentru firma tinând cont de faptul ca produsul a ajuns deja la forma optima si toate cheltuielile necesare dezvoltarii au fost deja acoperite cu cât aceasta va dura mai mult cu atât firma va obtine mai mult profit.

#### 4. Matricea Boston

Deoarece fiecare din produsele firmei va avea un alt grafic al ciclului de viata acesta nu poate aduce informatii clare despre activitatea firmei ca întreg. Cum pentru o firma este foarte important sa aiba o idee clara despre situatia întregului portofoliu sunt utilizate în acest scop tehnici de marketing ca Matricea Boston. Aceasta consta în împartirea produselor în 4 tipuri diferite:

- *produse lider*: care sunt în faza de crestere a ciclului de viata. Ele au o importanta deosebita în domenii cu expansiune rapida;
- *surse de lichiditati*: sunt produsele aflate în faza de maturitate si au o importanta deosebita pe pietele de actiuni;
- *produse problema*: produse care nu au avut performante prea bune pe pieta cu expansiune rapida. Daca firma nu redreseaza aceasta situatie ele ar putea pune probleme devenind o frâna în dezvoltarea firmei;
- *Piedici*: produse care nu au mers bine niciodata. Ele acopera o mica parte din pietele cu crestere lenta.

În final firma trebuie sa verifice daca are o balanta adecvata a produselor. Ar putea, de exemplu, deveni foarte periculoasa o situatie în care firma ar avea prea multe produse surse de lichiditati fara a avea nici un produs lider sau vreunul în perspectiva de a deveni lider. De asemenea este îngrijoratoare si o situatie cu prea multe produse piedica.

### 4.3 Detalii ale activitatii de marketing

Principalele aspecte ale activitatii de marketing pot fi sintetizate în tabelul de mai jos:

Segmentarea pietei	Angajatii dep. marketing	Accesorii, service etc.
- care sunt segmentele de piata carora le sunt destinate produsele firmei?	- este nevoie de un departament special pentru marketing în cadrul firmei?	- care sunt activitatile colaterale activitatii principale a firmei?
- care din aceste segmente sunt cele mai importante pentru firma?	- care din angajatii firmei se ocupa de studiul pietei?	- cât de importanta este activitatea de marketing pe piata acestor produse?
- care din aceste segmente sunt cele mai sensibile la schimbari în mediul economic?	- care sunt responsabilitatile fiecarui angajat din departamentul marketing	- care este strategia de piata aplicata de firma în cazul acestor produse?
- care din cei 4P este cel mai important pe fiecare segment de piata?	- care sunt abilitatile pe care trebuie sa le aiba un angajat din departamentul marketing?	
- ce alte strategii de piata sunt sau ar putea fi aplicate pe piata?	- cât de important este rolul angajatilor din departament	

Referitor la angajatii din departamentul marketing, acestia trebuie sa întruneasca urmatoarele calitati:

- sa fie *la curent cu ultimele noutati* de pe piata produselor firmei si sa aiba *cunostinte cât mai detaliate* despre acestea;
- sa fie *comunicativi*;

- să fie *familiarizat cu problemele* pe care le au de obicei consumatorii în utilizarea produselor firmei;
- să aibă *abilitatea de a menține bune relații cu toți clienții firmei* (e mai ieftin să păstrezi un client decât să găsești unul nou);
- *flexibilitate*.

Activitatea principală a acestora constă în:

- participarea la toate evenimentele (târguri, prezentări, expoziții etc) pentru a nu scăpa nici una din oportunitățile de a întâlni noi clienți precum și pentru a păstra legătura cu cei vechi;
- să dea informații (la telefon, prin poșta, e-mail, față în față etc.) clienților despre detaliile de utilizare ale produselor, încercând să rezolve orice problemă pe care o au clienții în utilizarea produselor firmei;
- să se informeze tot timpul astfel încât să fie mereu la curent cu ultimele noutăți legate de activitatea firmei;
- să fixeze întâlniri cu posibili viitori clienți etc;
- să întretină (daca există) site-ul pe internet al firmei;
- să se ocupe de toate modalitățile prin care își face publicitate firma;
- să efectueze sau să obțină studii de piață care ar putea interesa firma etc.

#### 4.4 Probleme legate de activitatea de marketing

În activitatea sa de marketing firma trebuie să dispună de metode sau tehnici prin care să obțină informațiile despre piață, să facă acest lucru cu un efort financiar minim etc. Astfel, firma trebuie să:

- cunoască cele mai eficiente modalități de a recepta reacțiile consumatorilor la produsele sale;
- știe exact cât de eficientă este activitatea de marketing depusă și dacă ea este într-adevăr necesară;
- știe care sunt posibilitățile noi și cum ar putea fi ele dezvoltate;
- planifice activitatea firmei de așa natură încât să-și păstreze tot timpul flexibilitatea necesară depășirii socurilor de pe piață;
- știe care ar putea fi viitoarele posibilități de diversificare a produselor și dacă este oportun ca firma să-și diversifice portofoliul;
- poată obține informații detaliate despre competitori pentru a-și putea evalua nivelul competitivității proprii;
- știe când și pentru ce produse să facă publicitate etc.

#### 4.5 Alte aspecte legate de activitatea de marketing a firmei

Există o multitudine de alte teorii legate de activitatea de marketing și afirma trebuie, dacă nu să încerce să le folosească, măcar să fie la curent cu existența acestora fiind posibil să dorească să le aplice în viitor. Dintre acestea amintim:

##### 1. *Analiza SWOT*

Analiza SWOT este o tehnică destinată a ajuta conducerea în luarea deciziilor. În acest scop firma trebuie să-și evalueze cinstă situația la următoarele capitole:

- puncte tari
  - puncte slabe
  - oportunități
  - pericole externe
-

Prin evidentierea acestora ea va fi mult mai capabila sa-si planifice corect activitatea viitoare.

### 2. *Micro-marketingul*

Este un proces de marketing individual (pe fiecare client), astfel încât produsele sa corespunda perfect asteptarilor acestuia.

### 3. *Planificarea strategica*

Existenta unor strategii pe termen lung este vitala pentru succesul în afaceri al firmei. Foarte multi analisti economisti la nivel micro au depus eforturi deosebite pentru a descoperi cum trebuie procedat pentru a obtine o planificare cât mai eficienta a activitatii firmei. În acest sens utilizarea analizei SWOT, analiza ciclului de viata al produselor si a altor tehnici destinate acestui scop reprezinta un instrumentar valoros la îndemâna conducerii firmei.

Profesorul Michael Porter în cartea *Competitive Strategy (1980)* argumenteaza ca orice firma poate alege din 5 strategii posibile:

- Negocierea fortei clientilor;
- Negocierea fortei furnizorilor;
- Competitia cu concurentii;
- Amenintarea intrarilor;
- Substituibilitatea produselor.

## 5. Departamentul contabilitate

### 5.1 Descriere

Dimensiunea acestui departament depinde, evident, de dimensiunea firmei. Pentru micro-firme acest departament este inutil, ele preferând sa apeleze la serviciile unui contabil care nu este angajat al firmei. Dimensiunea acestuia depinde si de domeniul de activitate al firmei, o firma de comert sau cu o gama de produse foarte mare si înregistrari fiscale frecvente va avea foarte multe formulare fiscale de procesat si va avea nevoie de mai multi angajati care sa se ocupe de aceasta activitate. Ca idee, pentru o firma cu 100 de angajati si cu o gama sortimentala medie, departamentul contabilitate are în jur de 45 angajati. Activitatile principale ale acestor angajati sunt:

- gestiunea conturilor;
- procesarea înregistrarilor contabile;
- achizitia si receptia marfurilor;
- gestiunea vânzariilor, lichiditatilor etc.;
- salariile angajatilor si alte venituri/cheltuieli ale acestora;
- plata facturilor si tranzactiile bancare;
- corespondenta.

Este posibil, de asemenea, ca pentru o parte din activitatea contabila (de exemplu raportul contabil de la sfârșitul anilor financiari, managementul conturilor etc.) sa se faca totusi apel la firme de contabilitate.

Pentru gestiunea firmei este necesar si se utilizeaza de obicei un soft specializat, acesta fiind fie cumparat de la terti, acestia oferind si consultanta pentru acesta, fie exista un angajat destinat special scrierii, upgrad-ului si mentinerii în functiune a soft-ului si rețelei firmei, avantajul în acest caz fiind ca soft-ul este personalizat si raspunde exact cerintelor firmei.

De asemenea, în afara de angajatii din acest departament, mai sunt si alti angajati care acopera o parte din atributiile acestuia (de exemplu directorul general si/sau directorul de

---

producție controlează activitatea angajaților acestui departament și se ocupă de publicitatea firmei, interviurile pentru angajare și alte proceduri de selecție a noilor angajați sau produse/servicii).

În plus departamentul se ocupă de toate cererile clienților, gestiunea activităților colaterale activității principale a firmei, de livrări și rezolvă situațiile de întârziere în plată, plăți în avans, depozite, penalizări etc.

## 5.2 Aspecte teoretice

Există o multitudine de teorii mai mult sau mai puțin relevante despre ce înseamnă și cum trebuie făcută contabilitatea unei firme. Totuși, pentru o firmă este mai util să aplice un sistem de reguli contabile cât mai simplu, ușor de înțeles și aplicat, eficient și operational decât să-și piardă timpul cu filozofii legate de teoria și idealul contabil. Trecând peste toate detaliile de zi cu zi ale activității departamentului contabil, pentru o persoană din afara firmei sunt importante mai ales rezultatele firmei exprimate prin indicatori calculați la sfârșitul exercitiului financiar, în speță la sfârșitul anului. Pe lângă cunoașterea tehnicii de calcul a acestora este foarte importantă înțelegerea profundă a semnificației acestora, pentru a fi capabili să facem o analiză corectă a firmei. Dintre cei mai importanți indicatori care oglindesc performanțele firmei vom detalia și analiza în continuare:

- Balanța contabilă
- Contul de profit și pierderi
- Analiza indicatorii contabili
- Sursele de creștere a capitalului firmei

### 1. Balanța contabilă

Balanța contabilă este una dintre situațiile financiare pe care companiile le fac la fiecare sfârșit de an pentru informarea proprietarilor firmei (detinatori de acțiuni etc.). El reprezintă o fotografie a situației financiare a firmei la un moment dat și conține situația activelor (bunurilor, drepturilor) și pasivelor (obligățiilor, datoriilor) firmei la momentul respectiv.

Balanța contabilă conține două coloane (împărțirea poate fi însă făcută și pe verticală) partea din stânga (cea de sus) conține *destinațiile* pentru care sunt utilizați banii firmei iar cea din dreapta (cea de jos) conține *sursele* din care vin banii. Suma înregistrărilor din cele două zone trebuie să fie aceleași:

$$\text{activ net} = \text{capital angajat}$$

care reprezintă *condiția de echilibru a balanței*.

Banii investiți în afaceri pot fi utilizați pentru:

- achiziționarea de *capital fix*: bunuri cu utilizare îndelungată (clădiri, utilaje, echipamente, computere etc.) prin care obținem producția de bunuri sau care ajută la obținerea acesteia dar care nu se consumă total într-un singur ciclu de producție ci doar se uzază treptat,
- achiziționarea de *capital circulant*: bunuri utilizate curent de firmă în producție (materii prime, lichidități, debitori etc.) care se consumă complet într-un singur ciclu de producție.

Banii pot proveni fie din banii subscriși de proprietarii firmei în momentul înființării acesteia sau de acționari în momentul când firma devine o societate pe acțiuni sau din mariri ulterioare de capital pe baza emiterii a noi acțiuni sau din subscrieri ulterioare, suma acestora constituind capitalul social, fie din profitul obținut de firmă și neutilizat pentru plata dividendelor sau neretrasi de proprietari, numit profit reținut. Într-o reprezentare simplificată balanța contabilă are forma:

*Zona active:*

		<b>u.m</b>
Capital fix		200
Capital circulant- materii prime	40	
- debitori	50	
- cash	<u>20</u>	
TOTAL	110	
Minus obligatii curente	(40)	<u>70</u>
<b>CAPITAL NET</b>		<b>270</b>

*Zona pasive:*

Capital social	100
Profit retinut	<u>170</u>
<b>CAPITAL ANGAJAT</b>	<b>270</b>

*2. Contul profit si pierderi*

Contul profit si pierderi contine toate înregistrările privind activitatea firmei de-a lungul unei perioade de timp diferind astfel semnificativ de balanta contabila care surprinde situatia financiara a firmei la un moment dat.

El arata cât de bine si-a condus firma afacerile de-a lungul perioadei de timp respective (de obicei 6 luni sau un an) si în esenta contine informatiile despre cât de mult a câstigat firma din vânzarea propriilor produse sau servicii si, în paralel, cât de mult a cheltuit firma (costuri de productie, salarii etc.). Diferenta dintre sumele celor doua serii de înregistrari reprezinta profitul pe care l-a obtinut firma. În esenta sunt reprezentate aceleasi doua zone din balanta contabila cu diferenta ca este reprezentata si evolutia în timp a activului si pasivului.

Într-o reprezentare simplificata contul de pasiv si conturi are forma:

	<b>u.m.</b>
Venit din vânzari	500
<i>minus</i> Costuri si Bunuri cumparate	(200)
Profit Brut	300
<i>minus</i> Alte Costuri (marketing, distributie, întretinere etc.)	(100)
Profit din operatiuni bancare si/sau joc la bursa	200
Alte venituri si cheltuieli (dobânzi, taxe, operatiuni extraordinare (vânzare capital fix sau o parte din companie etc.))	0
Dividende	75
<b>Profit retinut</b>	<b>125</b>

Valoarea finala a profitului retinut este trecuta în balanta contabila ca sursa de fonduri pe care le poate utiliza firma pentru dezvoltari viitoare. Acesta poate fi utilizat pentru achizitionarea de capital fix (masini, echipamente etc.) sau poate fi pastrat pentru activitati curente (conturi bancare, lichiditati în casa etc.).



### 3. Analiza indicatorilor

Utilizarea indicatorilor contabili este una din tehnicile cele mai larg utilizate pentru interpretarea rezultatelor contabile. Acești indicatori ajută la identificarea poziției pe piața a firmei și la efectuarea de comparații cu rezultatele companiilor cu domeniu similar de activitate sau care se adresează aceluiași segment de piață. În continuare vor fi expuși și comentați câțiva dintre cei mai utilizați indicatori în acest sens:

#### a) Indicatori privind *profitabilitatea* firmei

Acești indicatori sunt utilizați pentru a evalua cât de bune sunt performanțele firmei în ceea ce privește profitul obținut. Există doi indicatori principali utilizați în exprimarea profitabilității și anume:

1. *rentabilitatea capitalului angajat*: acesta reprezintă profitul net obținut de firmă la o unitate de capital investit:

$$\text{Rentabilitatea capitalului angajat} = \frac{\text{Profit Net}}{\text{Capital angajat total}}$$

sau procentual:

$$\text{Rentabilitatea capitalului angajat} = \frac{\text{Profit Net}}{\text{Capital angajat total}} \times 100\%$$

Acest indicator este de dorit să fie cât mai mare și în orice caz trebuie să fie cel puțin egal cu dobânda la depozite bancare oferită de bănci (în afara cazurilor excepționale, când se speră într-o revenire financiară a firmei).

2. *intensitatea profitului*: egal cu volumul profitului conținut de o unitate valorică obținută din vânzări:

$$\text{Intensitatea profitului} = \frac{\text{Profit Net (Brut)}}{\text{Cifra Afaceri}}$$

sau procentual:

$$\text{Intensitatea profitului} = \frac{\text{Profit Net (Brut)}}{\text{Cifra Afaceri}} \times 100\%$$

El poate fi calculat utilizând atât profitul net cât și profitul brut obținut.

#### b) Indicatori privind *lichiditatea* firmei

Acești indicatori măsoară disponibilul în lichidități al firmei disponibil pentru activități curente, firma trebuind să se asigure că dispune în fiecare moment de lichiditățile necesare operațiilor curente sau, în caz contrar, că dispune de suficiente bunuri care ar putea fi convertite în lichidități, neputându-și permite să aibă tot capitalul blocat în bunuri greu convertibile în lichidități. Dintre acești indicatori cei mai utilizați sunt:

1. *Lichidități curente*: calculat ca raport dintre valoarea bunuri curente și obligații curente:

$$\text{Lichidități curente} = \frac{\text{Bunuri curente}}{\text{Obligații curente}}$$

Evident că firma trebuie să aibă în orice moment un volum al bunurilor curente mai mare decât cel al obligațiilor curente, deci acest indicator trebuie să fie mai mare decât unu. De fapt el trebuie să fie chiar strict mai mare decât unu pentru a fi siguri că dispunem în orice moment de lichidități suficiente să acopere cheltuielile neprevăzute.

2. Deoarece în cadrul bunurilor curente sunt incluse și stocurile de bunuri destinate vânzării și acestea nu sunt întotdeauna transformabile rapid în lichidități se folosește și o variantă a indicatorului lichidități curente în care la numitor sunt luate în considerare doar bunurile curente fără valoarea stocului de produse destinate vânzării:

$$\text{Lichidități curente} = \frac{\text{Bunuri curente} - \text{Stocuri}}{\text{Obligații curente}}$$

De fapt firma poate avea chiar o valoare a stocurilor foarte mare tocmai din cauza că nu le poate vinde (sunt greu vandabile) deci acest indicator este mult mai relevant decât cel anterior. Dacă acest indicator este mult mai mic decât unul (chiar dacă primul este superior lui unul) atunci firma are de fapt probleme serioase cu lichiditățile sau este posibil chiar să nu dispună de suficiente bunuri pentru a acoperi obligațiile.

c) *indicatori care reflectă activitatea firmei*

Acești indicatori arată cât de eficient sunt utilizate resursele firmei și sunt utili în evaluarea situației firmei și luarea deciziilor viitoare:

Dintre aceștia amintim:

1. *profitul stocurilor*
2. *durata de colectare a datoriilor*

modul de calculare al acestora fiind reprezentat în tabelul de mai jos:

<i>Profitul stocurilor</i>		<i>Durata de colectare a datoriilor</i>	
Costul bunurilor vândute	<b>u.m.</b>	Debitori	<b>u.m.</b>
Stocuri	<b>u.m.</b>	Profit	<b>u.m.</b>
		Interval de timp	<b>u.t.</b>
Profitul stocurilor = Costul bunurilor vândute/Stoc		Perioada de colectare a debitorilor = Debitori / Profit x 365 (Numărul de zile)	

4. *Surse pentru dezvoltare*

O firmă poate să crească în dimensiuni prin două modalități:

- *creșterea internă* reprezintă o creștere a firmei pe baza propriilor rezultate în afaceri;
- *creșterea externă* provine din fuziuni cu alte firme sau prin înglobarea altor firme prin cumpărarea acestora.

Motivele pentru care o firmă ar dori să-și mărească dimensiunile pot fi foarte variate:

- pentru a-și folosi potențialul de dezvoltare la scară;
- pentru a diminua riscul: diversificarea este una din metodele recomandate de diminuare a riscului;
- pentru a fi cotată la bursă;
- pentru a-și mari profitul și implicit valoarea dividendelor acționarilor etc.

### 5.3 Probleme legate de activitatea contabilă

Dintre *problemele* care pot apărea în activitatea contabilă a firmei putem aminti:

- necesitatea ralierei firmei la toate schimbarile legislative privind activitatea contabila din tara în care se afla firma;
- necesitatea adaptarii softului utilizat prin upgrade-uri sau scrierea sau achizitionarea unui nou;
- identificarea si analiza unor variante de dezvoltare viitoarea firmei;
- este avantajoasa o extindere viitoare sau e de dorit ca firma sa ramâna la nivelul actual al afacerilor?
- o mare parte din activitatea contabila a firmelor mici si mijlocii este efectuata contra cost de terti (firme specializate în contabilitate). În viitor ar fi de dorit ca aceasta munca sa fie realizata în cadrul firmei sau ar trebui sa fie si mai mult folositi tertii?
- ce strategii ar putea adopta firma pentru a-si îmbunatati fluxul de venituri viitoare?
- cum ar trebui sa fie finantate investitiile viitoare, din venituri proprii sau din împrumuturi;
- cât de des trebuie verificata situatia contabila de catre consiliul director?

Dintre *activitatile curente ale angajatilor* putem exemplifica:

- verificarea permanenta a conturilor tuturor clientilor pentru a fi siguri ca acestia își platesc obligatiile la timp, activitate vitala pentru a avea un flux de intrari sanatos;
- monitorizarea vânzarii firmei în sensul controlului asupra volumului creditelor acordate clientilor, efectuarea depozitelor si plata ratelor etc., pentru a fi siguri ca volumul debitelor nu devine atât de mare încât sa sufoce activitatea firmei;
- monitorizarea tuturor operatiunilor bancare efectuate (cecuri, carti de credit, cash etc.) si înregistrarea acestora în registre, verificarea periodica a acestora si reconcilierea periodica a acestora cu notificariile de la banca pentru un bun control al fluxurilor de numerar;
- previzionarea fluxurilor de numerar viitoare pentru a detine suficiente lichiditati în orice moment pentru onorarea angajamentelor firmei.

#### 5.4 Alte probleme legate de activitatea contabila

Vom expune în continuare câteva din teoriile referitoare la activitatea contabila si performantele financiare ale unei firme.

##### 1. *Contabilitate externa*

Este activitatea depusa de cei care utilizeaza rapoartele contabile anuale ale firmelor, cum ar fi detinatorii de actiuni interesati în schimbarea structurii portofoliului personal, organisme guvernamentale interesate în obtinerea indicatorilor macro necesari analizei situatiei economice a întregii tari, unitatile de cercetare si învățământ, asociatii sau organizatii neguvernamentale din domeniu etc. Acestia pot fi grupati în urmatoarele categorii:

- detinatori de actiuni;
- furnizori;
- competitori;
- comunitatea locala;
- bancheri;
- angajati.

Pentru a asigura o consistenta a indicatorilor care reflecta situatia firmelor precum si pentru a da siguranta utilizatorilor în veridicitatea si relevanta acestora exista o serie de legi referitoare la modul în care trebuie sa-si calculeze si prezinte fiecare firma rezultatele. Aceasta deoarece s-a observat ca firmele uziteaza de un întreg arsenal de metode prin care își cosmetizeaza situatia financiara, încercând sa ascunda punctele slabe si sa denatureze în avantajul lor adevarata situatie a firmei.

Una din modalitatile de a contracta aceste practici este obligativitatea efectuării unui audit al firmei de către o firmă de contabilitate neutră care să certifice veridicitatea rezultatelor raportate.

### 2. *Sisteme de contabilitate*

- contabilitate în costuri la momentul înregistrării
- contabilitate cu dubla înregistrare
- contabilitate în costuri curente

### 3. *Flux de numerar*

Toate companiile sunt obligate (din 1992) să facă un raport al fluxurilor de numerar ale firmei ca parte a raportului contabil anual. Acesta reprezintă un sumar al tuturor intrărilor și ieșirilor de numerar din timpul anului.

Monitorizarea fluxurilor de numerar reprezintă o activitate vitală pentru firmă. Aceasta deoarece poți pierde foarte multe afaceri profitabile ca urmare a lipsei de numerar sau poți ajunge în situația de a nu-ți putea respecta angajamentele (plăți către creditori, plata salariilor, plata dobânzilor etc.) care pot fi arunca o lumină negativă asupra firmei și aduce firma în stare de faliment.

Cea mai bună tehnică de a evita situațiile de mai sus este cea de previziune a fluxurilor de numerar viitoare (atât intrări cât și ieșiri sau oportunități de afaceri) fiecare firmă reușind mai mult sau mai puțin să realizeze o bună prognoză asupra situațiilor viitoare posibile.

## **6. Departamentul achiziții – vânzări**

### **6.1 Descriere**

Acest departament se ocupă, așa cum arată și denumirea, de achiziționare a mijloacelor de producție necesare desfășurării procesului de producție, de vânzarea propriilor produse precum și de controlul stocurilor.

Fiecare din atribuțiile de mai sus necesită o activitate foarte complexă, ceea ce face ca departamentul achiziții-vânzări să fie cel mai aglomerat din toată firma. În general o firmă poate avea mii de furnizori și mii de clienți, fiind o activitate foarte laborioasă chiar și numai sortarea și evidența acestora.

De asemenea, există zeci sau sute de tipuri de contracte posibile, ceea ce face ca munca de programare a tuturor intrărilor și ieșirilor de materiale din depozit să fie deosebit de alertă și este nevoie de o bună planificare pentru a nu ajunge în situația de a nu respecta vreuna din livrări sau a ajunge în situația de a supraîncărca depozitul.

De asemenea pot exista foarte numeroase abateri de la programarea inițială a activității (întârzieri în livrare, nerespectarea contractelor etc.), pot exista situații de distribuire incorectă a materialelor în depozit sau pot exista probleme în transportul bunurilor și materialelor între departamentele firmei, astfel încât în acest departament, mai mult decât în oricare altul, este necesară utilizarea unor tehnici științifice de organizare și supraveghere a activității.

Datorită complexității situațiilor posibile, controlul stocurilor se face de obicei utilizând calculatoarele, folosind fie soft-uri dedicate în general activității din depozite fie scrise special pentru a se potrivi exact specificului întreprinderii respective.

### **6.2 Aspecte teoretice**

Cea mai mare parte a studiilor teoretice legate de departamentul achiziții-vânzări se referă la controlul stocurilor. Există o multitudine de modele de control a stocurilor astfel încât firmele îl pot alege dintre acestea pe cel care se potrivește cel mai bine la specificul situației concrete

---

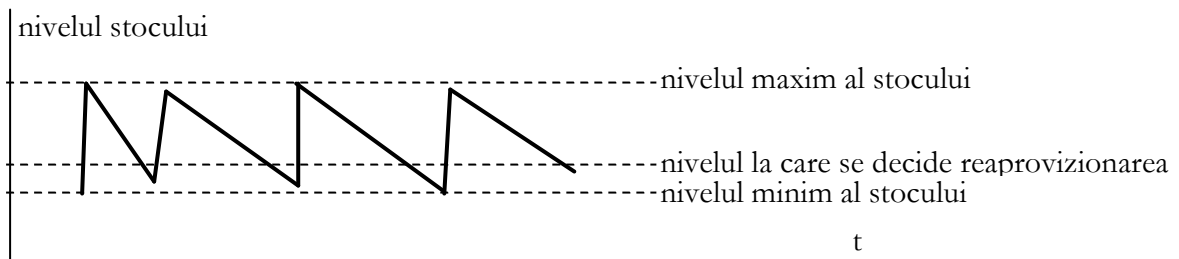
existente în firma. Indiferent care ar fi modelul ales firma trebuie să știe în ultima instanță când și cât să aducă în depozit.

### 1. Modele de stocare

Vom face în continuare o scurtă trecere în revistă a câtorva din modelele de stocare:

#### a) Model de stocare cu *aprovizionare la nivel fix* al stocului

În acest model se decide ca nivelul stocului să fie întotdeauna între un *nivel minim* și un *nivel maxim* acceptabil și reprovizionarea să se facă imediat ce nivelul stocului se apropie de nivelul minim. Sincronizarea va depinde de intervalul de timp care trece între momentul lansării operațiunii de aprovizionare și cel al intrării marfii în depozit. Evoluția nivelului stocului în depozit are în acest caz forma:



Diferența dintre nivelul la care se lansează reprovizionarea și cel minim depinde de intervalul de timp care trece între momentul lansării operațiunii de aprovizionare și cel când marfa intră în depozit, numit *timp de reprovizionare*.

#### b) Model de stocare cu *perioada fixă de reprovizionare*

În acest caz reprovizionarea se face la intervale egale de timp (de exemplu în aceeași zi a fiecărei săptămâni sau în aceeași zi a lunii). Ea poate reprezenta o soluție foarte bună deoarece acțiunea intră în rutina firmei și în plus stocurile sunt reînprospătate cu regularitate. Dacă activitatea firmei este foarte uniformă modelul poate fi suficient dar el nu se va potrivi într-o întreprindere cu mari fluctuații ale activității, data fiind inflexibilitatea sa.

#### c) Model de stocare cu *menținerea nivelului optim al stocurilor*

Fiecare firmă are un nivel optim al stocurilor, acesta diferind evident de la o firmă la alta sau de la un sector economic la altul. În principiu nivelul optim este de cele mai multe ori acel nivel în care costurile cu stocarea sunt minime. În esență problema se reduce la a obține un echilibru optim între costurile ocazionate de operațiunile de aducere a marfii în depozit și costurile necesare păstrării acesteia în depozit.

#### d) Model de stocare cu *aprovizionarea efectuată la momentul când este cerută marfa*

Deoarece costurile de stocare sunt atât de mari în Japonia și recent în Marea Britanie s-a răspândit o modalitate de stocare în care marfa este ținută în depozit timpul minim posibil, aprovizionarea fiind efectuată doar atunci când este nevoie de marfa respectivă. Aceasta perioadă a fost redusă în anumite cazuri la nivelul orelor sau minutelor.

Această modalitate este într-adevăr utilă pentru reducerea cheltuielilor dar necesită un grad foarte înalt de organizare și relații foarte strânse cu furnizorii, fapt care poate fi obținut numai de anumite firme sau numai în anumite țări.

### 2. Achiziții

Îndatoririle departamentului de achiziții sunt:

- să se asigure ca firma are în orice moment materia primă necesară unui proces eficient de producție în cantitatea și la calitatea cerute;

- sa cumpere la cel mai bun pret posibil;
- sa asigure aprovizionarea în cel mai scurt timp posibil astfel încât stocul de materii prime sa fie disponibil pentru orice nevoi ale productiei;
- sa întretina relatii cât mai bune cu furnizorii;
- sa se asigure ca furnizorii sunt prompti si de încredere;

Una din probleme rezida din faptul ca e bine sa cumperi mai mult pentru ca vei obtine un pret mai bun dar nu e bine sa cumperi prea mult pentru ca vor fi cheltuieli mari cu stocarea sau ar supraaglomera depozitul.

### 3. Costul stocarii

Un nivel prea mare al stocului în depozit poate atrage dupa el probleme sau costuri ca:

- depozitarea necesita spatiu iar firma plateste pentru a obtine acest spatiu. Acest cost poate fi apreciabil în cazul depozitarii unor produse voluminoase;
- marfa înmagazinata în depozit trebuie platita furnizorilor, deci un volum mare al stocului înseamna o suma mare de bani blocata care ar putea fi folosita în scopuri mult mai profitabile;
- un nivel mare al stocului necesita de obicei masuri speciale de pastrare si întretinere a marfii depozitate, deci cheltuieli suplimentare;
- fluxurile de numerar pot fi serios perturbate ca urmare a unei mari sume de bani blocate în stocuri etc.

## 6.3 Probleme legate de stocare

Asa cum s-a vazut anterior, spatiile de depozitare sunt foarte importante pentru firma, ea trebuind sa dea raspunsurile optime la o serie întreaga de chestiuni legate de stocare cum sunt:

- ce costuri necesita stocarea fiecarui tip de produs?
- ce model de stocare este cel mai potrivit pentru fiecare tip de produs?
- ce costuri ar putea sa apara daca ar aparea disfunctionalitati în procesul de aprovizionare – stocare – vânzare?
- ce abilitati ar trebui sa îndeplineasca un angajat al acestui departament;
- dupa ce criterii trebuie organizat spatiul de stocare?
- ce probleme ar putea sa apara daca acest spatiu nu este optim organizat?
- ce efecte are un sistem bun de control asupra profitului sau pierderilor firmei?
- cum trebuie tratat cazul în care un furnizor nu-si respecta obligatiile?
- ce sistem de control de calitate este cel mai potrivit pentru verificarea loturilor de produse achizitionate?
- care sunt cele mai importante aspecte care trebuie verificate zilnic de catre angajati etc.

În functie de specificul firmei pot exista si alte probleme cum ar fi:

- daca produsele achizitionate de la un furnizor trebuie sa aiba un certificat de calitate atunci schimbarea acelu furnizor poate conduce la necesitatea recertificarii acelu produs;
- daca pentru un anumit produs exista un singur furnizor ce stimulente îi putem oferi pentru a ne asigura ca nu vor fi probleme legate de livrarea la timp a produselor, de calitatea acestora etc.?

În ceea ce priveste aptitudinile necesare angajatilor din acest departament acestea sunt în principal:

- sa fie un *bun negociator* în relatia cu furnizorii;

- să aibă *cunostințe detaliate* despre ce are nevoie fiecare departament al firmei;
- să fie un *bun organizator*;
- să fie *hotărât și determinat* în acțiuni;
- să fie un *bun planificator al acțiunilor viitoare*;
- să știe *să-și organizeze eficient timpul de lucru*.

Angajații vor petrece o mare din timp la telefon pentru a face comenzi sau pentru a se asigura că fiecare comandă va ajunge la momentul planificat, restul timpului fiind utilizat pentru a verifica starea produselor, calitatea loturilor, nivelul stocului și pentru a asigura necesarul fiecărui departament. De asemenea vor participa la discuțiile privind noile produse pentru a se asigura că nu vor apărea probleme la depozitarea și pastrarea noilor produse.

O bună activitate a acestui departament va aduce beneficii imense firmei, pentru că va atrage o creștere a eficienței producției, va mări profitul și va îmbunătăți poziția firmei pe piață.

## 6.4 Considerații privind activitatea de achiziții și vânzări

### 1. *Opțiunea centralizat-descentralizat*

Unele firme utilizează un departament special care se ocupă de toate achizițiile și vânzările firmei. Acest mod de organizare are avantajul că firma poate să achiziționeze materialele în cantități mari, ceea ce va face ca prețul de achiziție să fie mai mic și firma să aibă un control mai bun al organizării și depozitării bunurilor.

Alte firme preferă ca fiecare departament să se ocupe de achiziționarea materialelor de care are nevoie și să se ocupe singur de stocarea acestora. Acest mod de organizare este avantajos prin prisma faptului că fiecare departament știe cel mai bine de ce produse are nevoie și va putea astfel să achiziționeze exact ceea ce are nevoie și când are nevoie.

### 2. *Controlul computerizat al stocurilor*

Cele mai sofisticate sisteme de control al stocurilor sunt cele asemănătoare celor utilizate în supermarket-uri. Toate tipurile de produse vor fi identificate prin coduri de bare și calculatoarele vor monitoriza automat nivelul stocurilor avertizând imediat ce el depășește anumite valori critice. Ele pot fi programate să sesizeze orice tip de neregularitate posibil, pot sesiza orice diferențe de calitate față de comandă făcută etc., ușurând astfel considerabil activitatea de achiziționare – stocare – vânzare și ducând la obținerea unor profituri suplimentare substanțiale.

### 3. *Controlul calității*

Controlul calității implică două aspecte:

- *managementul calității*: constă în modul în care firma organizează activitatea de control al calității produselor;
- *controlul calității*: constă în stabilirea criteriilor după care este stabilită calitatea unui produs.

Una dintre cele mai noi viziuni asupra efectuării controlului de calitate este managementul total al calității, varianta în care calitatea produselor este controlată pe toată durata procesului de producție și toți angajații firmei sunt responsabili cu calitatea produsului.

Există teorii întregi despre tehnica de esantionare a produselor ce vor fi verificate în cazul loturilor mari de produse și a modului de stabilire a nivelurilor de calitate, în stabilirea acestora fiind implicată atât firma cât și organizațiile guvernamentale sau nonguvernamentale de certificare a calității.

De asemenea trebuie luate în considerare costurile implicate de efectuarea controlului de calitate și trebuie evaluate problemele care ar apărea dacă nu s-ar efectua un control corespunzător al calității.

## Concluzii

Din cele de mai sus rezulta ca problematica legata de organizarea unei firme de dimensiuni mici sau mijlocii este deosebit de complexa si variata, existând diferente foarte mari între modul de organizare si actiune al acestora.

Descrierea actiunilor, locurilor de munca, organizarii si problematicii firmei este o etapa esentiala în directia optimizarii activitatii acesteia.

În descrierea din acest capitol au fost doar amintite sumar modelele matematice sau empirice de actiune pentru rezolvarea sau optimizarea fiecarui aspect legat de firma, care sa constituie un sistem de tactici de actiune, dar nu a fost înca creata o viziune de ansamblu asupra firmei, care sa ajute conducerea sa-si formeze o imagine completa a acesteia, necesara gasirii si aplicarii unei strategii viitoare optime.

În capitolele urmatoare se va încerca definirea unui model care sa creeze o imagine de ansamblu asupra firmei si apoi se va trece la identificarea unor modele care sa dea indicatii despre cum poate fi condus optimal un astfel de sistem.

---