MIRCEA UDRESCU **ANA POPESCU-CRUCERU** **DAN NĂSTASE**

LOGISTICĂ ŞI SUBSISTEME LOGISTICE ALE FIRMEI

Editura Academiei Oamenilor de Știință din România
București, 2018

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
UDRESCU, MIRCEA
Logistică şi subsisteme logistice ale firmei / Mircea Udrescu, Anca Popescu-Cruceru, Dan Năstase. - Bucureşti : Editura Academiei Oamenilor de Ştiinţă din România, 2018
Conţine bibliografie
ISBN 978-606-8636-55-9

I. Popescu-Cruceru, Anca
II. Năstase, Dan

005

INTRODUCERE

Prin revederea lucrării Logistică şi subsisteme logistice – interferenţe juridice în logistica firmei, Editura Tritonic, Bucureşti, 2013, cu renunțarea la capitolul consacrat subsistemului juridic, dar și cu completări şi adăugiri consistente, în anul 2018, cu o titulatură mai sugestivă - *Logistică și subsisteme logistice ale firmei* - am dorit să propunem cititorului, în mod deosebit studenţilor şi masteranzilor din Universitatea Artifex din Bucureşti, o problematică deosebit de importantă şi de maximă actualitate, cu multiple implicaţii pentru teoria şi practica mangerială din ţara noastră, în cadrul cărora logistica începe să facă mutaţii importante de la statul unor abordări teoretice diversificate la statutul de nouă abordare managerială a firmei.

Demersul ştiinţific necesar elaborării lucrării, coordonator conferențiar universiar doctor Anca Popescu Cruceru, autor principal profesor universitar doctor Mircea Udrescu și coautor profesor universitar doctor Dan Năstase, a avut la bază convingerea că succesul, performanţa şi competitivitatea organizaţiilor depind de conţinutul şi calitatea managementului, în cadrul căruia se individualizează din ce în ce mai mult managementul subsistemelor logistice ale firmei, ca o formă calitativ superioară de gestionare a teorii şi practicii manageriale.

Prin sistematizarea informaţiilor în legătură cu evoluţia logisticii de la noţiune la specializare şi profesie, cu surprinderea conexiunilor logisticii cu producţia şi marketingul, cu sistematizarea activităţilor specifice subsistemelor logistice aprovizionare, vânzări, stocuri, depozite, distribuţie, servirea clienţilor şi transporturi, conţinutul lucrării facilitează înţelegerea ariei de cuprindere a managementului în cadrul firmei, cu particularizare pe managementul subsistemelor logistice, şi, totodată, contribuie la formarea unei gândiri moderne adecvate mediului economic concurenţial. De asemenea,în lucrarea reeditată, am considerat necesar să adăugăm un capitol de sine stătător problematicii de fundamentare și optimizare, iar subsistemul ce se implicî în această direcție coodonează întregul proces de comunicare dintre un producător sau vânzător dornic să vândă şi un consumator dornic să cumpere, în condiţiile dorite de ambele părţi de a crea relaţii de durată, bazate pe creşterea satisfacţiei reciproce.

Sursele bibliografice citate la care am făcut apel uşurează munca celor ce doresc să aprofundeze această nouă viziune aspra managementului, care repune în discuţie concepţiile managementului tradiţional şi sugerează o simplificare a managementului firmei, prin luarea în considerare a numai trei centre de putere şi de responsabilitate managerială: managerul general executiv, managerul cercetării şi producţiei şi managerul logisticii.

Desigur, suntem conştienţi de anumite limite ale acestei lucrări, care este susceptibilă de noi îmbunătăţiri şi dezvoltări; de aceea ne manifestăm recunoştinţa pentru toate observaţiile ce ne vor ajuta să-i ridicăm nivelul ştiinţific, în eventualitatea unei alte editări.

Aducem şi pe această cale mulţumiri Editurii Academiei Oamenilor de Știință din România pentru solicitudinea de care a dat dovadă în editarea a cestei lucrări.

CUPRINS

1. LOGISTICA –DE LA NOŢIUNE LA SPECIALIZARE ŞI PROFESIE . 9
   1.1. Momente semnificative din evoluţia logisticii 9
   1.2. Particularităţi ale logisticii din mediul militar 17
   1.3. Specializare şi profesie în logistică 37
   1.4. Logistica –sistem de rentabilizare a activităţii firmei 40
2. ORGANIZAREA MANAGERIALĂ A LOGISTICII 46
   2.1. Aspecte generale 46
   2.2. Organizarea procesuală 54
   2.3. Organizarea structurală 61
3. CONEXIUNILE LOGISTICII CU PRODUCŢIA ŞI MARKETINGUL .. 67
   3.1. Conexiunile logisticii cu producţia 67
   3.2. Conexiunile logisticii cu marketingul 71
      3.2.1. Scurtă abordare istorică 71
      3.2.2. Aspecte corelative generale 73
      3.2.3. Aspecte corelative între logistică şi produs 75
      3.2.4. Aspecte corelative între logistică şi preţ 77
      3.2.5. Aspecte corelative între logistică şi promovare 79
      3.2.6. Aspecte corelative între logistică şi distribuţie 79
4. SUBSISTEMUL COMUNICAȚIONAL 81
   4.1 Generalități 81
   4.2 Publicitatea 87
   4.3 Promovarea vânzărilor 91
   4.4 Relații publice 93
   4.5 Vânzarea personală 95
   4.6 Marketing direct 96
5. . SUBSISTEMUL APROVIZIONARE 99
   5.1. Evoluţii manageriale 99
   5.2. Aprovizionarea: concept, conţinut, obiective 101
   5.3. Relaţii ale firmei cu mediul economic şi strategii de aprovizionare 106
      5.3.1. Relaţii ale firmei cu mediul economic 106
      5.3.2. Strategii de aprovizionare 109

5.4. Managementul surselor de aprovizionare 120
5.4.1. Decizii manageriale referitoare la etapele procesului de aprovizionare 120
5.4.2. Identificarea, evaluarea şi selectarea surselor de aprovizionare 125
5.4.3. Gestionarea relaţiilor dintre cumpărător şi furnizor 128

6. SUBSISTEMUL VÂNZĂRI 133
6.1 Vânzarea – activitate specific umană 133
6.2. Norme juridice aplicabile vânzării 140
6.3. Teorii despre vânzare 145
6.3.1. Teoria stimul-reacţie 145
6.3.2. Teoria conţinutului procesului de vânzare 146
6.3.3. Teoria conţinutului procesului de cumpărare 148
6.4. Principii fundamentale şi reguli generale specifice vânzărilor 165
6.4.1. Principii fundamentale 165
6.4.2. Reguli generale 170
6.5. Tipuri de vânzări 180
6.6. Organizarea structurală şi procesuală a vânzărilor 194
6.6.1. Organizarea structurală 194
6.6.2. Organizarea procesuală 202

7. SUBSISTEMUL STOCURI ŞI DEPOZITE 210
7.1. Stocuri: definire, rol, funcţii şi natură economică 210
7.2. Tipuri de stocuri 213
7.3. Determinări, prevedere şi planificare în domeniul stocurilor 218
7.4. Gestiunea stocurilor 226
7.5. Rolul şi funcţiile depozitelor 233
7.6. Tipologia şi amplasarea depozitelor 238
7.7. Logistica internă a depozitelor 242

8. SUBSISTEMUL DISTRIBUŢIE 248
8.1. Distribuţia mărfurilor: conţinut, rol, funcţii 248
8.2. Structura unui canal de distribuţie 251
8.3. Proiectarea unui canal de distribuţie 261
8.4. Administrarea canalelor de distribuţie 270
8.5. Mutaţii previzibile în sfera distribuţiei 274
8.6. Generarea şi aplanarea stărilor conflictuale proprii canalelor de distribuţie 281

8.7. Comerţul sau desfacerea cu amănuntul: definire, natură, importanţă.. 282
8.7.1. Aspecte generale 282
8.7.2. Tipuri organizatorice de comerţ cu amănuntul 285
8.7.3. Aspecte manageriale ale marketingului comerţului cu amănuntul 292
8.7.4. Schimbări şi tendinţe în cadrul comerţului cu amănuntul..... 297
8.8. Comerţul sau desfacerea cu ridicata 301

9. SUBSISTEMUL SERVIRE CLIENŢI 307
9.1. Natura, caracteristicile şi implicaţiile serviciilor asupra activităţilor de marketing ale firmei 307
9.2. Elementele servirii clienţilor..... 313
9.3. Managementul marketingului serviciilor la firmele producătoare de bunuri materiale..... 316
9.4. Managementul marketingului serviciilor la firmele prestatoare de servicii 320
9.5. Importanţa servirii clienţilor 325

10. SUBSISTEMUL TRANSPORTURI 329
10.1. Locul şi rolul transporturilor în logistica firmei 329
10.2. Modalităţi de transport 332
10.3. Unele condiţionări juridice 335
10.4. Decizii logistice referitoare la transportul de mărfuri ale firmei 342

11. SUBSISTEMUL FUNDAMENTARE ȘI OPTIMIZARE 344
11.1. Decidentul principal și comunicarea în afaceri 344
11.2. Marketingul afacerii 350
11.3. Managementul riscului 356
11.4 Etică și responsabilitate 358
11.5 Inițierea, demararea și dezvoltarea afacerii 361
11.5.1 Plan de afacere 361
11.5.2 Management de proiect. 365
11.5.3 Anexa nr. 1: Localul familial „La Sandu“ - amenințări și vulnerabilități 372
11.5.4 Anexa nr. 2: Analize și fundamentări 373

BIBLIOGRAFIE 392

1. LOGISTICA - DE LA NOŢIUNE LA SPECIALIZARE ŞI PROFESIE

1.1 Momente semnificative din evoluţia logisticii

Globalizarea, în societatea bazată pe cunoaştere, reprezintă un fenomen complex cu multiple dimensiuni, în care aspectele economice, politice, sociale şi culturale sunt prezente concomitent. Acest fenomen de coexistenţă este dictat, în principal, de exigenţe ivite din lumea economică, fiindcă este pilotat de actori care îşi apără propriile strategii de creştere, în contextul deschiderii crescânde a economiilor spre mărfuri şi capitaluri străine[1].

În ansamblul economiei globale, succesul unei companii este evident că se construieşte pe principii moderne, în care un rol important revine celor de natură managerială şi logistică. Numai astfel, o companie poate spera să pătrundă şi să se menţină pe piaţa naţională sau internaţională, ambele planuri, fără deosebire, fiind puternic concurenţiale.

Activitatea managerială este o realitate cu istorie îndelungată, colectivităţile umane au simţit întotdeauna nevoia unei conduceri care să le asigure coerenţa şi disciplina eforturilor depuse pentru atingerea unor anumite scopuri.

Managementul, în literatura de specialitate, este definit ca ştiinţa tehnicilor de conducere a întreprinderilor, dar în acelaşi timp poate fi privit şi ca un complex de metode şi procedee cu caracter productiv, economic şi social, inclusiv administrativ intern, ce pot fi folosite în activitatea de organizare şi conducere a entităţilor productiv economice şi sociale. Managementul este astăzi apreciat de practicieni ca fiind o stare de spirit, o artă a cărei cunoaştere şi implementare se impune cu necesitate, atât la nivel micro, cât şi macroeconomic.

Managementul reprezintă în esenţă ştiinţa conducerii care utilizează concepte specifice sociologiei şi psihologiei, informaticii, economiei precum şi propriile metode, principii şi tehnici în vederea fundamentării, adoptării şi aplicării în timp util a deciziilor, a optimizării activităţii generale la nivel micro şi macroeconomic.

O dată cu apariţia şi dezvoltarea globalizării, o nouă noţiune, LOGISTICA, a început să capete din ce în ce o tot mai mare utilizare. La simpla lecturare mass-media cotidiene întâlnim, din ce în ce mai mult, expresii de genul: logistica didactică, logistica unei adunări, logistica unei autostrăzi, logistica forţelor de ordine, logistica infractorilor, logistica spitalului, logistica militară, logistica firmei, canale logistice, companii logistice ș.a.m.d.

De la început, suntem obligaţi să acceptăm că logistica este o noţiune, cu o largă întrebuinţare, ce sugerează baza tehnico-materială în care se organizează şi execută diverse activităţi. Pentru a surprinde corelaţiile integratoare specifice logisticii firmei, este necesar să aducem câteva argumente în legătură cu apariţia şi dezvoltarea sensurilor şi semnificaţiilor generale ale noţiunii şi sistemelor logistice.

---

[1] Dr. Mircea Mureşan, Dr. Petre Duţu, ***Societatea civilă-actor nonstatal major*****,** Editura Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I", Bucureşti, 2006, p.140, 142.

Astfel, dicţionarele de bază ale limbii române sugerează că logistica este un substantiv feminin, având ca sorginte cuvântul de origine franceză LOGISTIQUE ce exprimă fie arta calculelor, fie un domeniu al logicii formale, responsabil de aplicarea metodelor matematice în cibernetică, electronică, lingvistică etc. Există însă şi diferite materiale care consideră logistica o noţiune ce s-a dezvoltat de la cuvântul grecesc LOGISTIKOS, care defineşte pe cineva priceput în a face calcule[2].

Unele dicţionare ale limbii franceze apreciază că LOGISTICA are două înţelesuri: în primul rând, cea de logică matematică, parte a logicii moderne, ce se ocupă de acţiunile combinatorii, şi, în al doilea rând, de parte a artei militare care se ocupă cu transportul şi revitalizarea armatelor.[3]

Încercând să localizeze începuturile logisticii moderne, doctorul în economie Mihai Korke, în articolul Timpul-factor de optimizare a activităţilor agenţilor economici, consideră că, în a doua jumătate a secolului XX, logistica îşi face apariţia în viaţa civilă pentru rezolvarea problemelor aprovizionărilor pieţelor din S.U.A. aflate la mari distanţe faţă de nordul industrializat[4].

Cu peste cinci decenii în urmă, în literatura economică românească, logistica exprima "…un complex de activităţi, cuprinzând manipularea, transportul, sortarea, depozitarea produselor, formarea sortimentului comercial, prepararea şi executarea comenzilor, având drept scop deplasarea fizică a produsului de la producător la utilizatorul final cu cele mai reduse costuri ocazionate de procesul distribuţiei[5]."

Pornindu-se de la conţinutul esenţial al logisticii din domeniul marketingului, de asigurare a deplasării fizice a produselor de la producător la utilizatorul final, cu cele mai reduse costuri ocazionate de procesul distribuţiei, tot mai mulţi specialişti în managementul firmei au trecut la folosirea sintagmei LOGISTICA INDUSTRIALĂ, pentru a desemna dimensionarea optimă a fluxurilor de materiale şi a operaţiunilor legate de acestea. În acest nou ansamblu metodologic se au în vedere atât optimul decizional, de comandă, cât şi cele de instrumentare fizică – de depozitare, sortare, manipulare, transport etc. Această nouă abordare a logisticii a făcut să se schimbe concepţia prin care operaţiunile legate de logistica de marketing – depozitare, sortare, manipulare, transport etc. nu ar contribui la sporirea valorii produsului, cu una nouă, cu una nouă, ce susţine faptul că valoarea unui produs este strâns legată de apariţia acestuia la momentul şi la locul cerute de consumator. Această nouă viziune asupra logisticii a stat la baza fundamentării concepţiei de producţie "Gest in time".

Încetul cu încetul, LOGISTICA a început să fie percepută tot mai mult ca o ŞTIINŢĂ A VIITORULUI, având drept obiect de studiu dimensionarea şi corelarea optimă a fluxurilor de informaţii şi de bunuri, cu scopul de a adapta continuu firma la condiţiile de mediu.

---

[2] Mircea Udrescu, ***Logistica şi globalizarea,*** în volumul „Spaţiul sud-est european în contextul globalizării – Sesiune de comunicări ştiinţifice cu participare internaţională – STRATEGII XXI, Bucureşti, 12-13 aprilie, 2007, p.306-307.

[3] Pe larg, Nouveau Petit Larousse, 1985, p.634

[4] Mihai Korke, ***Timpul-factor de optimizare a activităţilor agenţilor economici***, Sisteme logistice nr.2,1991, p.7.

[5] Colectiv, ***Dictionar de marketing***, Editura Junimea, Iaşi, 1979, p. 192-193.

Ca atare, LOGISTICA a devenit o COMPONENTĂ DISTINCTĂ A MANAGEMENTULUI, determinarea ştiinţifică a momentului în care un produs trebuie să se găsească în fiecare punct al lanţului productiv şi de desfacere fundamentând imaginea logisticii moderne. Din aceste considerente, cu puţin înainte de sfârşitul secolului XX, devenise o convingere managerială faptul că logistica era percepută a fi "...o condiţie esenţială a competitivităţii în relaţiile economice actuale ... un instrument de natură managerială, o tehnologie de sinteză, coordonând sarcinile aprovizionării, desfacerii, gestiunii industriale, prestaţiei post-vânzare. Logica de bază a logisticii impune principiul după care suma optimurilor locale nu este egală cu optimul global"[6].

Logistica a evoluat şi evoluează, şi din momentul în care a încorporat fundamentele specifice de lucru ale ştiinţei, ca modul managerial de funcţionare eficientă a oricărui sistem social, logistica a căpătat dimensiuni globale, propagându-se ca o religie.

Este lesne de înţeles că, sub aspect economic, managementul logistic relevă arta planificării şi conducerii logisticii în sprijinul procesului de producţie al companiei, pornind de la selecţia furnizorilor, mişcarea materialelor în interiorul firmei şi distribuirea produselor finite până la consumatorul final. Înţelegerea acestui domeniu în cadrul firmei, ca actor important al economiei globale, presupune cunoaşterea comportamentului de cumpărare al companiilor, managementul stocurilor, planificarea şi controlul producţiei, managementul calităţii, managementul transportului şi distribuţiei.

Logistica asigură, prin managementul specific, gestiunea integrată a fluxului tuturor materialelor şi produselor finite înspre şi dinspre întreprindere. Obiectivul fundamental al managementului logistic este furnizarea bunurilor/serviciilor către clienţi cu cele mai mici costuri. Gestiunea integrată a întregului ciclu operativ al întreprinderii cuprinde: proiectarea, aprovizionarea, producţia, distribuţia, transportul şi depozitarea, livrarea la client, asistenţa postvânzare.

Tendinţa logisticii globale o reprezintă orientarea către conjunctura actuală şi potenţială a cererii şi ofertei pe piaţa serviciilor logistice, având ca motor de dezvoltare coordonatele concurenţiale europene şi mondiale în domeniu. În acest scop se desprinde concluzia că accesul la poziţii decizionale în marile companii este cu mult mai uşor de realizat dacă aspiranţii au pregătire şi experienţă în domeniul logisticii şi managementului operaţiunilor logistice.

În economia globală, specifică societăţii bazate pe cunoaştere, eficienţa managementului logistic presupune corelarea celor trei componente ce reunesc activităţi desfăşurate deopotrivă în interiorul companiei (activitătile de susţinere a producţiei), cât si la interfaţa cu secvenţele din amonte (intrările) şi din aval (ieşirile), în cadrul canalelor de marketing (aprovizionarea şi distribuţia fizică).

Renumitul teoretician în domeniu - John Gattorna susţinea că, pană nu de mult, se făcea greşeala de a asocia procesele manageriale logistice cu distribuţia produselor finite, adică cu ultima etapă a producţiei. Acest punct de vedere a ignorat rolul managementului logistic în gestionarea fluxurilor interne de materii prime,

[6] Rodica Chiriţă, Logistica – factor de stimulare a întreprinderii, Tribuna economică, nr. 2, 1990, p.32

subansamble, brevete, piese şi ambalaje. Acest flux fizic este însoţit de un flux de informaţii în ambele sensuri care reprezintă cadrul de operare al logistici[7].

În prezent, multe din ideile susţinute de John Gattorna sunt deja realitate, deoarece toate firmele care se bucură de succes consideră logistica tot mai mult o funcţie managerială, care este responsabilă de sincronizarea produs, loc, timp, având drept finalitate optimizarea de ansamblu a activităţilor pentru menţinerea organizaţiei în mediul concurenţial.

Având în vedere globalizarea şi socializarea logisticii, profesorul universitar Bernard Helmut Kortshac, de la Universitatea Economică din Viena, aprecia că logistica realizează o descriere complexă a interacţiunii bazate pe diviziunea şi specializarea muncii între elemente, funcţii, compartimente şi întreprinderi, între naţional şi internaţional, în condiţiile transformării pieţei vânzătorului într-o piaţă a cumpărătorului. Logistica reprezintă, aşadar în opinia profesorului, ŞTIINŢA ŞI INSTRUMENTUL DE OPTIMIZARE a eforturilor în cele mai diverse domenii: în transporturi, în funcţionarea spitalelor, în îndepărtarea deşeurilor rezultate din orice activitate, în cucerirea spaţiului cosmic,în negocierea afacerilor întinzându-se de la logistica întreprinderii la logistica naţională,de la logistica naţională la logistica europeană şi până la cea mondială[8].

Dacă avem în vedere compania producătoare, managerul logistician este singura persoană din firmă ce poate conduce gestionarea tuturor fluxurilor de informaţii şi de materiale, pornind de la conceperea produsului şi pană la consumul lui, ţinând cont de interacţiunile acestor fluxuri. O asemenea poziţie îi dă posibilitatea managerului departamentului logistic să estimeze capacitatea firmei de a răspunde aşteptărilor.

În conformitate cu prevederile studiului renumitei organizaţii Council of Logistics Management, în anul 1986, managementul logistic era definit ca fiind procesul de planificare, implementare şi control al fluxului şi stocării eficiente şi eficace sub aspectul costurilor, a materiilor prime, produselor în curs de prelucrare, produselor finite şi fluxurilor informaţionale conexe, de la punctul de origine la punctul de consum, cu scopul îndeplinirii cerinţelor clienţilor[9]. În anul 2003, aceeaşi organizaţie Council of Logistics Management (CLM) din SUA a formulat o nouă definiţie a managementului logistic. Definiţia respectivă conţinea o serie de modificări esenţiale în raport cu definiţiile anterioare. Astfel, dacă logistica este considerată ca parte integrantă a lanţului de aprovizionare-livrare, managementul logistic include, de regulă, toate activităţile referitoare la managementul transporturilor spre şi de la organizaţie, managementul flotei de mijloace de transport, depozitarea, manipularea materialelor, onorarea comenzilor, proiectarea reţelelor logistice, managementul stocurilor, planificarea livrării/cererii şi managementul prestatorilor terţi de servicii logistice.[10]

---

[7] John L. Gattorna (coordonator) şi colectiv, ***Managementul logisticii şi distribuţiei***, Editura Teora, Bucureşti, 1999, p. 48.

[8] Bernard Helmut Kortshac, ***Logistica***, în Sisteme logistice nr. 2,1991, p.7.

[9] Carmen Bălan, ***Evoluţii conceptuale în domeniul logisticii şi lanţului de aprovizionare livrare***, în Abordări şi determinări funcţionale ale logisticii – Simpozion ştiinţific la Catedra Logistică, Finanţe şi Contabilitate din UNAp, 02.02.2007, p.165-166.

[10] Carmen Bălan, ***Logistica,*** Ediţia a III-a revăzută şi adăugită, Editura Uranus, Bucureşti, 2006, p. 309-312.

Funcţia managerială logistică include, totodată, după cum este şi firesc, alegerea furnizorilor şi aprovizionarea, planificarea şi programarea producţiei, ambalarea şi asamblarea, precum şi servirea clienţilor. Astfel, din punct de vedere managerial, se remarcă implicarea logisticii în toate nivelurile de planificare şi execuţie ale companiei – strategic, operaţional şi tactic. Rezultă aşadar că, managementul logistic este o funcţie integratoare la nivelul firmei/organizaţiei, care coordonează şi optimizează toate activităţile logistice pe care le integrează cu alte funcţii, printre care marketingul, vânzările, producţia, finanţele şi tehnologia informaţiei.

Potrivit precizărilor efectuate de CLM, se remarcă o serie de clarificări suplimentare ale conţinutului conceptului managerial de logistică rezultat din analiza limitelor şi relaţiilor cu alte funcţiuni şi activităţi ale organizaţiei. Principalele aspecte subliniate sunt următoarele: managementul prestatorilor terţi de servicii logistice, planificarea şi programarea producţiei, nivelurile de aplicabilitate a conceptului, rolul de funcţie integratoare.

Din ce în ce mai multe firme adoptă şi aplică astăzi cerinţele logisticii, precum şi sintagma de management integrat al logisticii. Potrivit acestui concept, pentru oferirea unor bunuri şi servicii mai accesibile clienţilor şi reducerea cheltuielilor de distribuţie este necesară munca în echipă, atât în interiorul firmei cât şi cu toate organizaţiile care constituie canalul de marketing. În acest scop, compartimentele funcţionale ale firmei vor acţiona în strânsă cooperare în vederea maximizării rezultatelor organizaţiei în domeniul logistic. Totodată, pentru a maximiza rezultatele întregului sistem de distribuţie, firma va trebui ca, în exterior, să-şi integreze sistemul său logistic cu cele ale furnizorilor şi clienţilor săi[11].

În opinia specialiştilor în domeniu, obiectivul fundamental al managementului integrat al logisticii îl reprezintă armonizarea tuturor deciziilor privind distribuţia, care sunt luate la nivelul companiei. În acest scop, pentru realizarea unor relaţii compatibile între funcţii, unele firme au constituit comitete logistice permanente, alcătuite din manageri cu responsabilităţi în derularea diferitelor activităţi de distribuţie fizică. În Figura nr. 1.1., prezentăm relaţionarea managementului logistic în cadrul unei companii producătoare.[12]

Tot în sensul de integrare eficientă, specialiştii afirmă că firmele pot crea şi posturi speciale care leagă activităţile logistice ale diferitelor domenii funcţionale. Astfel, numeroase firme dispun deja de un vicepreşedinte responsabil cu logistica, a cărui autoritate este interfuncţională în coordonarea activităţilor logistice şi de marketing, pentru gestionarea eficientă a activităţilor lanţului ofertei (lanţului de aprovizionare-livrare) la fiecare categorie de produse în parte, în vederea satisfacerii la un nivel superior a nevoilor clienţilor, la costuri rezonabile[13].

În vederea coordonării strategiilor logistice şi construirii parteneriatelor puternice cu furnizorii şi clienţii, pentru îmbunătăţirea serviciilor oferite şi reducerii costurilor

---

[11] Philip Kotler, Gary Armstrong, ***Principiile Marketingului***, Ediţia a III-A, Editura Teora SRL, Bucureşti, 2005, p.615-616

[12] Idem; Peter Baily, David Farmer, David Jessop, David Jones, ***Principiile şi managementul achiziţiilor,*** Editura ARC, 2004, P.73

[13] Ibidem.

aferente canalelor de distribuţie, numeroase firme au constituit echipe logistice interfuncţională interfirme.

La începutul deceniului actual, specialiştii au inclus în rândul deciziilor manageriale logistice o alegere suplimentară, respectiv decizia de a realiza cu forţe proprii sau de a externaliza activităţile logistice. În acest fel, managementul prestatorilor de servicii a devenit o componentă distinctă a logisticii. Aceşti furnizori independenţi de servicii logistice îndeplinesc în totalitate sau o parte din funcţiile necesare pentru ca produsele clienţilor lor să ajungă pe piaţă. În acest mod, prin subcontractarea activităţilor logistice, compania poate să dispună de un sistem complet de distribuţie a bunurilor, fără să fie nevoită să suporte costurile, întârzierile şi riscurile asociate înfiinţării propriului său sistem. Potrivit studiilor făcute, subcontractarea permite, de regulă, reduceri de costuri de 15 până la 30%.[14]

După cum s-a remarcat, planificarea şi programarea producţiei sunt integrate în aria de competenţă a logisticianului. Totuşi, CLM a folosit sintagma *„în grade variate"*, pentru a ilustra gradul de implicare a managerului logistician în domeniul planificării şi programării producţiei [15] . Motivele variaţiilor pot fi absenţa activităţilor de producţie/prelucrare în anumite organizaţii, precum şi participarea logisticianului ca membru în echipe de lucru, alături de specialiştii în domeniul planificării operaţiunilor producţiei.

Actualmente, statutul logisticii în cadrul organizaţiei este mai bine precizat, fiindcă este implicată în toate nivelurile procesului managerial, de la planificare la execuţie. Spre deosebire de accepţiunile din deceniile anterioare, logistica încetează să mai fie privită doar ca un set de activităţi şi priorităţi imediate, desfăşurate în funcţie de imperativele momentului.

Din perspectiva accentuării globalizării în societatea bazată pe cunoaştere, ne asociem aserţiunii sociologului Ilie Bădescu potrivit căreia, prin logistică, instituţie şi computer, controlul prin ştiinţă asupra întinderii şi timpului a devenit posibil. În viziunea sa, termenii englezi C.I.M.-Computer Integrated Manufacturing şi C.I.L.-Computer Integrated Logistics reprezintă faza computerizării operaţiilor logistice. De aceea, în acest moment, ştiinţa capătă puteri egale cu ale religiei şi filozofiei, în sensul că poate controla, ba chiar interveni în succesiunea secvenţelor temporale, transformând secvenţele temporale succesive în secvenţe sincronizate şi deci simultane ori chiar reversibile. Prin unirea logisticii computerizate cu instituţia a rezultat managementul logistic sau logistica instituţională. Din punct de vedere logistic,sociologul Ilie Bădescu apreciază că, în prezent, se trece de la instituţia mică la instituţia megalitică, pe care nici statele naţionale foarte puternice n-o mai pot controla[16].

---

[14] Ibidem, p. 617.

[15] Carmen Bălan, ***Evoluţii conceptuale în domeniul logisticii şi lanţului de aprovizionare livrare***, în Abordări şi determinări funcţionale ale logisticii – Simpozion ştiinţific la Catedra Logistică, Finanţe şi Contabilitate din UNAp, 02.02.2007, p.168

[16] Mircea Udrescu, ***Logistica şi globalizarea***, în volumul „Spaţiul sud-est european în contextul globalizării – Sesiune de comunicări ştiinţifice cu participare internaţională – STRAREGII XXI, Bucureşti, 12-13 aprilie, 2007, p.308.

2. ORGANIZAREA MANAGERIALĂ A LOGISTICII

2.1. Aspecte generale

În general, oamenii îşi desfăşoară cea mai mare parte din timp în legătură cu o mulţime de organizaţii, la care se raportează. Teoretic, organizaţia poate fi constituită din două sau mai multe persoane care desfăşoară activităţi în comun în vederea realizării unui obiectiv sau a unor obiective. Mai mult sau mai puţin formal, toate organizaţiile se caracterizează prin obiective, planuri, resurse şi manageri. Obiectivele diferă de la organizaţie la organizaţie şi de la o perioadă la alta, dar în afara existenţei unor obiective, organizaţia nu ar putea avea nici-o raţiune pentru a exista. Pentru realizarea obiectivelor, orice organizaţie trebuie să dispună de planuri, prin care resursele financiare, materiale şi umane sunt puse în operă, în condiţii de eficienţă şi de eficacitate. În sfârşit, managerii sunt persoanele care dau conţinut şi sens obiectivelor şi planurilor. Necesitatea creării de organizaţii este justificată de mai multe elemente, în rândul cărora reţinem: urmăresc să îndeplinească anumite scopuri ale societăţii, asigură coordonarea eforturilor diferiţilor indivizi pentru realizarea unor scopuri care, în mod individual, ar fi foarte greu de realizat sau chiar imposibil, asigură funcţionalitatea culturală, administrativă etc. a societăţii. În cadrul organizaţiilor, întreprinderea (firma) constituie un sistem organizat de către un centru de decizie ce dispune de o anumită autonomie şi care, cu ajutorul mijloacelor tehnice, umane şi financiare, produc bunuri şi servicii destinate schimbului (vânzării). Orice întreprindere (firmă) prezintă următoarele caracteristici de bază, astfel: este o organizaţie deoarece reuneşte mai multe persoane care desfăşoară activităţi în vederea realizării unor obiective în comun; în spectrul acţiunilor sociale, are finalitate economică, producând bunuri destinate pieţei; dispune de o anumită autonomie decizională. În practică, întreprinderea (firma) este percepută cumulativ ca: unitate de producţie – când producţia constituie obiectivul de bază al acesteia; unitate de repartiţie – când asigură personalului propriu drepturi băneşti şi statului impozite; celulă socială – prin cuprinderea socială a personalului antrenat în direcţia atingerii obiectivelor major stabilite; centru de decizie – ca urmare a competenţei de a lua decizii.

Mediul ambiant extern reprezintă ansamblul organizaţiilor şi factorilor externi care influenţează direct sau indirect activitatea unei întreprinderi (firme). Organizaţia este un sistem deschis, fiind influenţată direct de alte organizaţii şi indirect de factorii economici, tehnici, sociali, politici etc. ai mediului în care acţionează. Ca organizaţie, firma preia din mediul ambiant materii prime, materiale, subansamble, combustibili, energie, utilaje, forţă de muncă, tehnologii, resurse financiare, metode şi tehnici de management etc. pe care le introduce în procesele interne de producţie şi management, cu scopul de a realiza produse şi servicii ce vizează aceeaşi destinaţie. Mediul ambiant este deosebit de dinamic. Din acest punct de vedere, organizaţia poate să desfăşoare o activitate normală şi eficientă numai în măsura în care cunoaşte factorii externi şi este în măsură să se adapteze

schimbărilor din mediu. La rândul său, organizaţia este parte a mediului, şi prin activitatea sa influenţează mediul ambiant. Organizaţia ca sistem ia naştere şi se dezvoltă în cadrul economiei naţionale, care reprezintă macromediul (macrosistemul), iar acesta se dezvoltă în cadrul economiei mondiale, care este perceput a fi megamediul (megasistemul). Pe baza caracteristicilor mediului ambiant şi mutaţiilor previzibile în cadrul acestuia, managementul organizaţiei elaborează strategii şi politici de dezvoltare şi adoptă decizii de adaptare la cerinţele mediului ambiant. Mediul ambiant al organizaţiei se constituie din organizaţii externe (consumatori, furnizori, competitori, instituţii financiar-bancare, organizaţii mass-media, organizaţii guvernamentale, uniuni sindicale etc.), care influenţează direct activitatea acesteia, şi factori (tehnici şi tehnologici, economici, politici, naturali, socio-culturali, demografici, de management etc.) care influenţează indirect aceeaşi activitate.

Prin organizare **se** înţelege activitatea managerială de descompunere a obiectivelor în procese, fenomene, obiecte, elemente, de la întreg către elementele sale cele mai simple, şi analiza performantă a acestora, cu scopul de a asigura recompunerea lor practică ameliorată. În mod permanent, managementul firmei trebuie să analizeze ansamblul proceselor de muncă fizică şi intelectuală[41].

Organizarea procesuală constă tocmai în ordonarea şi descompunerea proceselor de muncă fizică şi intelectuală în elemente componente – elemente, timpi, mişcări etc., analiza acestor elemente cu scopul regrupării lor în funcţie de nivelul obiectivelor la realizarea cărora participă, de omogenitatea şi/ sau complementaritatea lor, de nivelul de pregătire şi natura pregătirii personalului care le realizează, precum şi de specificul metodelor, tehnicilor şi instrumentelor folosite, în vederea desfăşurării lor şi realizării obiectivelor cu un plus de eficienţă.

Se numeşte funcţiune a organizaţiei ansamblul activităţilor omogene şi/sau complementare, desfăşurate de personal de o anumită specialitate, folosind metode şi tehnici specifice, cu scopul realizării obiectivelor derivate importante. În cadrul funcţiunii se articulează activităţi, atribuţii, sarcini şi operaţii, care constituie componentele unei funcţiuni.

Activitatea se defineşte prin ansamblul atribuţiilor omogene ce se îndeplinesc de personal ce posedă cunoştinţe de specialitate dintr-un domeniu mai restrâns, cu scopul îndeplinirii unor obiective derivate din funcţiuni.

La nivel mai detaliat, prin atribuţie se înţelege ansamblul sarcinilor executate periodic de personal cu cunoştinţe specifice unui domeniu restrâns şi care concură la realizarea unui obiect specific.

Sarcina**,** element component al atribuţiei, reprezintă o componentă de bază (elementară) a unui proces de muncă complex sau un proces de muncă simplu desfăşurat cu scopul realizării unui obiectiv individual şi care, de regulă, se atribuie unei singure persoane.

[41] Pe larg, Cibela Neagu, Mircea Udrescu, Managementul organizaţiei, Editura Tritonic, Bucureşti, 2008, p.11-32, 145-191.

În principiu, orice organizaţie se studiază prin următoarele funcţiuni: cercetare-dezvoltare, producţie, comercială, financiar-contabilă şi de personal.

Organizarea structurală, exercitată de managementul de nivel superior, se concretizează în structura organizatorică şi informaţională, prin care se combină, se ordonează şi se actualizează componentele umane, materiale, financiare şi informaţionale ale organizaţiei. Concepută pentru a oferi forma concretă de desfăşurare a funcţiunilor şi activităţilor organizaţiei, structura organizatorică este remarcabilă prin caracterul ei concret.

Structura vizibilă, formală, a organizaţiei constă în oameni aflaţi pe posturi, posturile sunt grupate în servicii şi birouri plasate într-o verticală a ierarhiilor sau într-o orizontală a cooperării. Atributul formal poartă girul autorităţii managementului de nivel superior al organizaţiei.

Procesul de formalizare a structurii organizatorice a debutat odată cu stabilirea unitară – în cadrul organizaţiei – a normelor, procedurilor, principiilor, principiilor de funcţionare şi cu exprimarea lor în scris, prin documente oficiale. Conceptul de structură include diviziunea muncii în componente şi o ordonare a acestora prin sarcini, coordonarea sarcinilor, autoritatea şi responsabilitatea. De aceea, structura organizatorică este un concept integrator, prin faptul că reuneşte nu numai diviziunea muncii, ci şi mecanismele de coordonare, puterea poziţiei exercitată în organizaţie, dar şi obligaţiile ce decurg din acestea. În concepţia noastră, structura organizatorică poate fi definită având ca reper conceptul general de structură, care implică elemente, relaţii, ordine şi scop. Ca atare, structura organizatorică se poate defini ca ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor organizatorice şi al relaţiilor dintre acestea astfel constituite şi reglementate încât să asigure premisele organizatorice necesare obţinerii performanţelor dorite.

În ansamblul ei, organizarea structurală cuprinde două părţi majore: structura de conducere sau funcţională şi structura de producţie sau operaţională.

Structura de conducere sau funcţională este constituită din ansamblul persoanelor, compartimentelor şi relaţiilor dintre ele astfel constituite şi ordonate încât să asigure condiţiile economice, tehnice şi de personal cerute de desfăşurarea integrală a proceselor manageriale şi de execuţie.

Structura de producţie sau operaţională este alcătuită din ansamblul persoanelor, compartimentelor şi relaţiilor organizatorice prin care se asigură realizarea directă a produselor şi/sau serviciilor care intră în obiectivul de activitate al organizaţiei. Ambele părţi de structură sunt constituite din următoarele componente: postul, funcţia, compartimentul, relaţiile organizatorice, ponderea ierarhică şi nivelul ierarhic.

Postul este alcătuit din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor desemnate fiecărei persoane din organizaţie. Obiectivele postului: exprimă rolul ce revine titularului de post în realizarea obiectivelor de ansamblu ale unităţii; justifică crearea şi funcţionarea postului în structură pe o anumită perioadă; se regăsesc în sistemul piramidal al obiectivelor organizaţiei ca obiective individuale; asigură, prin agregarea şi realizarea lor succesivă şi ascendentă,

îndeplinirea obiectivelor finale ale organizaţiei. Pentru realizarea obiectivelor postului, titularului de post îi sunt conferite anumite sarcini.

Adaptarea organizaţiei la exigenţele mediului ambiant presupune o mare flexibilitate a sistemului de obiective generale şi de obiective derivate, iar modificările ce intervin trebuie operate de îndată în obiectivele şi sarcinile cuprinse în sarcini. De aici rezultă necesitatea ca aceste componente primare ale structurii să fie astfel concepute încât să asigure joncţiunea rapidă cu ansamblul, dinamismul şi flexibilitatea fiind trăsăturile definitorii de care depinde funcţionarea eficientă a organizaţiei.

Competenţa sau autoritatea formală exprimă limitele în cadrul cărora titularii de posturi au dreptul să acţioneze în vederea realizării obiectivelor individuale şi a sarcinilor atribuite. Competenţa sau autoritatea formală se acordă titularului de post în mod oficial, prin reglementări, norme, acte interne ale organizaţiei, decizii ale conducerii etc. În funcţie de domeniul în care se exercită, autoritatea formală poate fi ierarhică sau funcţională.

Autoritatea ierarhică acţionează asupra persoanelor şi se atribuie titularului de post de conducere în ceea ce priveşte declanşarea de acţiuni din care rezultă ce şi când trebuie realizat.

Autoritatea funcţională se exercită asupra unor activităţi şi se materializează în proceduri, indicaţii metodologice, exprimând cum trebuie executate diferite activităţi. În afara autorităţii formale, ocupanţii posturilor trebuie să deţină şi competenţa sau autoritatea profesională, exprimată prin nivelul de pregătire şi experienţa de care dispun şi prin care dobândesc recunoaşterea meritelor, atât de şefi, cât şi de subordonaţi.

Responsabilitatea exprimă obligaţia titularului de post de a îndeplini sarcinile ce derivă din obiectivele fiecărui post; ea devine evidentă prin atitudinea ocupantului de post faţă de modul de realizare a acestora. Proiectarea conţinutului postului se confruntă cu necesitatea asigurării unui echilibru permanent, dar dinamic, între obiective, competenţe, responsabilităţi şi sarcini. Corelarea armonioasă dintre sarcini, autoritate şi responsabilităţi exprimă metaforic cerinţele „ triunghiului de aur al managementului”.[42]

Funcţia constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punct de vedere al ariei de cuprindere a autorităţii şi responsabilităţii. Într-o organizaţie se întâlnesc frecvent funcţii de muncitori, de şefi de echipă, de şefi de atelier, de şefi de compartimente etc. Analizate după natura obiectivelor, atât posturile, cât şi funcţiile pot fi grupate în posturi şi funcţii de conducere şi posturi şi funcţii de execuţie.

Posturile şi funcţiile de conducere se caracterizează prin obiective ce implică exercitarea preponderentă a funcţiilor de management (organizare, planificare, antrenare, coordonare, control-evaluare), cu adoptarea frecventă de decizii, iar

[42] T. Zorlenţan, E. Burduş, G. Căprărescu, Managementul organizaţiei, Editura Economică, Bucureşti, 1998, p. 335-395

posturile sau funcţiile de execuţie implică preponderent punerea în practică a deciziilor emise de titularii posturilor de conducere.

Compartimentul este componenta organizatorică ce rezultă din agregarea unor posturi cu conţinut similar şi/sau complementar şi se defineşte prin ansamblul persoanelor care desfăşoară activităţi omogene şi/sau complementare ce contribuie la realizarea aceloraşi obiective, derivate şi subordonate nemijlocit unui manager. După modul în care contribuie la realizarea obiectivelor fundamentale şi derivate ale organizaţiei, compartimentele pot fi funcţionale sau operaţionale.

În rândul compartimentelor funcţionale se includ, după caz, diviziile, serviciile sau birourile care elaborează strategii globale sau pe domenii de activitate. Ele contribuie indirect la realizarea obiectivelor principale ale organizaţiei, fundamentând deciziile managementului de nivel superior şi mediu şi asigurând asistenţă de specialitate – tehnică, economică, financiară, de personal etc. – tuturor celorlalte compartimente.

Compartimentele operaţionale contribuie în mod direct la realizarea obiectivelor fundamentale şi derivate ale organizaţiei, deoarece în cadrul lor se obţin produse şi servicii care definesc însăşi obiectul de activitate al firmei. În această categorie se includ atelierele, secţiile de producţie, compartimentele de aprovizionare, de desfacere, depozitele etc.

Relaţiile organizatorice sunt alcătuite din ansamblul legăturilor care se stabilesc între componentele structurii, instituite prin reglementări interioare. Reflectând complexitatea raporturilor ce se stabilesc între componentele primare – post, funcţie – şi cele agregate – compartimente -, relaţiile organizatorice, în funcţie de conţinutul lor, se pot divide în relaţii de autoritate, relaţii de cooperare, relaţii de control şi relaţii de reprezentare. Instituite prin reglementări interioare oficiale, cu caracter de evidenţă, relaţiile de autoritate definesc raporturile de obligaţieivitate.

În cadrul relaţiilor de autoritate se delimitează relaţii ierarhice, relaţii funcţionale şi relaţii de stat major. *Relaţiile ierarhice* exprimă raporturile ce se stabilesc între titularii posturilor de conducere şi cei de execuţie. În virtutea acestor relaţii, structura organizaţiei poate fi reprezentată printr-o piramidă ierarhică, cu o înălţime variabilă. *Relaţiile funcţionale* sunt rezultatul oficializării exercitării autorităţii funcţionale de care dispun anumite compartimente în legătură cu alte compartimente, ce se materializează prin indicaţii metodologice, studii, regulamente, prevederi etc. *Relaţiile de stat major* iau naştere ca urmare a delegării sarcinilor, autorităţii şi responsabilităţii mde management de nivel superior unor persoane sau colective cu scopul de a se soluţiona probleme complexe, specifice unuia sau mai multor compartimente. Specificul acestor relaţii constă în faptul că ele se stabilesc, nu ca urmare a competenţelor atribuite posturilor sau funcţiilor deţinute de persoanele delegate, ci ca urmare a reprezentării managementului de nivel superior. Amplificarea ponderii relaţiilor funcţionale de stat major în cadrul relaţiilor de autoritate constituie o consecinţă a creşterii volumului şi complexităţii activităţii manageriale.

Relaţiile de cooperare se stabilesc între posturile şi funcţiile situate pe acelaşi nivel ierarhic, dar în compartimente diferite, ca urmare a necesităţii de a realiza în comun unele sarcini sau acţiuni complexe.

Relaţiile de control apar şi funcţionează între compartimentele specializate, ce deţin atribuţii de control, gen CFI, CTC etc., şi celelalte compartimente ale structurii. Acestea nu exclud relaţiile de control ce sunt incluse în cadrul relaţiilor de autoritate.

Relaţiile de reprezentare se stabilesc între managerii de nivel superior sau între reprezentanţii autorizaţi ai organizaţiei şi unele organizaţii profesionale, sindicale etc., în baza unor interese speciale.

Nivelurile ierarhice se defineşte prin ansamblul subdiviziunilor organizatorice plasate pe linii orizontale, la aceeaşi distanţă faţă de managementul de vârf al organizaţiei. Numărul nivelurilor ierarhice este influenţat direct proporţional de dimensiunea organizaţiei, diversitatea activităţii, complexitatea producţiei etc. şi invers proporţional de competenţa managerilor.

Ponderea ierarhică reprezintă numărul de persoane aflate în directa subordonare a unui manager. Ea constituie o modalitate de ordonare a posturilor şi funcţiilor în cadrul compartimentelor şi organizaţiei. Factorul cu cea mai mare vizibilitate în cadrul dimensionării ponderii ierarhice este dat de numărul nivelurilor ierarhice. Cu cât numărul nivelurilor ierarhice creşte cu atât ponderea ierarhică scade şi invers. Necesitatea dimensionării corecte a acestui element prin care se ordonează componentele primare ale structurii organizatorice a condus la apariţia şi utilizarea sintagmei de „ponderi ierarhice optime". Efectele supradimensionării ponderilor ierarhice se regăsesc în desfăşurarea dificilă a coordonării şi controlului, în timp ce, subdimensionarea se reflectă în proliferarea posturilor de conducere, a compartimentelor şi a nivelurilor ierarhice şi, în final, în creşterea costului structurii organizatorice.

Pentru acelaşi tip de organizaţie, există o multitudine de organizări structurale adoptate. Această mare varietate de structurări adoptate a condus la identificarea de parametri de caracterizare, cu ajutorul cărora să se poată analiza şi compara, din punct de vedere structural, diversele organizaţii ce compun mediul extern. Sintetizarea punctelor de vedere exprimate de diferiţi specialişti indică posibilitatea caracterizării structurilor organizatorice conform următorilor parametrii, astfel: specializarea, standardizarea, formalizarea, centralizarea, sfera de cuprindere şi modul de exercitare a controlului etc.

Specializarea se referă la diviziunea muncii şi, pe această bază, la împărţirea sarcinilor şi operaţiilor pe diferite posturi. Diviziunea muncii în cadrul organizaţiei a evoluat o dată cu creşterea şi diversificarea activităţilor, ca urmare a creşterii dimensiunilor organizaţiei şi a influenţelor mediului ambiant. Iniţial ea a însemnat simpla descompunere a sarcinilor în operaţii şi atribuirea lor unor persoane care le executau în mod identic şi repetat. Gruparea acestor posturi după criterii de rutină, omogenitate şi complementaritate a dat naştere unor compartimente cu specializare rutinieră, de aprovizionare, de desfacere, de personal etc. Procesul specializării a continuat, apărând posturi de recrutare personal, de selecţie personal, de promovare

vânzări, de publicitate, de relaţii publice etc. Ca atare, problemele structurale legate de acest parametru gravitează în jurul întrebărilor: până la ce nivel trebuie realizată diviziunea muncii? în ce marjă de specializare trebuie format personalul?, deoarece este cunoscut faptul că o specializare strictă pe posturi este de natură să aducă o serie de avantaje (creşterea îndemânării, a productivităţii, reducerea costurilor etc.), dar şi unele dezavantaje, ce se resimt cu putere în timp (monotonie, sentimente de frustrare, reducerea capacităţii de creaţie, blazare, ostilitate la cooperare etc.).

Standardizarea stabileşte regulile şi procedurile de derulare a activităţilor prin care se asigură funcţionarea întregii organizaţii. Acest parametru este un corolar al diviziunii muncii, ce aduce titularilor de posturi clarificări cu privire la ce trebuie să facă, cum trebuie să facă şi ce nu trebuie să facă. Prin regulile şi restricţiile impuse, standardizarea asigură un mod unitar de realizare a sarcinilor de acelaşi fel. Ea este însoţită de o serie de avantaje, ca: eliminarea ambiguităţii locului şi rolului titularului de post în cadrul organizaţiei; creşterea posibilităţilor de a identifica rapid unele abateri ce se pot transforma în nereguli; identificarea unor activităţi neacoperite cu personal sau a altora acoperite cu prea mult personal. Practicată în exces, prin faptul că precizează în ce măsură activităţile sunt raţionalizate, descompuse şi depersonalizate, standardizarea poate dăuna organizaţiei prin limitarea iniţiativei, pierderea interesului faţă de muncă etc. Problemele structurale legate de standardizare se referă la: în ce proporţie trebuie dirijate activităţile prin reguli şi proceduri? câtă libertate trebuie lăsată personalului? ce recompense şi sancţiuni însoţesc conformarea şi neconformarea?

Formalizarea relevă importanţa acordată exprimării în scris, prin documente oficiale, a regulilor, procedurilor, instrucţiunilor din cadrul organizaţiei. În practică, formalizarea este frecvent asociată standardizării. Dar, în timp ce standardizarea poate exista în afara formalizării, formalizarea are menirea de a reglementa şi oficializa moduri de execuţie. Problemele structurale create în jurul formalizării se referă la: câte din procedurile, regulile, normele stabilite trebuie exprimate în scris? cât de limitative pot fi? cu ce frecvenţă trebuie actualizate?

Centralizarea se referă la centrul decizional care polarizează autoritatea formală prin care se adoptă decizii privind ansamblul organizaţiei. Centralizarea autorităţii aduce cu sine o serie de avantaje, ca: implementarea mai sigură a strategiei de acţiune, prevenirea unor inadvertenţe majore, facilitarea cooperării, favorizarea specializării în muncă, utilizarea eficientă a bazei tehnico-materiale, o bună integrare pe verticală şi pe orizontală a deciziilor adoptate, o bună vizibilitate pe linia responsabilităţilor etc. În rândul dezavantajelor se cuprind: consum ridicat de timp în adoptarea deciziilor, lipsa unor informaţii relevante, supraaglomerarea managerilor de vârf, scăderea motivaţiei manageriale etc.

Sfera de cuprindere şi modul de exercitare a controlului este considerat un parametru integrator, deoarece prin el se relevă modul de urmărire şi gradul de realizare a obiectivelor. Amploarea controlului este dependentă de atât de mărimea ponderii ierarhice, cât şi de nivelul de standardizare şi de formalizare a procedurilor de control. Ponderile ierarhice de dimensiuni mici generează multe niveluri

ierarhice şi impune un control înalt piramidal, la care este greu de departajat aspectele formale de cele de fond.

Literatura de specialitate utilizează tot mai frecvent sintagmele structura formală a organizaţiei şi structura informală a organizaţiei.

Structura organizatorică formală este acea structură constituită potrivit unor norme, reguli, principii şi consacrată prin documenta oficiale. Prin intermediul ei sunt statuate obiectivele, posturile şi funcţiile, compartimentele, relaţiile de autoritate, puterea şi responsabilitatea în cadrul organizaţiei. Structura formală capătă o importanţă deosebită, prin faptul că ea poate reflecta concomitent o funcţie de instrument al managementului, o funcţie de legitimare a puterii şi obligaţiilor şi o funcţie de integrare socială a personalului.

Funcţia de instrument al managementului rezultă din faptul că structura organizatorică nu este un scop în sine, ci un mijloc de realizare a obiectivelor şi de creştere a performanţelor organizaţiei. Raţionalitatea modelului de combinare a resurselor umane, materiale şi financiare în cadrul structurii organizatorice condiţionează calitatea şi operativitatea sistemului decizional, configuraţia şi funcţionalitatea sistemului informaţional, varietatea metodelor şi tehnicilor utilizate.

Delimitând prin post, locul şi rolul fiecărei persoane, structura organizatorică înlătură arbitrariul, dezordinea şi abuzurile, evidenţiind astfel funcţia sa de legitimare a puterii şi obligaţiilor. Prin funcţia de integrare socială a personalului structura organizatorică formală reglează activitatea personalului din diferite compartimente, ce lucrează pentru realizarea unor obiective comune.

La rândul său**,** structura organizatorică informală se constituie din oameni şi grupuri de oameni între care se stabilesc relaţii spontane şi flexibile. Natura exactă a interacţiunilor dintre membrii structurii informale, uneori chiar scopurile în care se constituie grupurile informale, nu sunt foarte clare, iar interferenţa dintre cele două tipuri de structuri trebuie intuită şi luată în considerare atunci când se proiectează structurile funcţionale.

Elementele componente ale structurii organizatorice se regăsesc în următoarele trei documente interioare de organizare: regulamentul de organizare şi funcţionare, fişa este postului, organigrama conducerii.

Regulamentul de organizare şi funcţionare documentul oficial care reglementează activitatea personalului, detaliază modul de organizare a firmei, pe diviziuni şi subdiviziuni, stabileşte regulile generale de funcţionare, normele de conduită, drepturile şi obligaţiile personalului etc. Din conţinutul regulamentului de organizare şi funcţionare a firmei trebuie să rezulte: obiectivele fiecărei funcţii, atribuţiile compartimentelor, sarcinile şi atribuţiile diferitelor posturi, gradul de extindere a autorităţii şi relaţiile ce se stabilesc între salariaţi pe diferite niveluri ierarhice etc. Regulamentul de organizare şi funcţionare poate avea următoarea structură, astfel: *dispoziţii generale* – se referă la actul de înfiinţare, sediul, statutul juridic, obiectul de activitate, elemente privitoare la regimul de proprietate etc.; *structura organizatorică* – cuprinde compartimentele de muncă în interconexarea lor; conducerea organizaţiei – cu atribuţiile adunării generale, ale managerului general, ale managerilor funcţionali etc.; *compartimentele funcţionale şi*

3. CONEXIUNILE LOGISTICII CU PRODUCŢIA ŞI MARKETINGUL

3.1. Conexiunile logisticii cu producţia.

La sfârşitul secolului nouăsprezece şi începutul secolului douăzeci, ca urmare a dezvoltării volumului de producţie, firma a devenit un tot unitar, fiind reprezentată managerial de un obiectiv general, care, la rândul său, putea căpăta consistenţă pe măsură ce se îndeplineau obiective derivate specifice, rezultat al unor activităţi, atribuţii şi sarcini omogene, ce au primit denumirea de funcţiuni. Astfel, ca urmare a adâncirii specializării în muncă şi diversificării diviziunii sociale a muncii, cercetarea proprie, producţia, comerţul, activităţile financiar-contabile, cele de personal etc., de câţiva ani şi activităţile logistice şi cele de marketing, au început să fie studiate ca funcţiuni ale firmei.

Desigur, pentru o foarte lungă perioadă istorică, firma era sinonimă cu producţia şi cu cel ce făcea posibilă producţia. Producţiile mai mari au necesitat activităţi mai multe şi de volum mai mare, ceea ce a impus oameni mai mulţi, cu specializări distincte, grupaţi, conform managementului procesual, în funcţiuni, activităţi, atribuţii şi sarcini.

În firmele de început, cel ce producea era responsabil de tot ceea ce cerea producţia, adică se îngrijea de aprovizionări, de depozitări, de organizarea locurilor de muncă şi de vânzări, personalul angajat îndeplinind atribuţii şi sarcini de orice natură.

În perioada 1900-1950, cea mai mare parte a firmelor au consacrat atribuţii specializate de genul: previzionarea cererii, achiziţionarea de materiale, mânuirea şi depozitarea materialelor, estimarea consumurilor de producţie, planificarea producţiei, inventarierea produselor finite, planificarea distribuţiei, procesarea comenzilor, transportul de materiale şi de produse finite, servirea clienţilor etc., pe care le structurează pe activităţi de aprovizionare, activităţi de producţie şi activităţi de vânzări.

În perioada 1950-1990, firmele au introdus concepte de managementul materialelor pentru aprovizionări, controlul producţiei pentru optimizarea producţiei şi distribuţia fizică pentru vânzări, pentru ca apoi să se vorbească de managementul lanţului de aprovizionare-desfacere, administrarea materialelor, managementul logisticii, logistica afacerii şi marketingul afacerii etc.

După anul 1990, multe firme au adoptat filozofia funcţiunii logisticii integrate, ca proces al planificării, implementării şi controlului eficienţei fluxurilor de informaţii şi de materiale ce vizează parcursul furnizor, producţie, client. Fără a constitui o modă, logistica integrală a devenit o componentă morfologică a competitivităţii, iar orientarea funcţiunilor de producţie şi logistică, în particular a conexiunilor dintre acestea, către competitivitate, se constituie ea însăşi în avantaj competitiv.

Pentru perioada în care satisfacţia clientului era apreciată numai prin producţie şi produs, managementul firmei se concentra pe creşterea nivelului stocurilor tampon, pe creşterea numărului de depozite intermediare, pe producţia menită a acoperi

imediat orice eventualitate etc. Analizele logistice ale acestor aspecte constată costuri ridicate, neglijarea calităţii produsului în favoarea accelerării producţiei, intervale de timp mari pentru producţie în detrimentul activităţilor pregătitoare, dificultăţi de expediere, greutăţi în procesul de desfacere, programe de reduceri de stocuri, amânări la cheltuielile de investiţii, reducerea unor cheltuieli de regie, servicii de livrare de calitate redusă etc. Soluţiile ce decurg din logistică vizează, după caz: reducerea timpilor interni pentru a promova creşterea vitezei de reacţie faţă de piaţă, aprovizionare fluentă în detrimentul gestionării de stocuri mari, creşterea calităţii în procesul de producţie, folosirea de transporturi adecvate, facilitarea comunicării cu clienţii şi furnizorii, îmbunătăţirea flexibilităţii mix-ului de volum şi produs, eliminarea tuturor activităţilor care nu aduc valoare adăugată, folosirea integrării tehnologice, reducerea necesarului de stoc prin sisteme moderne de planificare şi interconectare, îmbunătăţirea vitezei de reacţie la tendinţele pieţei etc.

Din momentul în care funcţiunea logisticii integrate a devenit o componentă managerială, forţa competitivă a firmei este cauză şi efect al eficacităţii relaţiei producţie şi logistică, deciziile strategice privitoare la producţie nu se mai pot lua independent de logistică, iar deciziile din domeniul logisticii sunt la rândul lor fundamentate pe producţie.

Corelarea producţiei cu logistica are efect imediat în reducerea costurilor agregate, dar şi un efect pe termen lung, de fundamentare a unor strategii viitoare de afacere care vizează proiectarea competitivităţii. Pentru orice afacere este foarte important să se determine ce se produce, dar la fel de important este să se determine unde se produce, cât se produce în fiecare locaţie şi care este spectrul intrărilor, transformărilor şi ieşirilor în legătură cu fiecare locaţie de producţie. Capacitatea de producţie este dimensionată în funcţie de cererea pieţei, dar şi de condiţionările logistice ale afacerii – aprovizionarea cu materiale, procesarea comenzilor, transportul materialelor, reţeaua de depozite din amonte şi din aval de producţie, includerea consumatorului final în lanţul de aprovizionare-distribuţie etc. Cererea pieţei şi condiţionările logistice stau la baza deciziilor strategice de stabilire a locaţiei de producţie, a capacităţii productive, a sistemului de depozite şi transporturi, precum şi a deciziilor strategice de raţionalizare sau extindere a gamei de produse, de folosire a schimburilor doi şi trei de producţie, de apelare la firme terţe, de extindere a dimensiunilor producţiei, de achiziţionare de noi capacităţi de producţii în alte locuri, de dislocare a capacităţii de producţie în alte locuri, considerate mai avantajoase etc.

Corelaţia funcţiunilor producţie şi logistică, prin: analizarea riscurilor mediului ambiant, determinarea cât mai exactă a factorilor esenţiali de succes şi de insucces ai afacerii, localizarea în dinamică a furnizorilor, surprinderea caracteristicilor pieţei viitoare şi a segmentelor de piaţă de interes, stabilirea opţiunilor de diferenţiere a ofertei, compararea capacităţii proprii de producţie şi logistice cu cea a concurenţei, poate fundamenta raţional şi competitiv opţiunea de configurare a afacerii, ce se materializează în capacităţi de bază şi filiale eficace.

Punctul de pornire în stabilirea configuraţiei capacitate de bază şi filiale este dat de strategia competiţională a firmei pe piaţă, care se poate regăsi undeva între a oferi cel mai scăzut preţ şi susţinerea unor diferenţieri importante pentru client. Din această perspectivă, funcţiunile producţie şi logistică, împreună cu celelalte funcţiuni, spre

exemplu cele de marketing, comerciale, financiare, comerciale etc., acolo unde acestea există structurate distinct, trebuie să ofere acele informaţii care să facă posibile decizii ce duc la evitarea capcanelor preţurilor scăzute sau a celor care au ca efect excesul de deservire. Chiar şi atunci când decizia strategică este de a deveni concurentul cu cel mai scăzut cost, managementul firmei este bine să înţeleagă necesitatea impusă de piaţă, care cere ca nivelul serviciilor oferite clienţilor să fie cât mai apropiat de cel al concurenţilor principali, fiindcă atunci când nivelul de servire scade, compania începe să devină necompetitivă, în ciuda preţurilor mici. La rândul său, nivelul de servire exagerat este însoţit de eforturi financiare foarte mari, care se regăsesc în profituri scăzute, ceea ce face să poziţioneze firma în rândul celor mai puţin competitive.

Orice analiză generată de funcţiunile producţie şi logistică generează opţiuni alternative, dar fiecare alternativă trebuie fundamentată pe studii privind: nivelul cererii, disponibilitatea furnizorilor, raportarea capacităţii proprii de producţie la capacitatea de producţie zonală sau de ramură, configuraţia concurenţilor în acoperirea nevoilor exprimate sau în curs de exprimare, previziunea factorilor de risc etc.

Existenţa cereri şi evaluarea dinamicii acesteia constituie aspecte esenţiale care conduc spre fundamentarea deciziilor de producţie şi logistice. La rândul lor, sursele de furnizare de forţă de muncă, de materiale şi energie nu sunt considerate a fi întotdeauna esenţiale, dar trebuie luate în considerare atunci când se fac estimări asupra costurilor şi preţurilor. Analiza capacităţii de producţie devine esenţială în stabilirea opţiunilor strategice ale afacerii, deoarece o supracapacitate de producţie duce inevitabil la reducerea profitului pe active şi la presiuni de creştere a vânzărilor prin reduceri de preţuri, cu efecte uneori dramatice asupra masei profitului. Toate aceste analize este indicat să se facă în corelaţie cu factorii de risc specifici, care ameninţă întreaga afacere.

Înaintea oricărei opţiuni strategice, funcţiunea producţie şi cea logistică trebuie să compare neapărat configuraţia de producţie ţi de logistică actuală cu cea posibilă, pentru a se putea identifica diferenţele majore. În continuare, parametri financiari ai acestor diferenţe majore sunt introduşi în conturile de profit şi pierderi, pentru a se da contur principalilor indicatori economico-financiari.

Producţia şi logistica se susţin şi se completează reciproc în creşterea nivelului de servire a clienţilor, fie prin creşterea calităţii produsului oferit, fie prin creşterea calităţii serviciilor ce însoţesc produsul în relaţia cu consumatorii. Un nivel ridicat de servire a clienţilor se obţine prin elaborarea de strategii adecvate de servire, prin transformarea sistemelor logistice de servire a clienţilor în avantaje competitive de operare, prin implicarea clienţilor în definirea avantajelor competitive ce ţin de produs şi de distribuţie etc.

Prognozele, sistemele orientate către clienţi, sistemele orientate către furnizori, configuraţia spaţială fabrică, depozit central, depozit local şi planificarea generală

reprezintă aspecte esenţiale comune ce privesc interfaţa funcţiunilor producţie şi logistică, ale căror consecinţe principale sunt redate în Tabelul nr. 3.1[45]

Tabelul nr. 3.1: Aspecte comune privitoare la interfaţa producţie/logistică şi consecinţele lor comune în legătură cu problematica servirii clientului

Aspecte comune funcţiunilor producţie şi logistică	Consecinţe pe termen scurt şi mediu	Consecinţe pe termen lung
Prognozare	Disponibilitatea stocului	Decizii privind capacitatea de producţie şi flexibilitatea, planificarea producţiei şi sistemele de control
Sisteme orientate către client	Planificarea eficientă a producţiei şi o bună procesare a comenzilor	Schimb de informaţii la nivel de companii
Sisteme orientate către furnizor	Planificare şi control eficient al aprovizionării	Alianţă strategică cu furnizori. Permite integrarea în lanţul complet furnizor-client
Configuraţia fabrică, depozit central, depozit local	Impact asupra costurilor totale şi asupra nivelului general al serviciilor	Factor major al reducerii costului total al lanţului ofertei
Plan general de producţie	Disponibilitatea stocului	Integrarea marketingului ţi logisticii, a deciziilor de producţie şi a furnizorilor

Funcţiunile producţie şi logistică ale firmei sunt deservite de oameni care au în principal interese nemijlocite dictate de funcţiunea în care activează. Astfel, producţia este foarte interesată de activităţile pe termen scurt şi mediu, mai ales din punctul de vedere al stocurilor de materiale necesare în procesul transformărilor interne, care stau la baza fundamentării stocurilor de produse finite ce urmează să fie manipulate în procesul distribuţiei fizice. Pe termen lung, producţia agreează din prognozele firmei cu precădere aproximarea creşterilor de producţie la liniile de producţie deja existente, precum şi aproximarea volumului de producţie pentru produsele care necesită schimbări minore la liniile de producţie existente. Funcţiunea producţie devine extrem de temătoare pentru previziunile care iau în calcul modificări majore ale liniilor de fabricaţie.

Funcţiunea producţie şi funcţiunea logistică au avut tendinţa iniţială de a-şi orienta activităţile spre rezolvarea performantă a problemelor curente, încadrate în intervale scurte şi medii de timp, scopurile generale ale firmei reprezentând pentru ele mai mult activitate managerială de nivel superior. Din moment ce consolidarea relaţiilor cu clienţii şi integrarea furnizorilor în lanţul general al ofertei au devenit obiective majore atât ale producţiei, cât şi ale logisticii, aceste două funcţiuni devenit obligaţiee să se

[45] Prelucrare după Garrz Greenhalgh, Conexiunile logisticii cu producţia, în John L. Gattorna, coordonator, Managementul logisticii şi distribuţiei, Editura Teora, Bucureşti, 1999, p.354-355

sprijine reciproc, ca părţi active în îndeplinirea unor scopuri esenţiale ale firmei. Ca atare, planul general de producţie nu mai constituie o realizare individuală a departamentelor de planificare a producţiei, ci un instrument de integrare a eforturilor de servire superioară a clientului.

3.2. Conexiunile logisticii cu marketingul

3.2.1. Scurtă abordare istorică

Aprovizionarea, marketingul şi logistica sunt trei noţiuni din domeniul economic, ale căror corelaţii semantice generează numeroase controverse, mai ales în ceea ce priveşte apariţia, sfera de cuprindere şi tendinţele evolutive.

Desigur, atâta timp cât producţia nu putea să acopere cererea, firmele se aprovizionau cu materii prime şi materiale în raport numai cu capacitatea de producţie, deoarece desfacerea era sigur asigurată. În timp, capacităţile de producţie s-au mărit şi diversificat, iar oferta de bunuri şi servicii a început să depăşească din ce în ce mai mult cererea. Ca atare, a apărut şi a început să capete o importanţă din ce în ce mai mare marketingul, care gestiona ansamblul de activităţi prin care produsele aveau asigurată o cât mai bună desfacere. O componentă de bază a acestuia era logistica de marketing, ce avea drept menire "…manipularea, transportul, sortarea, depozitarea produselor, formarea sortimentului comercial, prepararea şi executarea comenzilor, având drept scop deplasarea fizică a produsului de la producător la utilizatorul final cu cele mai reduse costuri ocazionate de procesul distribuţiei fizice[46]". Acum şi pentru viitorul apropiat, logistica începe să devină o adevărată filozofie de viaţă, ce se regăseşte în toate domeniile de activitate, fiind responsabilă de optimizarea costurilor totale, gestionând ansamblul intrărilor de bunuri şi informaţii, procesarea acestora şi dirijarea producţiei obţinute la consumatori, pornind de la ideea că suma optimurile particulare nu este egală cu optimul total.

În viziunea marketingului, proiectarea şi funcţionarea oricărui sistem de logistică aveau în vedere un anumit nivel de servire a clienţilor, obiectivele şi deciziile din domeniul logistic fiind astfel corelate cu cele generale de marketing încât să se înregistreze rezultate maxime în cel puţin două direcţii: servirea clienţilor şi obţinerea de profit, iar discuţiile specialiştilor cu privire la corelaţiile dintre marketing şi logistică se concentrează în trei direcţii: logistica - parte componentă a marketingului, logistica - disciplină ştiinţifică şi domeniu de activitate de sine stătător, logistica - sistem integrator care gestionează succesiunea deplasărilor de bunuri şi servicii pentru a se găsi acolo unde este necesar, atunci când trebuie, cu cele mai mici costuri legate de deplasare, coordonând procese din amonte de producţie, de după producţie, dar şi aspectele de sincronizare cerute de procesul productiv.

Analizând exclusiv corelaţiile dintre marketing şi logistică, mai ales pentru perioada în care logistica era parte a marketingului şi avea tendinţe de individualizare, doi specialişti americani, William D. Harris şi James R. Stock[47], au identificat patru

[46] Colectiv, Dicţionar de marketing, Editura Junimea, Iaşi, 1979, p.186

[47]William D. Harris, James R. Stock, Reintegration of Marketing and Distribution: A Historical and Future Perspective, in „Proceding of the Second Workshop on Historical Research in Marketing,

etape de evoluţie corelativă între cele două noţiuni, astfel: perioada conceptualizării, perioada integrării, perioada dezintegrării(separării) şi perioada reintegrării.

Perioada conceptualizării cuprinde cea de-a doua jumătate a secolului al XIX-lea, în care se conceptualizează conceptul de distribuţie fizică, adică logistica de mai târziu. În această perioadă, producţia industrială a început să depăşească producţia manufacturieră, ceea ce a impus găsirea de mijloace mai eficiente de deplasare atât a materiilor prime, cât şi a produselor finite, cu accent mai mare pe activităţile de intermediere. Din moment ce cererea depăşea oferta,iar piaţa aparţinea vânzătorilor, importanţa acordată deplasării fizice a produselor era mult mai mare decât cea care viza strategiile de marketing. Ca atare, la apariţia şi conceptualizarea marketingului, preocupările în legătură cu distribuţia fizică erau avansate şi aveau în vedere un domeniu economic distinct.

Perioada integrării, caracterizată prin dezvoltarea accentuată a producţiei, dezvoltarea pieţelor şi concentrarea populaţiei în mediul urban, cuprinde primele decenii ale secolului al XX-lea, în care logistica –distribuţie fizică şi marketingul erau integrate conceptual. Astfel, în mediul universitar, funcţiile intermediarilor, care constituia una din temele majore ale distribuţiei fizice, era fost abordată de specialişti în marketing.

Perioada dezintegrării(separării) cuprinde deceniile de la mijlocul secolului al XX-lea, când atât teoreticieni cât şi practicieni au început să considere că marketingul şi logistica sunt activităţi şi discipline de studiu distincte, la această situaţie aducându-şi contribuţia mai mulţi factori.

În primul rând, în anii ’50 şi ’60, reducerea costurilor a devenit o prioritate pentru managerii de producţie, iar economiile potenţiale de costuri în domeniul logistic au început să fie analizate separat, ca importante surse de creştere a profitabilităţii. La rândul lor, managerii de marketing susţineau creşterea eficienţei activităţii productive prin punerea accentului pe activităţile de marketing, insistându-se pe ideea creşterii investiţiilor în marketing pentru a se obţine rezultate de piaţă mai bune. Astfel relaţiile dintre logistică şi cererea pieţei şi cele dintre logistică şi satisfacerea clienţilor nu erau clar definite, în unele cazuri erau analizate separat, în timp ce multe firme considerau aceste subiecte ca fiind nerelevante.

În al doilea rând, necesitatea obţinerii imediate de profituri ridicate a făcut ca logistica să inter-relaţioneze mai mult cu late domenii decât cu marketingul. Cam în aceeaşi perioadă, logistica a preluat instrumente de lucru proprii altor arii, din management, din contabilitate etc., iar abordarea sistemică promovată în managementul general a început să fie aplicată şi în domeniul costurilor logistice, ceea ce a facilitat apariţia sistemului logistic integrat. Ca atare, comunicarea logisticii cu producţia şi cu compartimentele financiare se făcea în zone de interconectare ca: gestionarea stocurilor, aprovizionarea, managementul depozitelor etc., logistica individualizând-se ca un gen de activităţi de sine stătătoare, dar puternic interconectată cu celelalte domenii de activitate ale firmei.

Pe acest fond, în al treilea rând, logistica se impunea prin orientarea sa practică, care viza alegerea amplasamentului depozitului, stabilirea rutelor de transport,

---

Michgan State University, 1985, p. 420-440, din Carmen Bălan, Logistica, Editura Uranus, Bucureşti, 2006,p. 35-38.

prelucrarea comenzilor etc., în timp ce marketingul era marcat preponderent de abordări teoretice, cărora li se rezerva un rol secundar în managementul firmei.

În al patrulea rând, dezvoltarea orientărilor în marketing, prin focalizarea asupra consumatorului, au generat măsuri pentru creşterea profitabilităţii urmărindu-se concomitent îmbunătăţirea generală a planificării şi coordonării şi dezvoltarea adecvată a distribuţiei fizice. Astfel, se dezvoltă atât conceptele de marketing, cât şi cele de distribuţie fizică(logistică), fără ca la nivelul firmei cele două funcţii să fie cu claritate corelate.

Perioada reintegrării are ca punct de începere anii ’80, când se constată un proces de reintegrare a marketingului şi logisticii, printr-o largă acţiune ştiinţifică de integrare a logisticii în teoriile de marketing, logistica devenind un adevărat obiect de studiu al marketingului, dar şi o preocupare importantă a membrilor asociaţiilor profesionale de marketing. Ca atare, prin anii ’90, în S.U.A., compartimentele de marketing dirijau activitatea de logistică în 20% dintre firme. Astfel, firmele au început să înţeleagă că este necesară corelarea obiectivelor şi activităţilor de logistică cu cele de marketing la un singur nivel de decizie, deoarece cu ajutorul logisticii marketingul permite utilităţile de loc, timp şi posesie solicitate de clienţi, iar orientările de marketing permit logisticii obţinerea de avantaje competitive, logistica şi marketingul acţionând în direcţia creşterii profitabilităţii firmei.

3.2.2 Aspecte corelative generale

La început, în practica tradiţională, se considera că logistica reprezenta drept o sursă de costuri, dar o sursă de costuri acceptată deoarece activităţile logistice erau absolut necesare pentru satisfacerea cerinţelor clienţilor şi pentru asigurarea competitivităţii firmei. Ca atare, din perspectiva imediată, prin concentrarea managerilor generali pe creşterea profiturilor, şi logistica a început să fie analizată din punctul de vedere al creşterii eficienţei, prin minimizarea eforturilor logistice implicate.

Rezultatul acestui proces s-a concretizat într-o mai bună utilizare a mijloacelor de transport, în reducerea duratei de păstrare a produselor în stoc, în implementarea de metode şi procedee noi de manipulare a materialelor şi produselor, în găsirea de noi forme de procesare a comenzilor. În unele cazuri s-a constatat că realizarea unor sisteme logistice care să funcţioneze cu costuri minime, cu un aport însemnat asupra creşterii profitului, nu au dus întotdeauna la satisfacerea nivelului de servire solicitat de clienţi, ceea ce s-a răsfrânt negativ asupra poziţionării firmei pe piaţă. De aceea, unele cercetări în domeniu au scos în evidenţă faptul că, pentru domeniul logistic, eficienţa nu trebuie considerată unicul criteriu de apreciere, la acesta fiind bine să se alăture într-un tot armonios şi criteriile de eficacitate, avantajul competitiv pe piaţă al firmei fiind condiţionat de urmărirea concomitentă a eficienţei şi eficacităţii logistice.

Pe cale de consecinţă, multe firme au început să considere că logistica şi marketingul formează un tot unitar, iar privirea lor separată măreşte riscul unui decalaj competitiv faţă de alte firme, prin nesesizarea la timp a cerinţelor clienţilor. În această fază, s-a apreciat că logistica şi marketingul coexistă ca atare, prin unele activităţi specifice, dar şi printr-o gamă de activităţi de interfaţă.

În procesul corelativ logistică - marketing, manipularea materialelor, depozitarea produselor finite, controlul stocurilor etc. erau considerate activităţi specifice logisticii,

4.SUBSISTEMUL COMUNICAȚIONAL

4.1 Generalităţi. Firma este o organizație care comunică permanent. În sens general, a comunica înseamnă *a face cunoscut, a înștiința, a transmite,* iar comunicarea este rezultatul acţiunii de a comunica.La rândul său, comunicația reprezintă infrastructura şi mijloacele prin care se asigură legătura dintre două puncte, două persoane sau două instituţii. Sistemul de comunicare asigură transmiterea informațiilor, iar sistemul de comunicații asigură legătura între emițător și receptor[56]. Astfel, cartea, tabloul și produsul oferit spre vânzare reprezintă, în esență, mijloace de comunicație, iar conținutul lucrării, aranjarea culorilor, sau caracteristicile produsului sunt informaţii transmise de cineva către altcineva. De aici s-a răspândit sintagma comunicații de masă (mass-media), care desemnează mijloacele de informare și influențare a mulțimilor, în rândul cărora se detașează: presa, radioul, televiziunea, cinematografia, colecțiile editoriale de mare tiraj, mijloacele virtuale etc. valoarea și finalitatea socială și culturală a informațiilor furnizate prin mass media depinde de scopul urmărit.

Comunicarea socială îmbracă cel puțin două forme esențiale: comunicarea spontană – ce se înscrie în rândul relațiilor interpersonale, fiind limitată, artizanală, spontană și prescriptivă. - și comunicarea organizațională și inter-organizațională, care presupune implicarea organizațiilor în planificarea mesajelor și transmiterea acestora. Comnicarea condusă de instituții specializate în gestionarea mesajelor definește regimul economic, social, politic și de altă natură. Comunicarea în masă trebuie situată între comunicarea spontană și cea instituționalizată, și ține de o anumită cultură națională[57].

Prin subsistemele logistice de comunicare, firma poate să comunice mai bine decât concurenţa capacitatea sau performanţa de a satisface o necesitate, o dorinţa, că poate rezolva mai bine decât concurenţa o anumită problemă. Un asemenea mesaj trebuie bine gândit şi bine comunicat către persoane şi organizaţii bine identificate, interesate de primirea mesajului. Recepţionarea la timp a mesajelor ce sunt aşteptate pentru rezolvarea unor nevoi transformă pe expeditori în adevăraţi eroi, ce se afirmă în arena celor ce se dedică unei vieţi mai bune.

De aceea, elementele specializate de comunicare, ca subsisteme logistice, se preocupă nu numai de realizarea unui produs de calitate, ce poate fi oferit la un preţ acceptabil, dar şi de crearea unei imagini favorabile a acestuia. Fără a lăsa la voia întâmplării ce trebuie să comunice cu clienţii actuali şi cu cei potenţiali, comunicarea constituie o importantă cale de a construi şi menţine relaţii privilegiate cu aceştia.

Comunicaţiile de marketing vizează cu precădere implicarea logisticii în trei module importante: conceperea şi realizarea mesajului, comunicaţia (mijloace de comunicare) şi comportamentul (influenţarea) clientului. Toate aceste procese logistice ţin seama de elementele de bază ale comunicării generale, În rândul căreia se individualizează: expeditorul – partea care expediază mesajul, codificarea – aranjarea

[56] A se vedea Dicționarul explicativ al limbii române, Editura Academiei, 1975, p.179
[57] A se vedea Dicţionarul de sociologie, Editura Univers Enciclopedic, București, 1996, p. 60-61

ideilor într-o formă simbolică, mesajul – conţinutul comunicării, decodificarea – transformarea conţinutului comunicării în comunicare inteligibilă, destinatarul – partea căreia îi este destinat mesajul, reacţiile destinatarului – transformarea comportamentală a acestuia, feedback-ul – partea de comportament al destinatarului ce ajunge la cunoştinţa expeditorului, zgomotul – elemente care distorsionează sau scurtcircuitează natura informaţiilor ce formează atât mesajul, cât şi răspunsul. Schema generală a unui proces logistic de comunicare este prezentată în Figura nr. 4.1[58]

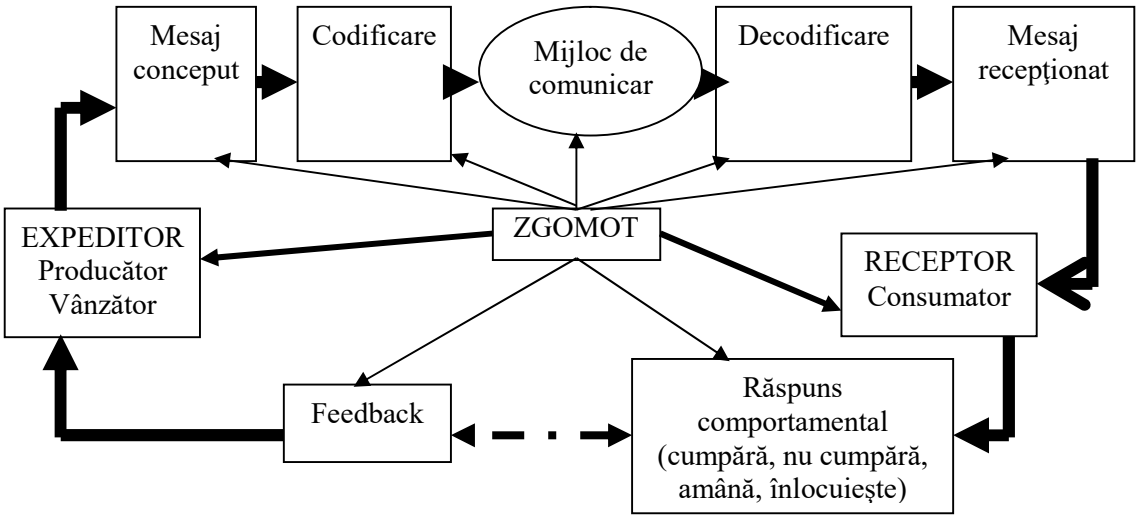


Figura 4.1: Proces comunicaţional general de marketing

Subsistemul de comunicare împreună cu subsistemul de comunicaţie formează subsistemul logistic comunicaţional sau subsistemul logistic promoţional.

Subsistemele logistice se implică în domeniul comunicării prin a răspunde la următoarele întrebări: Care este auditoriul vizat? De ce? Care sunt obiectivele comunicării? Care este conţinutul mesajului? Care sunt forma şi structura mesajului? Care sunt mijloacele de comunicare? Cum se gestionează procesul de comunicare? Cum se valorifică rezultatele comunicării?

Răspunsurile la aceste întrebări oferă subsistemului comunicaţional posibilitatea stabilirii unui algoritm comunicaţional, care presupune: identificarea auditoriului (receptorii probabili şi posibili), stabilirea obiectivelor de comunicare, proiectarea mesajului – conţinut, structură, format etc., precizarea mijloacelor de comunicaţie şi a mijloacelor de comunicare, obţinerea feedback-ului, stabilirea bugetului comunicaţional etc.

Identificarea auditoriului vizat este activitatea prospectivă foarte importanta a vânzătorului (producător sau intermediar) prin care acesta se oferă să satisfacă nevoile şi dorinţele unui consumator ţintă în anumite condiţii. Auditoriul vizat este

[58] Prelucrare după T.Zorlenţan, E. Burduș, G. Căprărescu, Managementul organizației, Editura Economică, București, 1998, p. 488

consumatorul, care poate fi, după caz: cumpărător potenţial (nu cunoaşte nimic despre produsul sau serviciul oferit), cumpărătorul posibil (este interesat de ofertă, îi cunoaşte în parte sau total caracteristicile, dar încă nu s-a hotărât sa achiziţioneze deoarece doreşte să facă o alegere), cumpărătorul (achizitorul) accidental (a făcut o achiziţie), client (cumpărător care repetă achiziţia produsului sau serviciului sau îşi lărgeşte gama de achiziţii), client fidel (cumpăra acelaşi produs sau serviciu sau cumpără produse sau servicii din acelaşi loc), client promotor (cumpărător care nu numai că este fidel, dar influenţează şi pe alţi membri ai comunităţii să cumpere, garantând aspectele calitative ale produselor şi serviciilor pe care şi el le-a achiziţionat). Ce se doreşte să se spună (comunice), cum, când, unde şi de către cine sunt întrebări care capătă răspuns numai dacă s-a identificat cum se cuvine auditoriul, destinatarul mesajului, precum şi mijloacele de comunicare adecvate.

Stabilirea obiectivelor de comunicare se bazează pe înţelegerea procesului general de cumpărare. În principiu, acesta cuprinde următoarele etape mai importante: apariţia (conştientizarea) nevoii nesatisfăcute, informarea în legătură cu posibilităţile de satisfacere a nevoii apărute (cunoaşterea ofertei comerciale), analiza mentală a variantelor, perioadă în care se consolidează atitudinile de dorinţă, preferinţă şi convingere, decizia consumatorului, care, în legătura cu un produs sau serviciu, poate fi de: achiziţie, renunţare, amânare sau înlocuire.

Pentru vânzător, procesul de cumpărare are o dezvoltare liniară, cuprinzând următoarele etape mai importante, astfel: conştientizarea nevoii, cunoaşterea ofertei proprii, stimularea dorinţei de satisfacere a nevoii, stimularea preferinţei către produsul sau serviciul oferit, convingerea efectuării achiziţiei, efectuarea achiziţiei, cultivarea reputaţiei. Cu alte cuvinte, comunicarea de marketing trebuie să asigure: cunoaşterea produsului şi conştientizarea faptului că acesta există şi se particularizează prin caracteristici specifice de calitate, stimularea dorinţei de cumpărare a produsului, prin cultivarea sentimentelor favorabile faţă de acesta, cultivarea preferinţei şi convingerii prin prezentarea elementelor de performanţă, superioare în raport cu ceea ce există similar pe piaţă, la care se adaugă facilităţi la cumpărare şi pe timpul utilizării, aşa cum se arată şi în Figura 4.2

Din punct de vedere logistic, justificarea acţiunilor de comunicare de marketing ţine de: necesitatea de informare şi cunoaştere, necesitatea de dialog, de promovare a dorinţei şi preferinţei, necesitatea de a convinge, necesitatea de a crea, menţine şi dezvolta reţeaua comunicaţională, nevoia de a cultiva reputaţia, nevoia de actualizare continuă a produsului sau serviciului etc. Firma trebuie să fie conştientă de faptul că stimularea sentimentelor pozitive şi determinarea consumatorului să achiziţioneze un anumit produs sau serviciu ţin, în primul rând, de produsul sau serviciu în sine, deoarece numai acesta dă credibilitate mesajului. O comunicare bună de marketing porneşte de la înţelepciunea „un produs bun se promovează şi singur”.

Proiectarea mesajului. După stabilirea obiectivelor comunicaţionale, subsistemele comunicaţionale ale firmei trec la proiectarea unor mesaje eficace, menite să influenţeze comportamentul consumatorilor ţintă. Vânzătorul doreşte sa vândă, convingând consumatorii că nu fac o alegere greşită. Pentru acest lucru, producătorul sau vânzătorul se concentrează pe etapele consacrate ale procesului vânzării, AIDAS: atenţie, interes, dorinţă, acţiune şi satisfacţie. În mod ideal, mesajul trebuie să capteze atenţia

consumatorilor, să le provoace interes faţă de conţinutul mesajului, implicit faţă de produsul şi serviciul promovat, să genereze dorinţe, preferinţe şi convingeri de cumpărare, să conducă la decizia de cumpărare şi să susţină ideea de implicare a vânzătorului pentru stimularea satisfacţiei cumpărătorului chiar pe timpul utilizării produsului sau serviciului.

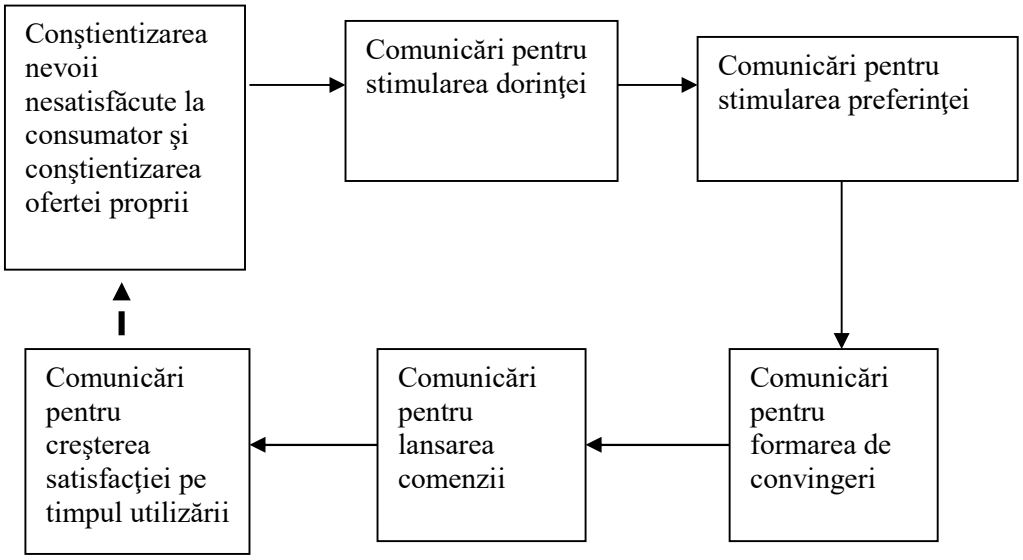


Figura 4.2: Funcţii ale procesului de comunicare

Conţinutul mesajului poartă cu sine dorinţa de modificare a comportamentului consumatorilor în direcţia îndeplinirii scopurilor vânzătorilor. Pentru acest lucru, mesajele comunicaţionale apelează, după caz, la elemente de conţinut fie raţional, fie emoţional, fie moral, fie la un mix al acestora.

De regulă, firmele care oferă produse de înaltă performanţă apelează la mesaje de natură raţională, al căror conţinut înfăţişează fie performanţele individuale, fie calitatea, fie economicitate, fie valoarea cumulată etc. Astfel, în competiţie cu alte firme, Mercedes a propus un autoturism la nivelul celor mai înalte performanţe tehnice „scump, dar care face", Toyota a susţinut piaţa cu un autoturism „la fel de bun, dar mai ieftin",în timp ce Volvo a propus un autoturism care garanta că „nu ne jucăm cu siguranţa conducătorului auto". Mesajul raţional prezintă produsele din categoria „ cel mai bun", iar consumatorul vizat se bucură de performanţele oferite de produs, le compară cu cele ale produselor similare, îşi cultivă convingerile şi acţionează propunând achiziţia, în condiţiile susţinute de vânzător.

Mesajele ce se concentrează pe conţinut emoţional încearcă să genereze emoţii negative sau pozitive faţă de decizia de cumpărare. Dragostea, tinereţea, iubirea, prietenia, spiritul de gaşcă, confortul, buna dispoziţie, împlinirea personală sau de grup etc. sunt teme emoţionale ce-şi găsesc loc în conţinutul multor mesaje comunicaţionale. Spre exemplu, anumită bere, după caz, cultiva prietenia, răcoreşte, aduce noroc în familie, consolidează prietenii, susţine succesul etc. Alte băuturi

răcoritoare îi mobilizează pe tineri, in timp ce altele nici nu concep sărbători familiale de la care să nu fie prezente. Firmele care promovează medicamente apelează fie la mesaje emoţionale pozitive, fie la altele negative, dar care sugerează achiziţionarea anumitor produse, după apeluri de genul: „Unul din cinci oameni se îmbolnăvesc de cancer de piele…Evitaţi să vă număraţi printre ei dacă achiziţionaţi crema de piele...", „Un ficat sănătos se protejează numai cu…"etc., etc.

Apelurile care se sprijină pe simţul moralei şi eticii cultivă cu precădere ceea ce este bine,moral şi potrivit în plan social, îndemnând oamenii să se mobilizeze pentru cauze morale, ecologice, de acces egal la educaţie etc. Comunicaţiile de marketing, din această perspectivă, conţin îndemnuri de genul: „Dăruiţi şi veţi participa la salvarea…", „Cumpăraţi ….şi veţi contribui la construirea, dotarea, ridicarea etc. pentru că la fiecare produs cumpărat noi vom direcţiona…spre..", „Donaţi şi vom avea un mediu curat" etc.

În ceea ce priveşte structura mesajului, se au în vedere trei abordări, astfel: autorul mesajului trage el concluzia sau lasă acest proces pe seama auditoriului, autorul argumentează, evidenţiază etc., numai o componentă a produsului sau serviciului sau evidenţiază mai multe componente şi, a treia structurare, argumentele principale se fac fie la începutul mesajului, fie la sfârşitul acestuia. Fiecare abordare structurală are, desigur, avantaje şi dezavantaje. Astfel, există cercetări conform cărora exprimarea concluziilor de către autorul mesajului este de multe ori eficientă, dar sunt şi situaţii în care comunicările sunt mai avantajoase dacă autorul mesajului se limitează sa pună întrebări, iar consumatorii sunt lăsaţi sa tragă propriile concluzii, mai ales atunci când există mai multe criterii care pot convinge consumatorii să cumpere. De asemenea, prezentarea argumentelor dintr-un singur unghi de vedere este mai indicat atunci când se prezintă produse şi servicii mai puţin cunoscute şi este indicat să se apeleze la mai multe unghiuri de prezentare, mai ales când produsele sunt cunoscute şi consumatorul ia decizia de cumpărare pe bază de asociere de informaţii. În ceea ce priveşte concentrarea argumentelor puternice, există puncte de vedere conform cărora acestea este bine sa se afle la începutul mesajului, pentru a genera o capacitare a atenţiei, dar nu este indicat ca sfârşitul acestuia să conţină informaţii care plictisesc. Ideal ar fi ca mesajul să fie în totalitate centrat pe argumente puternice, care să stimuleze permanent atenţia.

Structura mesajului este condiţionată de formatul acestuia. Funcţie de situaţie, mai ales funcţie de mijloacele prin care se asigura comunicarea, cel care doreşte să comunice: trebuie să decidă asupra titlului, a textului, a ilustraţiilor, a culorilor, a elementelor de noutate, a elementelor de contrast, dimensionare, voce, vârstă, context etc. În cadrul comunicării de marketing totul este important şi nimic nu trebuie lăsat la voia întâmplării.

După caz, mesajul comunicaţional de marketing poate viza: creşterea vânzărilor, îmbunătăţirea imaginii, repoziţionarea mărcii, influenţarea obişnuinţelor, furnizarea de informaţii, exprimarea grijii faţă de cumpărător etc.

Precizarea căilor şi mijloacelor de comunicare(comunicaţie). Mesajul, ca formă, structură şi conţinut, se concepe în funcţie de obiectivele de marketing urmărite şi de mijloacele utilizate pentru transmiterea lui, existând, în principiu, două tipuri de canale de comunicare: personale şi impersonale.

Canalele de comunicare personale se constată atunci când doi sau mai mulţi oameni comunică direct între ei, fie nemijlocit, când se găsesc faţă în faţă, fie mijlocit, când legătura dintre ei se realizează prin intermediul unor mijloace de comunicaţie/comunicare, ca: telefon, mijloace video, poştă, internet etc. Managementul firmei poate controla procesul de comunicare personală, în situaţiile în care personalul angajat pentru vânzări contactează clienţii şi transmite informaţii agreate, ţintite. Sunt multe situaţii în care managementul firmei nu controlează nemijlocit comunicarea personală, în sensul că cei care au o relativă experienţă în ceea ce priveşte utilizarea produsului sau serviciului – consumatori, vecini, prieteni, membrii ai familiei, cunoscuţi, necunoscuţi, specialişti, sprijinitori ai consumatorilor, activişti de mediu, îndrumători în domeniul vânzărilor etc. vorbesc despre produsele oferite, atât în sens pozitiv, cât şi în sens negativ. Mesajele de acest gen formează conţinutul promovării orale a produselor şi serviciilor, la care se adaugă de curând şi managementul comunicaţional prin zvonuri, de care se ocupă marketingul prin zvonuri al firmei.

Canalele de comunicare impersonale „sunt mijloace de comunicare care expediază mesajul fără un contact sau feedback personal. Ele cuprind principalele mijloace de comunicare, atmosfera şi evenimentele. Principalele mijloace de comunicare sunt cele tipărite (ziare, reviste, scrisori directe), pe calea undelor (radio, televiziune), prin afişaj (panouri, sigle, postere) şi online (servicii online, situri Web). Atmosfera este reprezentată de medii care creează sau întăresc înclinaţia cumpărătorului spre achiziţionarea produsului. Astfel, birourile de avocaţi şi băncile sunt proiectate să transmită încredere şi alte lucruri care pot fi apreciate de clienţii lor. Evenimentele sunt manifestaţii planificate pentru transmiterea mesajelor către auditoriul vizat. De exemplu, compartimentele de relaţii publice organizează conferinţe de presă, inaugurări şi lansări grandioase, spectacole şi expoziţii, vizite ale publicului, precum şi alte evenimente."[59]

În cazul comunicării, atât cea personală, cât şi cea impersonală, impactul urmărit este influenţat de modul în care auditoriul vizat îl percepe pe cel care comunică. De aceea, operatorii de piaţă apelează frecvent la girul celebrităţilor. Alegerea celebrităţilor presupune şi ea asumarea unui risc, aşa cum au păţit-o Pepsi şi Kodak, care au apelat la boxerul Mike Tyson să le promoveze produsele, numai că acesta, la puţină vreme de la lansarea mesajelor publicitare, a fost mediatizat că şi-a agresat soţia, pentru ca la scurt timp să fie arestat pentru viol.

Obţinerea feedback-ului. Orice proces de comunicare poate fi analizat economic numai dacă se cunoaşte cu certitudine efectul asupra auditoriului vizat. Cel care comunică trebuie să ştie dacă mesajul a fost recepţionat, dacă mesajul este cunoscut în situaţii speciale, dacă mesajul a generat transformări comportamentale la consumatori şi a produs o asemenea atitudine ce se vede chiar în evoluţia cifrei de afaceri. Totul se concentrează pe doua comandamente: nivelul de satisfacţie la consumator si creşterea cifrei de afaceri.

Stabilirea bugetului de comunicare sau de promovare reprezintă una dintre cele mai delicate aspecte ale procesului managerial general al firmei. Stabilirea unui

[59] Kotler, Armstrong, Principiile marketingului, Editura Teora, Bucureşti, 2004, p. 691

buget dedicat promovării este o problemă generală de management, dar care se materializează în mod particular, de la firmă la firmă. Au rămas celebre cuvintele lui John Wanamaker, managerul magazinelor universale, care a spus cu un oarecare prilej „Ştiu că jumătate din publicitatea mea se iroseşte, dar nu ştiu care jumătate. Cheltuiesc 2 milioane de dolari pentru publicitate şi nu ştiu dacă această sumă reprezintă doar jumătate din cât ar trebui să cheltuiesc sau dacă ea este de două ori mai mare decât suma de care am nevoie pentru a-mi face publicitate."[60] În practica managerială, bugetul alocat promovării se clădeşte folosind una din următoarele metode: metoda bugetului posibil, metoda procentajului din vânzări, metoda parităţii concurenţiale şi metoda obiectivelor pe activităţi.

Stabilirea mixului general de promovare presupune următoarele instrumente comunicaţionale: publicitatea, vânzarea personala, promovarea vânzărilor, relaţiile publice şi marketingul direct.

4.2 Publicitatea. Orice formă plătită de prezentare şi promovare impersonală a ideilor, bunurilor sau serviciilor de către cineva care poate fi identificat. Având caracter public, publicitatea are rol pozitiv in stimularea vânzărilor, deoarece ea induce în subconştientul consumatorilor ideea că produsele cărora li se face publicitate sunt mai legitime, sunt de preferat celorlalte, despre care nu se cunoaşte mare lucru. Ea poate genera creşterea vânzărilor, poate crea o imagine de produs pe termen lung, dar, pentru faptul că este impersonală, ea nu are forţa vânzărilor personale şi nici puterea de convingere ce vine dinspre acestea, deoarece apelează numai la anumite aspecte din ceea ce este un produs sau serviciu. Publicitatea sugerează cumpărarea produsului sau serviciului începând din acest moment şi propune o perioadă de vânzări cât mai lungă în viitor, mai ales când se realizează contextul sugerat.

Publicitatea este folosită preponderent de către firmele comerciale, dar, cel puţin în ultima perioadă de vreme, publicitatea a devenit instrument de informare şi influenţare şi pentru diferite organizaţii guvernamentale şi neguvernamentale.

Orice program de publicitate presupune ca echipa managerială să fundamenteze decizii ferme în legătură cu: stabilirea obiectivelor de publicitate, stabilirea bugetului de publicitate, proiectarea mesajului şi stabilirea mijloacelor de comunicare, stabilirea procedurilor de evaluare a procesului de publicitate. În mod sintetic, algoritmul decizional în procesul decizional este reflectat şi de Figura 4. 3

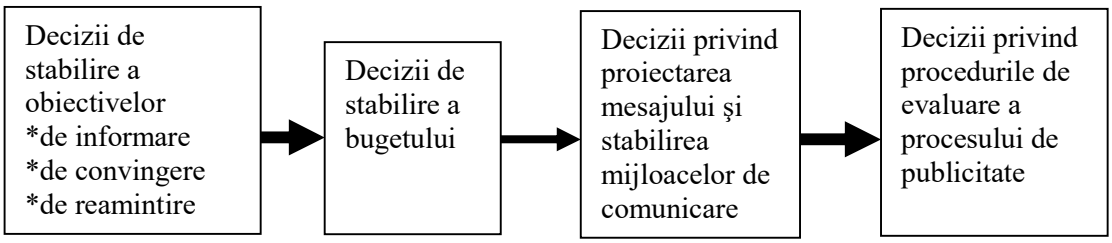


Figura 4.3. Algoritmul decizional în procesul de publicitate

[60] Idem, p. 696

Stabilirea obiectivelor de publicitate rezultă din analiza raţională a situaţiei produsului pe piaţă şi din decizia de repoziţionare a acestuia cu ajutorul publicităţii.

Obiectivul principal al publicităţii îl constituie transmiterea de informaţii concrete, judicios selecţionate, spre consumator, cu scopul de a-l convinge să opteze în procesul de achiziţie asupra produselor sau serviciilor oferite de firma respectivă. În acest sens, după caz, se pot urmări obiective ca: prezentarea unui argument unic de vânzare – caracteristici specifice ale produsului sau condiţii deosebite privitoare la serviciile post-vânzare, motivul achiziţionării decurgând din conştientizarea acestor aspecte atractive; popularizarea mărcii – motivul achiziţionării decurgând din încrederea în calitatea produsului; prezentarea unei oferte speciale – motivul achiziţiei decurgând din termenul limitat al ofertei, din facilităţile de cumpărare, din serviciile post-vânzare etc.; informarea în legătura cu specializarea firmei într-un anumit domeniu – motivul achiziţionării decurgând din asocierea firmei şi produsului cu calitatea rezultată din specializare; informarea în legătură cu reducerile de preţ – motivul achiziţiei decurgând din preţul atractiv; prezentarea punctelor forte ale firmei – motivul cumpărării decurgând din creşterea atractivităţii punctelor de vânzare etc.

Prin publicitate se urmăreşte îndeplinirea unor obiective manageriale importante care privesc, în egală măsură, atât firma, cât şi produsele sale. De aceea, este indicat ca obiectivele publicităţii să poată fi cuantificate şi exprimate de o manieră concretă.

În sinteză, obiectivele posibile de publicitate şi raţiunea stabilirii acestora, funcţie de scopul principal, rezulta din Tabelul 4.1.

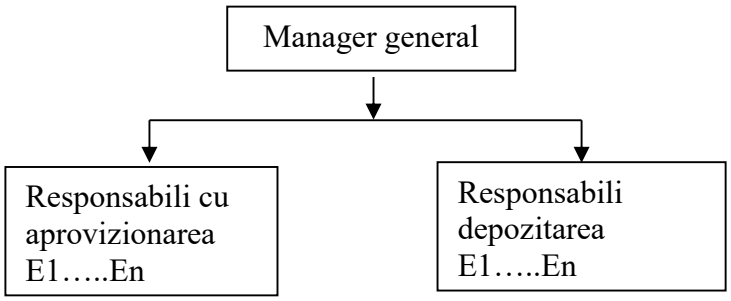
Stabilirea bugetului de publicitate. În condiţiile în care publicitatea este văzută ca o importantă acţiune de promovare a firmei şi produselor sale, bugetul vine să asigure realizarea obiectivelor planificate. Nu sunt excluse situaţiile în care, obiectivele de publicitate se ajustează în raport cu posibilităţile bugetare. Bugetul de publicitate se stabileşte în strânsă corelaţie cu bugetul comunicaţional al firmei, prin utilizarea de metode ca: metoda bugetului posibil, metoda procentajului din vânzări, metoda parităţii concurenţiale, metoda obiectivelor pe activităţi etc.

După caz, bugetul de publicitate este greu de constituit. La stabilirea nivelului acestuia se iau în seamă numeroase condiţionări, de genul: ciclul de viaţă al produsului – produsele la lansare au nevoie de bugete mai mari pentru a putea fi cunoscute şi pentru a face pe consumatori să le încerce, în timp ce produsele aflate la maturitate nu necesită bugete mari de publicitate; cota de piaţă – creşterea cotei de piaţă necesită fonduri mari pentru a face propriile produse mai vizibile faţă de concurenţă; natura pieţei – o piaţă puternic fragmentată necesită fonduri mari pentru evidenţierea produsului şi pentru influenţarea convingerii de achiziţionare, decât o piaţă pe care se găsesc puţini concurenţi etc.

5. SUBSISTEMUL APROVIZIONARE

5.1. Evoluţii manageriale.

Analizat în mod independent, subsistemul aprovizionare devine sistem de sine stătător, ce se compune dintr-un subsistem de conducere, un subsistem de execuţie şi un subsistem informaţional. Pentru întreprinderile mici, subsistemul de conducere este reprezentat de patronat sau de manager, subsistemul de execuţie este reprezentat de funcţiile ce au ca principală atribuţie de serviciu aprovizionarea cu materiale, iar subsistemul informaţional este reprezentat de ansamblul datelor, informaţiilor, circuitelor informaţionale, fluxurilor informaţionale şi mijloacelor de prelucrare a informaţilor, care contribuie la fundamentarea deciziilor şi la ducerea la îndeplinire a acestora. Un asemenea sistem de aprovizionare este prezentat în Figura nr. 5.1



E1…En: Executanţi în domeniul aprovizionărilor şi în domeniul depozitărilor

Figura nr. 5.1: Subsistemul aprovizionare pentru care există numai atribuţii şi sarcini manageriale

În situaţiile în care volumul aprovizionărilor a devenit foarte mare sau când aprovizionarea a devenit extrem de diversificată, responsabilităţile şi sarcinile de aprovizionare şi depozitare au fost asamblate în compartimente. Ca atare, subsistemul de aprovizionare a căpătat configuraţia prezentată în Figura nr. 5.2

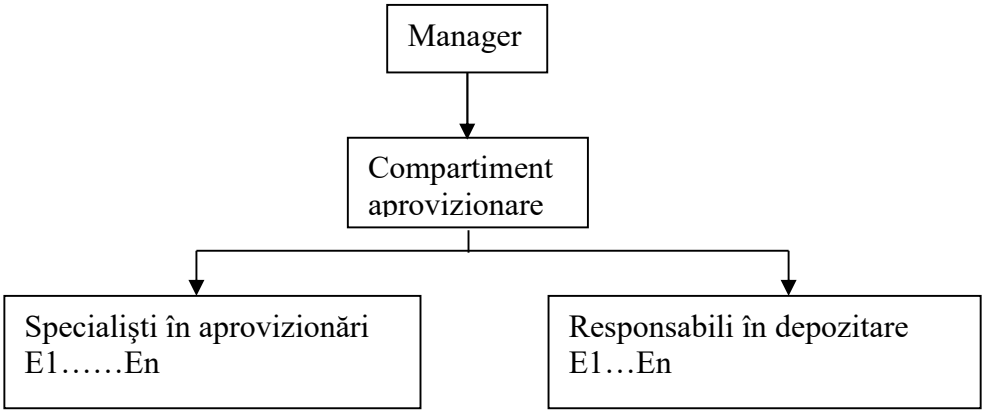


Figura nr.5.2: Subsistemul de aprovizionare organizat într-un compartiment

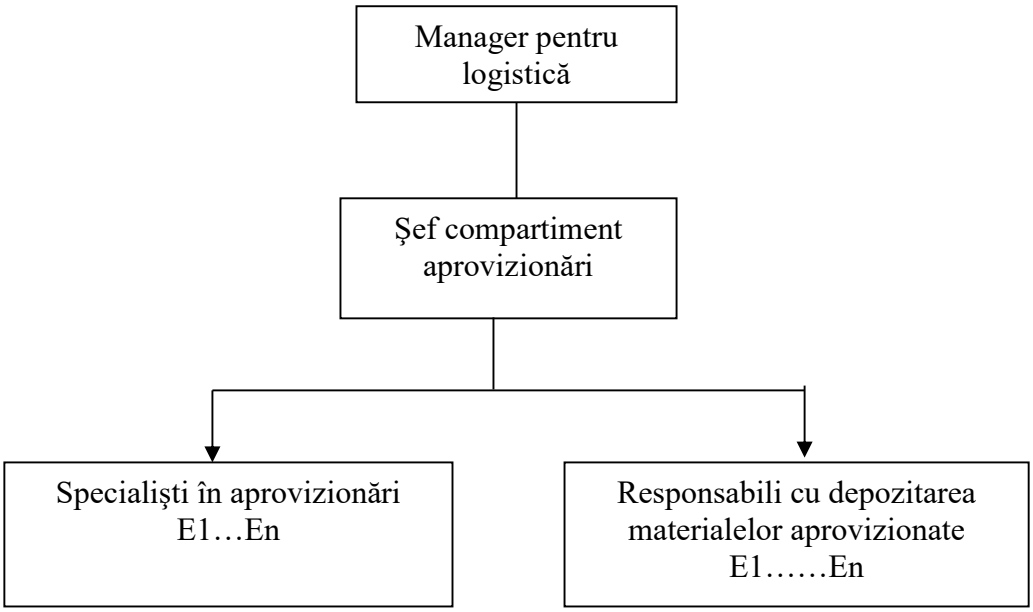


Figura nr. 5.3: Subsistemul aprovizionare integrat în funcţiunea logistică

Subsistemul aprovizionare este responsabil de optimizarea fluxurilor de materiale şi informaţii dintre furnizori şi firma proprie, în mod deosebit de prelucrarea comenzilor de aprovizionare în corelaţie cu planificarea producţiei.

Ca o extensie a prelucrării comenzilor de aprovizionare se integrează şi gestionarea transporturilor, fie prin planificarea materialelor ce trebuie transportate, caz în care trebuie cunoscute informaţiile despre volum, greutate, modalitate de ambalare etc., fie prin livrarea acestor informaţii spre secţiunea transporturi, caz în care se planifică agentul de transport.

Sistemele de suport decizional şi operaţional sunt integrate în cadrul sistemului informaţional logistic, de care se leagă, prin prelucrare, corelarea intrărilor cu producţia şi distribuţia fizică. Prelucrarea datelor operaţionale transformă un sistem informaţional logistic „bogat în date" şi „sărac în informaţii" într-un sistem informaţional „eficace in informaţii". Pentru obţinerea de informaţii utile, subsistemul de aprovizionare foloseşte din ce în ce mai mult instrumente software generatoare de rapoarte, care dau posibilitatea şi utilizatorilor nespecializaţi în prelucrarea electronică a datelor să elaboreze sinteze, rapoarte şi cereri, pornind de la o bază de date bogată în detalii. Astfel, generatoarele de rapoarte devin instrumente puternice ce transformă sistemele de sprijin operaţional în eficiente sisteme decizionale pentru nivelurile decizionale superioare.

Sistemul informaţional de aprovizionare devine eficient în măsura în care pune la dispoziţia managerului pentru logistică informaţii despre furnizori, calitatea ofertei, posibilităţile de manipulare, precum şi despre alternativele de efectuare a transporturilor, pe cont propriu, prin intermediari sau în sistem mixt. De la schimbul electronic de date între compartimentele logistice ale aceleiaşi firme s-a ajuns la

schimbul electronic de date între firme. Un asemenea scenariu informaţional deja se desfăşoară între firme puternic integrate logistic, astfel: „Sistemul pentru sprijin operaţional al firmei A recomandă cantităţile de reaprovizionare pentru un număr de produse care sunt furnizate de firma B. După ce recomandările sunt aprobate de directorul departamentului de aprovizionare, sistemul va genera o comandă de aprovizionare care va fi transmisă prin intermediul calculatorului către firma B. Pe baza acestei comenzi de aprovizionare, sistemul de sprijin operaţional al firmei B va genera, în mod automat, un ordin de vânzare şi va face o verificare a creditului clientului şi a disponibilităţii produselor în stoc. După efectuarea acestor verificări, firma B va trimite prin intermediul calculatorului o confirmare de primire a comenzii şi va prelucra comanda în vederea ridicării şi expedierii mărfurilor. Tot prin intermediul calculatorului, va fi înştiinţată şi firma transportatoare, pentru ca transportul să se realizeze la timp. În momentul expedierii mărfurilor, se va trimite prin intermediul calculatorului factura către firma A, iar după ce mărfurile au ajuns la destinaţie, modulul de creanţe va verifica factura comparând preţurile şi cantităţile din comanda de aprovizionare cu cele ale mărfurilor recepţionate. Dacă totul este în regulă, va fi trimis la bancă un mesaj electronic pentru a se realiza un transfer electronic de fonduri…”[65]

În aceste condiţii, se apreciază că în scurtă vreme se va trece de la logistica integrată a firmei la logistica integrată a întregului proces de aprovizionare, producţie şi desfacere, totul fiind inclus într-un sistem multiplu de adăugare de valoare, în care subsistemul aprovizionare se va regăsi în mod distinct.

5.2. Aprovizionarea: concept, conţinut şi obiective.

În esenţa lor, operaţiunile de bază ale unei firme se grupează în trei mari categorii, astfel: activităţi de managementul afacerii, activităţi de cercetare şi producţie şi activităţi logistice. O asemenea abordare face posibilă identificarea responsabilităţii generale a afacerii, identificarea obiectului de activitate şi sugerează elementele de suport logistic, acoperind într-o accepţie modernă fluxul tradiţional de analizare a firmei: aprovizionarea, producţia (fabricaţia) şi distribuţia.

Managementul general este responsabil de deciziile majore în legătură cu ceea ce se produce pentru a se satisface cererile consumatorilor în condiţii de competitivitate. Aceste linii directoare angajează cercetarea şi dezvoltarea, producţia, dar şi fluxurile de materiale şi informaţii care fac legătura între furnizori şi firmă, precum şi între firmă şi consumatori, concretizându-se în previziunea cererii, definirea produsului, definirea capacităţii de producţie, managementul preţurilor, determinarea parteneriatelor de producţie şi desfacere etc.

Cercetarea şi producţia (fabricaţia) concretizează deciziile manageriale în direcţia proiectării produsului, programării producţiei, conducerii atelierelor, secţiilor şi fabricilor de producţie etc.

Logistica integrează activităţile de aprovizionare, de desfacere şi, după caz, activităţile de marketing, activităţile de personal, activităţile financiare etc.

[65] Coordonator: John Gattorna, Managementul logisticii şi distribuţiei, op.cit., p.155-156

Aprovizionarea cuprinde toate activităţile necesare obţinerii resurselor pentru realizarea produsului comercializabil şi prin care se asigură funcţionarea de sine stătătoare a firmei sau organizaţiei.

În sensul cel mai larg, a aproviziona înseamnă a asigura sau a procura, pentru o anumită perioadă de timp, produsele sau materialele necesare, iar aprovizionare desemnează acţiunea de a aproviziona, dar are şi sensul de serviciu din cadrul întreprinderii ce are ca sarcină asigurarea acesteia cu cele necesare desfăşurării activităţii de producţie.[66] Ca atare, în mod clasic, aprovizionarea acoperă activităţile prin care se asigură produsele necesare activităţilor proprii de producţie, acoperind plaja de acţiuni ce fac legătura între furnizorul de produse şi firma consumatoare. Mai pe larg, aprovizionarea constituie un proces economic complex, în baza căruia se determină nevoile materiale ale producţiei, utilizarea raţională a resurselor materiale, raţionalizarea continuă a consumului de materii prime, materiale, combustibili şi energie, folosirea economicoasă a capacităţilor de producţie, atragerea în circuitul economic de noi resurse da materiale şi energetice, creşterea vitezei de rotaţie a mijloacelor circulante, cu scopul creşterii eficienţei economice a firmei.

În viziunea noastră, aprovizionarea este o componentă a logisticii integrate a firmei şi reprezintă un gen specializat de activităţi economice prin care se asigură fluxul de materii prime, materiale, energie şi subansamble între furnizori şi consumatori în condiţii de competitivitate. Rolul esenţial al aprovizionării este acela de a asigura continuitatea procesului de producţie al firmei cu resursele materiale necesare, în baza principiilor de eficienţă şi eficacitate, prin resurse materiale înţelegând ansamblul bunurilor materiale ce urmează să intre în procesele de producţie ale firmei, în vederea obţinerii de noi bunuri sau servicii destinate pieţei.

Rezultatul acţiunii de a aproviziona este aprovizionarea firmei, dar vocabularul cotidian utilizează frecvent şi următoarele sinonime, astfel: achiziţionare, asigurare materială, cumpărare, alimentare, procurare etc.

Cu toate acestea, considerăm că termenii achiziţionare, cumpărare şi procurare au o sferă de cuprindere mult mai restrânsă decât aprovizionarea, marcând doar transferul de proprietate dintre furnizor şi cumpărător.

Termenul asigurare materială, deşi exprimă aceleaşi activităţi esenţiale ca şi aprovizionarea, adică: fundamentarea nevoilor de consum, fundamentarea necesarului de aprovizionat, evaluarea şi alegerea furnizorilor,contactarea furnizorilor, negocierea, stabilirea termenilor contractuali, semnarea contractelor, managementul livrărilor etc., apreciem că are o sferă de cuprindere mai mare decât aprovizionarea, acoperind şi responsabilităţile manageriale de implicare a tuturor compartimentelor în direcţia analizării pieţei furnizorilor şi în ceea ce priveşte alegerea strategiilor de aprovizionare.

Alimentarea nu poate fi similară cu aprovizionarea deoarece sugerează mai corect transferul interior de materii prime şi materiale de locurile de depozitare la locurile de consum sau de transformare.

---

[66] Cf. Colectiv, Dicţionarul explicativ al limbii române, DEX, Aditura Academiei, 1975, p.47

Unele aspecte corelative între aprovizionare şi cumpărare reies şi din modelarea procesului de aprovizionare prezentată în Figura nr. 5.4

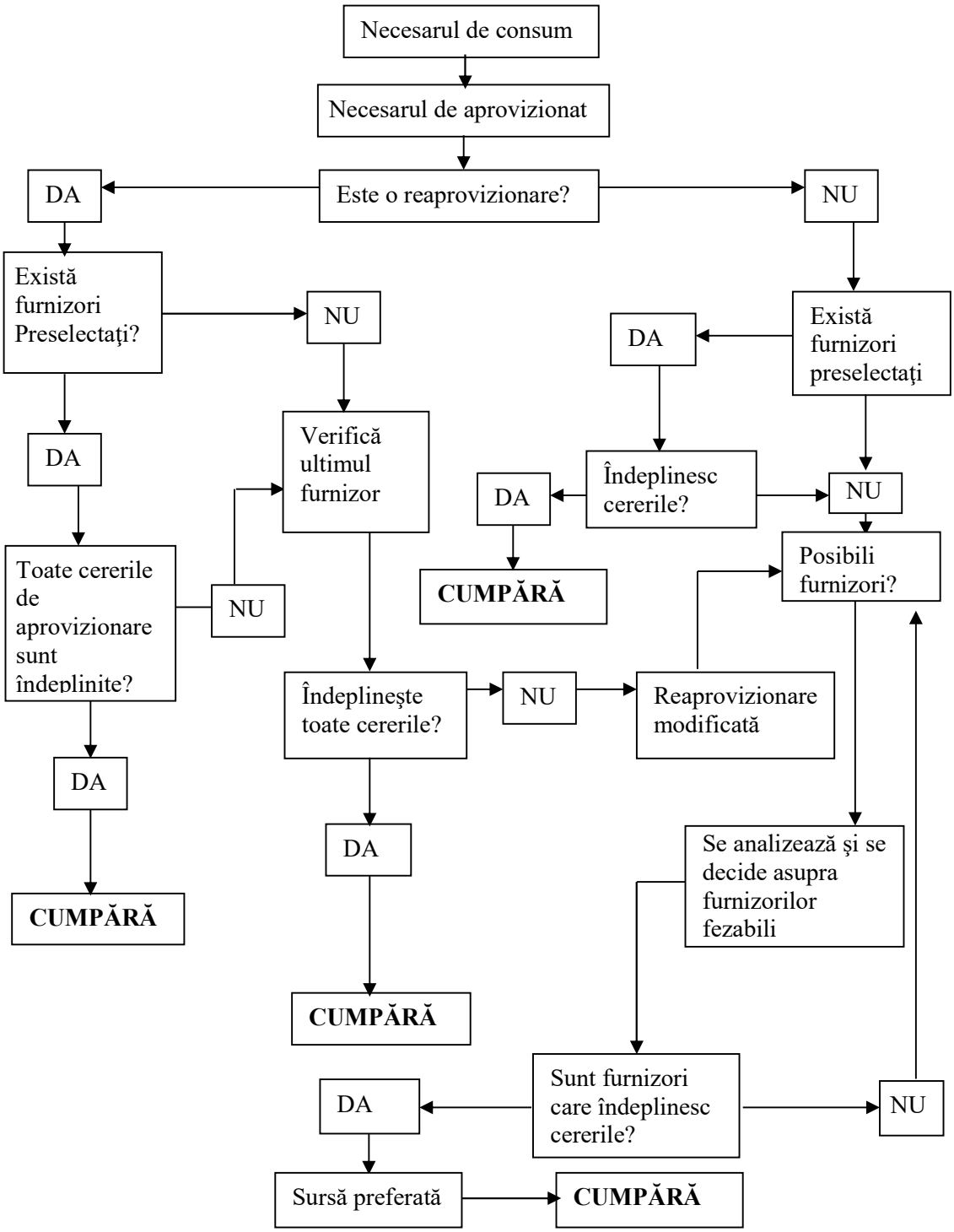


Figura nr. 5.4: Modelarea unui proces de aprovizionare

Esenţa logisticii, adică disponibilizarea produsului potrivit, în cantitatea potrivită, în condiţiile potrivite, la locul potrivit, în timpul potrivit, pentru consumatorul potrivit, la costul potrivit, se realizează prin subsistemul aprovizionare, cei şapte P ai logisticii devenind obiective ale aprovizionării, având următoarele semnificaţii, astfel:

bunul potrivit – produsul exprimat de caracteristicile sale tangibile, care-l fac cel mai bun pentru acţiunea productivă la care este angajată firma;

consumatorul potrivit – are două accepţiuni: prima, de loc de muncă unde se întrebuinţează bunul respectiv şi, a doua, de consumator din piaţă care va dori produsul oferit de firma producătoare, ce are anumite pretenţii faţă de consistenţa acestuia; *cantitatea potrivită* – atât cât este nevoie pentru a asigura continuitatea producţiei, şi acest necesar trebuie să aibă dimensiuni optime, deoarece o cantitate suplimentară necesită costuri suplimentare, iar o cantitate insuficientă înseamnă întreruperi ale lanţului productiv, cu implicaţii majore în îndeplinirea indicatorilor financiari ai firmei; *calitatea potrivită* – un nivel suficient de calitate cerut de procesul de producţie care, de asemenea, trebuie să fie optim, deoarece o calitate excesivă faţă de pretenţiile clientului devine costisitoare, iar o calitate inferioară faţă de pretenţiile acestuia riscă să îndepărteze clienţii şi să facă produsul greu vandabil;

locul potrivit – locul cerut de procesul de producţie sau de clienţi, ce poate fi un depozit central, direct la locul de producţie, magazine de desfacere sau direct la client;

condiţiile potrivite – competenţa şi performanţele surselor de aprovizionare, ce se răsfrâng în cumpărări anticipate faţă de momentul manifestării nevoii, în cumpărări în momentul manifestării cererii, ce sunt satisfăcute imediat sau la anumite intervale de timp, în anumite condiţii de ambalare, sortare, dimensionare etc.;

costurile potrivite – sunt acele costuri care fac afacerea profitabilă în condiţii de competitivitate.

În legătură cu utilizarea termenului „potrivit", ca element comun al tuturor cerinţelor definitorii ale logisticii, există puncte de vedere care sugerează renunţarea la acesta, deoarece: are înţeles deosebit de la firmă la firmă, de la compartiment la compartiment, în cadrul aceleiaşi firme, şi de la individ la individ, indiferent în locul în care aceştia îşi desfăşoară activităţile; semnificaţiile acestuia se modifică în timp, în funcţiile de scopurile activităţii productive; semnificaţiile acestuia nu se pot cuantifica în raport cu obiectivele funcţionale şi logistice ale firmei; semnificaţia acestuia într-un domeniu poate genera contradicţii în ceea ce priveşte conţinutul activităţilor altor domenii (spre exemplu, viziunea unui preţ potrivit, pentru compartimentul preţuri poate genera derută în compartimentul contractări, acolo unde o calitate potrivită poate necesita chiar preţuiri mari etc.).[67] Toate aceste nepotriviri trebuie să fie în atenţia managerului de logistică, astfel încât funcţiile implicate în procesele logistice să înţeleagă corect semnificaţia ce o capătă noţiunea „potrivit", în corelaţie cu contextul planificării, organizării şi derulării afacerii.

Conţinutul general al aprovizionării cuprinde următoarele genuri de atribuţii, astfel: înregistrări de date şi informaţii, de cumpărare şi adiacente acesteia, de gestionare a stocurilor de cercetări, analize şi studii.

[67] Pe larg, Carmen Bălan, logistica, op.cit., p.88

Înregistrările de date şi informaţii acoperă sarcini de genul: păstrarea şi exploatarea înregistrărilor generale trecute, actualizarea fondului de înregistrări cu noile date despre materiile prime şi materialele nou achiziţionate, realizarea şi actualizarea clasificărilor după preţ, furnizori, alte condiţii de livrare etc., analize şi rapoarte despre evoluţia necesarului de consum, realizarea de liste cu furnizorii şi actualizarea acestora etc.

Atribuţiile de cumpărare şi adiacente acesteia pot acoperi următoarele tipuri de sarcini, astfel: realizarea de analize actualizate referitoare la preţuri şi cotaţii, actualizarea necesarului de aprovizionat, evaluarea şi selecţia furnizorilor după criterii actualizate, eşalonarea în timp a cumpărărilor, negocierea cu furnizorii, comunicarea şi corespondenţa cu furnizorii, transportatorii etc., elaborarea şi urmărirea circuitelor informaţionale ale documentelor de cumpărare: facturi, contracte, ordine de plată, documente de recepţie cantitativă şi calitativă etc.

Gestionarea stocurilor se referă la sarcini de genul: depozitarea. Manipularea şi conservarea materialelor aprovizionate în condiţii optime, stabilirea şi menţinerea nivelurilor optime de stoc, evitarea deficitelor de stoc şi a situaţiilor de stocuri exagerate, actualizarea documentelor de gestiune, transferul curent de materiale dinspre depozit la locurile de consum şi de acolo la depozit, manipularea ambalajelor şi containerelor, oferirea curentă de date şi informaţii despre existentul în materiale şi despre comportarea acestora în procesul de depozitare şi conservare etc.

Aprovizionarea presupune şi sarcini concrete de cercetare, analize şi studii, care se pot concretiza în: analize şi studii despre materiile prime şi materialele ce fac obiectul de activitate al compartimentului, vizite de lucru la furnizori, expoziţii, târguri etc. pentru procurarea de date şi informaţii ce vor fi procesate, analizate şi inserate în rapoarte specifice, cercetarea alternativelor de aprovizionare, calcularea indicatorilor proprii de performanţă etc.

Obiectivele generale ale aprovizionării se pun în evidenţă prin atingerea unor anumite niveluri de performanţă în următoarele direcţii, ce ţin de conţinutul aprovizionării, astfel[68]:

Asigurarea (alimentarea) cu bunurile şi serviciile necesare, la momentul potrivit, a locurilor de prelucrare sau a punctelor de desfacere, astfel încât clienţii să fie foarte mulţumiţi.

Realizarea celei mai avantajoase combinaţii de cantitate, calitate,loc, timp şi preţ, prin care se asigură creşterea eficienţei aprovizionării.

Reducerea la minim a costurilor legate de stocuri, atât a costurilor generate de stocurile de siguranţă, prin costuri aferente depozitării, costuri ale uzurii morale, costuri rezultate din deteriorarea fizică a produselor etc., cât şi a costurilor generate de rupturile de stoc, prin costul comenzilor neonorate, costul comenzilor restante, costul pierderii de clienţi etc.

Gestionarea de bune relaţii cu furnizorii performanţi, atât pentru a asigura o relativă continuitate a afacerilor tradiţionale, mai ales prin dezvoltarea de relaţii de

[68] Prelucrare după Scheuing, Eberhard E., purchasing Management, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, p.11-14

parteneriat pe termen lung cu furnizori interesaţi de menţinerea afacerii în interesul de bună credinţă al ambelor părţi.

Identificarea şi fundamentarea variantelor alternative de aprovizionare pentru a diminua la maximum dependenţa de o singură sursă de aprovizionare, care fie poate schimba contextul general al afacerii, fie poate fi pusă în situaţia de a nu mai onora cererile de aprovizionare pe termen lung sau pentru schimbări bruşte de producţie.

Stimularea avantajelor standardizării şi simplificării constituţiei produsului, care are ca efect creşterea eficienţei activităţii generale de aprovizionare.

Gestionarea cu competenţă a tendinţelor pieţei în ceea ce priveşte produsele ce se aprovizionează, cu accent pe evoluţia preţurilor, pe evoluţia practicii comerciale, pe apariţia şi dezvoltarea reperelor de substituire.

Cultivarea de bune relaţii între compartimentul de aprovizionare şi celelalte compartimente ale logisticii, precum şi între acestea şi celelalte funcţiuni ale firmei, cu scopul de a contribui plenar la îndeplinirea obiectivelor generale ale firmei.

Dezvoltarea profesionalismului în domeniul aprovizionării, prin respectarea legislaţiei în vigoare şi printr-un management performant al resurselor umane din domeniu.

Funcţie de obiectul de activitate, managementul general şi managementul logisticii stabilesc obiective specifice pentru aprovizionare astfel încât obiectivele firmei să se îndeplinească în condiţii de eficacitate şi competitivitate.

5.3. Relaţii ale firmei cu mediul economic şi strategii de aprovizionare

5.3.1. Relaţii ale firmei cu mediul economic.

Orice departament de logistică îşi poate îndeplini obiectivele generale numai în condiţiile în care reuşeşte să proiecteze o strategie viabilă a asigurării materiale. O asemenea strategie are menirea să asigure adoptarea celor mai bune decizii şi să direcţioneze principalele activităţi de aprovizionare, ştiut fiind faptul că, fără o bună funcţionare a activităţilor specifice de aprovizionare se poate compromite raţiunea de a fi a funcţiunii logistice.

Strategia de aprovizionare este parte componentă a strategiei logistice a firmei, componentă managerială prin care aprovizionarea devine parte a strategiei generale a firmei.

Pentru o bună finalitate, ambele tipuri de strategii trebuie să reflecte caracteristicile generale ale pieţei. În timp, caracteristicile generale ale pieţei ar putea consta, după caz, în: scăderea sau restrângerea competiţiei, extinderea şi diversificarea ofertei, extinderea sau restrângerea politicilor protecţioniste, stabilitatea sau fluctuaţia preţurilor, apariţia produselor de substituţie de o calitate superioară, creşterea sau scăderea costurilor de intrare pe anumite pieţe, schimbări intervenite la nivelul climei, apariţia de riscuri, ameninţări şi vulnerabilităţi ce ţin de securitatea comerţului mondial etc.

Scăderea sau restrângerea competiţiei comerciale poate avea ca efect, la nivelul pieţei de aprovizionare a firmei, a fenomenului de penurie la anumite repere de aprovizionat. Când se observă că anumiţi furnizori sunt obligaţi să-şi întrerupă activitatea comercială, specialiştii în aprovizionare, în temeiul obiectivului cunoaşterii tendinţelor pieţei, sunt obligaţi să fundamenteze din timp

6. SUBSISTEMUL VÂNZĂRI

6.1. Vânzarea – activitate specific umană

Dintotdeauna, omenirea a cunoscut un sens ascendent, atât în planul activităţilor economice, cât şi în planul general al culturii şi civilizaţiei, prin modul în care s-au găsit soluţii la conţinutul următoarelor trei noţiuni: nevoi, dorinţe şi cerinţe.

În sens larg, prin nevoi se înţeleg „…doleanţele resimţite, aşteptările oamenilor de a avea, de a fi, de a şti şi a crede, respectiv de a-şi însuşi bunuri, toate acestea devenind nevoi efective în funcţie de gradul dezvoltării economice la un moment dat, precum şi de nivelul de cultură şi civilizaţie al popoarelor şi indivizilor. Nevoile umane apar, mai întâi, sub forma doleanţelor, aşteptărilor….Orice fiinţă umană, pentru a trăi şi a se dezvolta, împrumută de la natură elemente utile pe care le transformă şi le înmulţeşte. Atâta timp cât o nevoie nu este satisfăcută, oamenii reacţionează şi caută obiectul cu care îşi pot asigura satisfacerea ei."[83]

În ansamblul nevoilor umane, dorinţa este înţeleasă ca „…trebuinţă conştientizată, tendinţă către o stare emoţională satisfăcătoare…, activitate emoţională îndreptată spre obiectul său. Deşi acest obiect este întrevăzut sau proiectat conştient, dorinţa încă nu se echivalează cu un act voluntar, dar apare ca o premisă a acestuia."[84] Dorinţele exprimă „ aspiraţia către anumite lucruri care pot satisface aceste nevoi"[85]. Ele presupun experienţă şi alegere. Nevoia de hrană poate fi astâmpărată de către individ în diverse modalităţi, dar din mulţimea acestor posibilităţi la îndemână el preferă pe una anume. Spre exemplu, pentru a-şi astâmpăra foamea, individului i se oferă mai multe meniuri, din cadrul cărora dorinţa sa tinde către unul anume.

La rândul ei, cererea exprimă „…cantitatea dorită dintr-un anumit bun economic care poate fi cumpărată, într-o perioadă determinată, la anumite niveluri de preţuri…Fiind un flux economic, cererea reliefează comportamentul cumpărătorului în legătură cu cantitatea maximă care poate fi cumpărată la un anumit nivel al preţului."[86]

Cerinţa reprezintă măsura în care există posibilităţi reale de a fi satisfăcute dorinţele şi nevoile manifestate, deja existente şi conştientizate.

Cerinţa este dată de dorinţa în legătură cu care există posibilitatea şi hotărârea de cumpărare.Cerinţa reprezintă măsura în care există posibilităţi reale de a fi satisfăcute, prin schimb, dorinţele şi nevoile manifestate, deja existente şi conştientizate. Cererea este nevoia şi dorinţa în legătură cu care există puterea şi decizia de cumpărare. În cazul exemplului de mai sus, dorinţa individului tinde către un meniu anume, dar el trebuie să facă dovada că-l poate achita, altfel el va cere un alt meniu, şi adevărata cerere economică aceasta va fi.

---

[83] Niţă Dobrotă, coordonator, Dicţionar de economie, Editura Economică, Bucureşti,1999, p.324-325
[84] Paul Popescu Neveanu, Dicţionar de psihologie, Editura Albatros, Bucureşti, 1978, p212
[85] Philip Kotler, Managementul marketingului, Editura Teora, Bucureşti, 1997, p.36
[86] Niţă Dobrotă, op.cit., p.94

Dacă de o parte a baricadei se află triada nevoi, dorinţe şi cerinţe, de cealaltă parte a baricadei se găseşte producătorul (vânzătorul), în măsură să ofere produse, înzestrate cu asemenea caracteristici încât să facă posibilă satisfacerea cererii, precum şi dezvoltarea şi diversificarea acesteia, în condiţii de competitivitate.

Prin vânzare se realizează comunicaţia liber consimţită între producţie (ofertă) şi trinomul cerere, dorinţe şi nevoi. În acest moment, producătorul se asimilează vânzătorului. Cel ce deţine produsul, vânzătorul, fie el producător direct, fie comerciant, vinde, iar cel care a lansat cererea, consumatorul, indiferent dacă este consumator final sau intermediar, cumpără.

În această relaţie, a vinde înseamnă a convinge pe cineva, a-l determina din aproape în aproape, să reacţioneze aşa cum vrea vânzătorul.

Vânzarea, ca activitate umană, a însoţit omenirea in devenirea sa istorică.

In epoca de piatră, probabil, oamenii străbăteau mari distanţe pentru a găsi bunuri ce nu intrau în sfera lor de realizări, dar de care aveau nevoie şi pe care le doreau. Din această perspectivă, se acceptă ideea conform căreia schimbul în natură (vânzarea primitivă) este mult mai veche decât războiul. Ca atare, putem fi mândri de faptul că originile noastre au un început marcat de comercianţi paşnici, vânzători şi cumpărători de produse pe bază de troc, buni cunoscători ai artei comerţului, ai artei de a vinde şi de a cumpăra, care desfăşurau asemenea activităţi cu mult înainte ca urmaşi ai lor să devină jefuitori violenţi, trăitori şi din pradă.

Desigur, pentru acele vremuri, activităţile de vânzare şi cumpărare aveau preponderent caracter accidental şi erau rezultatul unor puternice stări emoţionale. Se schimbau intre ele animale, alimente, vânat, articole de îmbrăcăminte, arme etc., fără a se putea identifica o marfă cu rol important în mijlocirea schimbului, în mod deosebit în interiorul unor comunităţi umane asociate unui areal geografic.

Cu timpul, pentru a se favoriza schimbul de produse, au apărut şi s-au impus pieţele în aer liber, urmate de acceptarea unor mărfuri cu caracteristici speciale de schimb, înaintaşii de seamă ai banilor actuali, după caz produse agricole, animale, băuturi alcoolice, produse prelucrate, bijuterii, bunuri considerate a avea calităţi deosebite de natură curativă sau religioasă etc. De regulă, asemenea pieţe în aer liber, adevăratele târguri de mai târziu, se organizau cu prilejul unor ritualuri religioase, de-a lungul râurilor ce constituiau principalele căi de comunicaţie între diverse comunităţi sociale. Totodată, dezvoltarea navigaţiei a punctat apariţia porturilor de început, apariţia corăbiilor în zona unor plaje favorabile sau amenajate constituind tot atâtea prilejuri de acte de vânzare şi cumpărare în aer liber.

Pe baza observaţiilor rezultate din organizarea şi funcţionarea pieţelor în aer liber, unii întreprinzători au început să-şi prezinte şi să-şi vândă produsele în spaţii amenajate, destinate strict pentru activităţi comerciale. Au apărut şi s-au impus astfel formele incipiente ale cârciumilor, motelurilor, atelierelor, depozitelor permanente în zone comerciale. Acum este perioada în care, ca urmare a diviziunii sociale a muncii, a apărut o nouă specializare şi profesie, cea de comerciant sau de negustor. Reprezentanţii acestei profesii şi-au dovedit utilitatea socială prin a favoriza schimburile, ei cumpărând anumite produse de la producători, pe care apoi le vindeau altor cumpărători, de regulă la preţuri mai mari.

Dacă la începuturile activităţilor sociale, producătorii erau şi vânzătorii nemijlociţi către consumatorii finali, o dată cu apariţia comercianţilor, a negustorilor, între producători şi consumatorii finali se interpune o nouă verigă de legătură, agreată şi de producătorii care nu se mai îngrijeau de toate detaliile desfacerii (vânzării), acceptând astfel să le cedeze o mică parte din câştiguri, şi de cumpărătorii care ajungeau cu mai mare uşurinţă la produsele necesare şi pe care le doreau, acceptând astfel şi ei să le acopere o parte din cheltuielile specifice încorporate incluse în preţuri relativ mai mari.

Aceasta a fost perioada clasică a dominaţiei producătorului, în care aproape tot ceea ce se producea se şi vindea. Fiind mai mult preocupaţi să producă, producătorii au încurajat pe cei care îşi asumau responsabilităţi în desfacerea produselor. Desigur, producătorii nu au fost absolviţi de eforturile vânzării, ei continuând să vândă, după caz, atât comercianţilor de sine stătători, negustorilor – în volum din ce în ce mai mare, cât şi consumatorilor finali – dar în volum din ce în ce mai mic. Ca atare, preocuparea de bază asupra raporturilor directe cu consumatorul final începe sa se transfere încetul cu încetul dinspre producător către comerciant, acesta din urmă devenind mai preocupat chiar decât producătorul de ceea ce se cere sau de ceea ce nu se cere. Schematic, situaţia apariţiei şi dezvoltarea noii categorii sociale, a comercianţilor, este prezentată în Figura nr. 6.1.

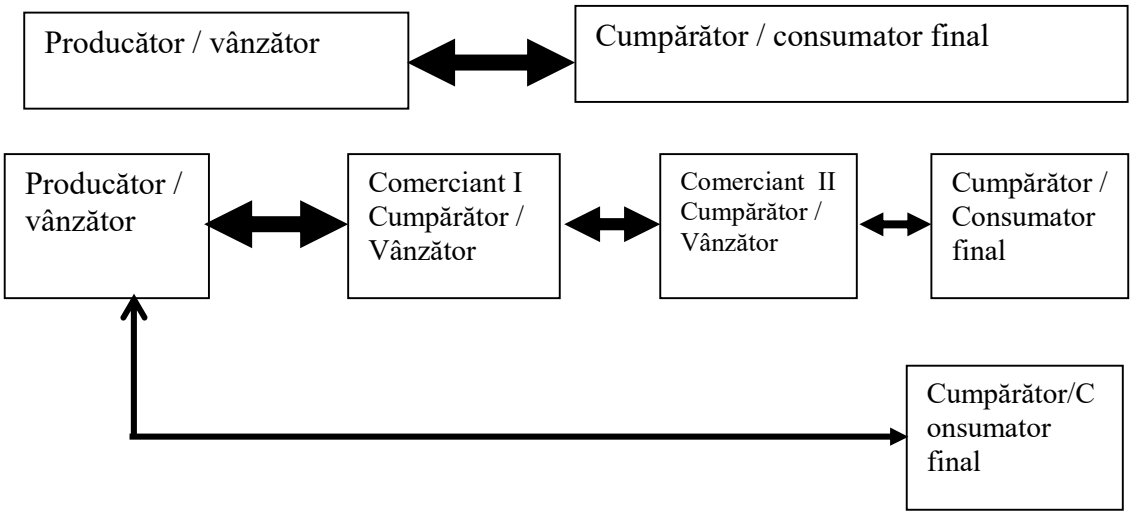


Figura nr. 6.1: Apariţia comercianţilor şi diluarea relaţiilor directe dintre producători şi consumatorii finali

Timp de secole, aceste forme de comercializare s-au diversificat continuu şi s-au dezvoltat, corespunzător ritmului de dezvoltare şi de diversificare cunoscut de producţie. La un moment dat, producătorii, în rolul lor tradiţional de vânzători primari, au sesizat că piaţa apropiată începe să fie saturată de produse asemănătoare. Un asemenea nou stadiu al dezvoltării producţiei impunea găsirea de forme moderne de promovare a vânzărilor.

Astfel, la început de secol XIX, pe fondul dezvoltării căilor ferate, un fabricant de pe lângă Massachusetts a avut inspiraţia să angajeze un bărbat foarte sociabil şi comunicativ, căruia i-a stabilit drept sarcini importante de serviciu să ducă în locuri îndepărtate mostre de produse, să le prezinte cu responsabilitate şi să obţină comenzi rezonabile pentru producţia viitoare.

Desigur, se apreciază şi astăzi că, pentru a face din această idee o nouă formă de afacere, a fost nevoie de inteligenţă, de curaj pentru a încerca ideea novatoare, dar şi de perseverenţă pentru a o face să conducă spre rezultate notabile. Pe ansamblul activităţilor economice, a început să se impună producţia la cerere, cererea fiind estimată preponderent de către intermediari, adică de către comercianţi, ceea ce a declanşat o viziune calitativ superioară a managementului firmei. De data aceasta, comercianţii au înţeles că au posibilitatea să aleagă dintre producători pe aceia care oferă produse de calitate şi la preţuri rezonabile, făcând să reziste pe piaţă numai pe aceia care s-au adaptat cât mai repede noilor cerinţe performanţă.

Înţelegând rolul important al vânzărilor în activitatea generală a firmei, către jumătatea secolului XIX, americanul John H. Patterson şi-a imaginat novator organizarea structurală şi procesuală a firmei, stabilind cu claritate un anume personal responsabil de vânzări, cu director general de vânzări şi cu director de distribuţie, cu obiective clare în domeniu, corelând salarizarea acestui personal de volumul vânzărilor, prin acordarea stimulativă a unei anumite cote părţi din cifra de afaceri. El este considerat a fi primul manager care şi-a personalizat forţa sa de vânzări la nivel naţional, garantându-i o anumită exclusivitate geografică, implicându-se totodată în organizarea de cursuri de pregătire a personalului în domeniul vânzărilor.

Din acest moment, managementul firmei a trecut de la a considera activitatea de vânzări ca o activitate pasivă, ce decurgea proporţional din ansamblul productiv şi de distribuţie, vânzările devenind cea mai importantă activitate de ansamblu a firmei, de modul în care aceasta se desfăşoară depinzând întreaga viziune managerială a afacerii.

O altă idee care a revoluţionat domeniul vânzărilor este legată activitatea lui Richard Sears care[87], în 1891, era un distins funcţionar al căilor ferate. Ca însoţitor de tren, el a călătorit de-a lungul şi de-a latul Statelor Unite ale Americii. La început, câţiva amici l-au rugat să le aducă, contra cost, ceasuri diferite, din principalele oraşe aflate de-a lungul căilor ferate. În scurt timp, alături de ceasuri şi bijuterii, Sears s-a implicat în vânzarea de încălţăminte, porţelanuri, instrumente muzicale, arme de foc etc.

Înţelegând că poate să mai obţină ceva venituri din această afacere, Sears a început să cumpere diferite produse en-gross pe care le vindea en-detail doritorilor, însuşindu-şi o oarecare diferenţă de preţ. Deoarece oamenii îi solicitau şi alte produse din cele descrise de el, Richards Sears a avut revelaţia vânzărilor prin poştă, pe baza cererilor formulate de către cumpărătorii potenţiali în urma consultării unor cataloage cu oferte. Aşa a prins avânt o nouă afacere, bazată exclusiv pe vânzările cu livrarea prin poştă. Peste numai câţiva ani, în 1895, catalogul de oferte al firmei lui Richards Sears avea 532 de pagini, iar complexul companiei sale de lângă Chicago se întindea

[87] Ken Langdom, Cele mai reuşite 100 de idei de afaceri din toate timpurile, Editura Meteor Press, Bucureşti, 2007, p.16-20

pe 16 ha şi valora circa 5 milioane de dolari. Sediul firmei cuprindea aproape 300 000 de metri pătraţi de birouri, fiind, la acea vreme, cea mai mare clădire comercială din lume. În cadrul acesteia, se procesau zeci de mii de solicitări de produse pe lună. Ca atare, este de înţeles apariţia dificultăţilor în gestionarea logisticii distribuţiei produselor solicitate, rămânând celebră plângerea unui client de la începutul secolului al XX-lea: „Pentru numele lui Dumnezeu, nu-mi mai trimiteţi maşini de cusut! De fiecare dată când merg la gară, mă aşteaptă alta. Până acum mi-aţi trimis deja cinci."[88] Desigur, s-au luat măsuri de eliminare a deficientelor, recurgându-se la cele mai moderne metode şi mijloace de procesare a comenzilor, sistemul complex de benzi rulante şi tobogane constituind arhitectura primului antrepozit automat în plan mondial.

Lumea comercială, şi nu numai, lua astfel cunoştinţă de începuturile erei vânzărilor directe, iar specialiştii în marketing aveau posibilitatea să dezvolte noua teorie a marketingului direct, care, beneficiind de mijloacele tehnice moderne de comunicaţie, a cunoscut un mare avânt.

La numai câţiva ani mai târziu, vânzările directe se îmbogăţeau cu o nouă componentă: vânzarea prin telefon, ca afacere de sine stătătoare. In 1902, tânărul H. W. Dubinski, abia ajuns pe pământ american, nota emoţionat, cu creta, preturile la Bursa din New York. Încântat de tranzacţionarea acţiunilor, dar şi interesat de obţinerea unor câştiguri din vânzarea acestora, după aproape trei ani, şi-a deschis propria sa firmă, ce avea drept obiect de activitate tocmai oferta de titluri de valoare. Dar el, spre deosebire de propria sa concurenţă, nu aştepta ca doritorii să-i treacă pragul firmei la iniţiativa lor. Astfel, s-a gândit ca oferta sa să ia iniţiativa vânzărilor, prin a detecta cu repeziciune viitorii cumpărători. Ca atare, a angajat un număr de tineri, pe care i-a instruit asupra vânzărilor cu ajutorul telefonului. Pentru a-i mobiliza şi mai mult, de numele lui se leagă adunările matinale colegiale, ce purtau denumirea de „ întâlniri de impulsionare a entuziasmului", timp în care angajaţii săi se încurajau reciproc pentru noi şi noi experienţe în domeniul vânzărilor prin telefon. Performante erau acele demersuri comerciale care asigurau vânzarea de titluri de valoare în urma unei singure convorbiri telefonice. La 12 ani după ce a ajuns în Statele Unite şi la 9 ani de conducere a propriei afaceri, în 1914, Dubinski şi-a vândut firma, câştigând o avere imensă, la numai 36 de ani.

Către mijlocul secolului XX, Ann Summers era o companie care oferea lenjerie şi obiecte intime, ce nu de puţine ori erau prezentate şi ca obiecte nimerite pentru îmbunătăţirea performanţelor sexuale. Firma aparţinea fraţilor Ralph şi David Gold. La vârsta de numai 19 ani, fiica lui Ralph, pe nume Jaqline, a experimentat un nou canal de distribuire şi desfacere a produselor firmei prin organizarea şi participarea la petreceri. După ce ea a organizat unele serate tinereşti, la care a prezentat şi a comercializat produse ale firmei, cu destul succes, s-a gândit să dezvolte o afacere comercială pe aceasta idee. Ca atare, a angajat, în anumite condiţii, câteva femei dispuse să organizeze serate, să prezinte şi să vândă articolele de lenjerie intimă ale firmei. Reţeta unei întruniri de domnişoare si doamne cuprindea, de regulă: o organizatoare, un număr de participante, ambianţa muzicală, oferirea de cafea, ceai şi

[88] Ibidem, p18

mici gustări, discuţii despre modă şi despre lenjeria intimă creată de firmă, prezentarea si vânzarea de articole de lenjerie intimă etc. În numai câteva luni, firma a numărat peste 7 500 de organizatoare de întruniri, la care au participat peste două milioane de femei. Desigur, vânzările firmei au crescut vertiginos. Sloganul afacerii, intrat în cultura maselor, a fost destul de tentant: aducerea sexului în sufragerie.[89]

La rândul lor, doi tineri americani, Rich DeVos şi Jay Van Andel, au devenit distribuitori independenţi ai vitaminelor Nutrilite, dar visul lor de reuşită tindea spre înţelegerea marketingului direct, de la om la om. Pentru acest lucru, şi-au înfiinţat propria lor companie, Amway, ce a pornit la drum cu comercializarea unui detergent universal. Planul Amway de vânzări urmărea învăţarea viitorilor distribuitori cum să înceapă să vândă şi să-şi formeze proprii lor distribuitori. De la oferirea unui produs, un detergent universal, în 1960, Amway oferea deja 200 de produse şi avea 700 de angajaţi, iar numărul distribuitorilor din SUA şi Canada depăşea 100 000 de mii. Iată cum se desfăşoară procesul de vânzări conceput de Amway: Oricine doreşte să participe la afacere este abordat de un distribuitor Amway, care devine sponsorul doritorului. Acesta povesteşte despre succesul firmei şi înmânează un pliant cu produsele oferite de firmă. În continuare, doritorul de a se angaja în afacere este invitat să ofere propria sa listă de viitori distribuitori potenţiali. Sponsorul analizează lista şi împreună se clasifică potenţialii distribuitori în distribuitori buni, mijlocii şi slabi, după nivelul veniturilor, stilul de viaţă ş.a.m.d. În continuare, doritorul lansează o comandă pentru produse, în care se delimitează cele de consum personal, care se achită imediat, de cele ce trebuie sa constituie stoc de vânzare, ce urmează să se achite într-un timp rezonabil. Vânzătorul încadrat în efortul de vânzări Amway este convins că, prin efort propriu, va câştiga bani din vânzările către clienţi, la fel ca şi sponsorul său şi ca sponsorul sponsorului său. În 1977, Amway a înregistrat vânzări de 7 miliarde de dolari, cu 14 000 de angajaţi.[90]

Pentru prezent, mai ales pentru viitor, adepţii importanţei vânzărilor în ansamblul activităţilor sociale declară că, în mod deosebit, în economie se întâmplă ceva notabil numai dacă se vinde ceva. Argumentările in această direcţie sunt numeroase şi destul de expresive, de genul: ”S-ar putea să vi se pară o afirmaţie îndrăzneaţă. Să privim însă altfel lucrurile: ar fi avut de lucru un şofer angajat la o companie de transporturi internaţionale dacă cineva n-ar fi vândut produsele pe care el le transportă? Ar fi avut de lucru muncitorul din construcţii dacă o firmă de proiectanţi n-ar fi vândut primăriei ideea construirii unui magazin? Ar fi avut de lucru specialistul în tehnica aerospaţială dacă un reprezentat de vânzări n-ar fi obţinut un nou contract pentru aeronave comerciale? Sunt numai câteva exemple referitoare la cât de mare este influenţa specialistului în vânzări asupra economiei mondiale”.[91]

Totul porneşte de la convingerea, susţinută tot mai mult de practica comercială, conform căreia nimănui nu-i place să fie înşelat. De a ceea, vânzarea nu trebuie să mai aibă nimic în comun cu manipularea cumpărătorilor pentru a-i determina sa cumpere ceea ce se vinde.

---

[89] Ibidem, p. 33-34

[90] Pe larg, Ken Langdon, op.cit., p.38-41

[91] Dale Carnegie & Associates,Inc., Tehnici de a vinde, Editura Cartea Veche, Bucureşti, 2008, p.11

De aceea, vânzarea modernă este responsabilă cu crearea acelei atmosfere favorabile, care să-i facă pe cumpărători să ia decizia cumpărării, în deplină cunoştinţă de cauză, apreciind favorabil propriul efort făcut. Acţionându-se în acest chip, sporeşte încrederea clientului în vânzător, acesta din urmă îşi îmbunătăţeşte reputaţia, ambii intrând într-o formă reciproc avantajoasă de parteneriat.

Pe acest fond, vânzător de succes devine acela care mai întâi înţelege necesităţile şi aşteptările reale ale clientului, după care afirmă cu claritate şi empatie cu ce bunuri sau servicii îl poate ajuta. El este convins de faptul că nimeni nu este dispus să cumpere ceva fără sa aibă un motiv, iar când motivul devine însemnat, vânzătorul trebuie să intervină imediat pentru a-i satisface nevoile si dorinţele specifice exprimate prin motive.

În ultima perioada, este tot mai evident procesul general, orchestrat de către vânzătorii de pretutindeni, de a informa cât mai mult consumatorii despre caracteristicile produselor. Clienţii potenţiali sunt aproape sufocaţi cu materiale publicitare trimise prin poştă, prin radio şi televiziune, prin telefon, prin internet, prin orice poate fi folosit de către vânzători pentru a stabili contacte ce pot avea drept finalitate cumpărarea. Pe acest fond, este lesne de înţeles realitatea cotidiană, conform căreia, clienţii sunt din ce în ce mai bine informaţi. De aceea, vânzătorul modern trebuie să fie, la rândul lui bine informat, să cunoască bine caracteristicile produselor oferite de el, precum şi pe cele oferite de concurenţă, şi să fie in măsură să ofere cumpărătorului informaţii despre oferta sa comercială unică, adică despre acel plus calitativ ce caracterizează produsul său, dar care-i poate genera acestuia cea mai mare satisfacţie. Şi, astfel, vânzătorul se transformă pe zi ce trece dintr-un ofertant absent de produse într-un consilier căutat şi respectat de către client.

Ca urmare a diversificării producţiei, concurenţa a luat amploare în toate domeniile, preţul constituind un important element concurenţial. Însă, vânzătorii competenţi ştiu faptul că, centrarea acţiunilor concurenţiale numai pe preţ poate pune în pericol afacerea. Desigur, preocuparea legată de preţuri este justificată, dar specialistul în vânzări are suficiente argumente pentru a susţine că, in cea mai mare parte a situaţiilor, nu preţul este cel care vinde. Vânzătorii care se lamentează că au pierdut vânzarea numai din cauza preţului, în mod sigur sunt superficiali în a pune în evidenţă valoarea produselor şi serviciilor proprii. Primii consideră vânzarea ca pe o şansă, un noroc, pe când ceilalţi consideră vânzarea un succes obţinut prin multă muncă. Prin şlefuirea aptitudinilor profesionale, aptitudinilor de comunicare şi aptitudinilor de organizare, vânzătorii de succes se disting prin adoptarea de atitudini performante pentru orice gen de situaţie. Pentru ei, vânzarea constituie o afacere, care este plină de provocări, le insuflă energie competitivă şi pe care ştiu să o stăpânească prin competenţă.

Pe ansamblu, vânzarea este un proces cu etape bine definite, ce necesită un set de abilităţi, care pot şi trebuie dezvoltate. Vânzarea este mult mai mult decât livrarea de marfă şi încasarea de bani; ea implică o bună cunoaştere a produsului, a profilului clienţilor, a schimbărilor de mediu etc. de aceea, vânzarea modernă nu are nimic comun cu trucurile şi mijloacele de manipulare, ci cu eforturi care cer răbdare, creativitate, seriozitate şi implicare.

7. SUBSISTEMUL STOCURI ŞI DEPOZITE

7.1. Stocurile: definire, rol, funcţii şi natură economică

În general, atât pentru firme, cât şi pentru persoane fizice, stocul reprezintă o importantă activitate economică, ce se exprimă prin blocarea temporară de fonduri băneşti, cu scopul de a asigura desfăşurarea ulterioară corespunzătoare de procese de producţie sau de consum. Acumularea de cantităţi de materiale în spaţii de depozitare este în esenţă o operaţie de stocare. De aceea, pentru foarte mulţi dintre cei ce studiază fenomenele economice ce influenţează natura afacerilor "Stocurile sunt cantităţi de materiale care se acumulează în depozitele şi magaziile unităţilor economice, într-un anumit volum şi o anumită structură, pe o perioadă de timp determinată, cu un anumit scop. Stocurile sunt de fapt rezultatul activităţii de aprovizionare şi de desfacere, al activităţii comerciale, în general, care este dependentă de natura şi caracteristicile materialelor şi produselor, de condiţiile şi modalităţile de furnizare şi asigurare-transport, de strategiile care se elaborează pe această linie, în scopul îndeplinirii obiectivului de bază pe care fiecare agent economic şi l-a propus."[161] În concepţia noastră, în afară de stocurile ce se creează pentru consumul individual, toate celelalte reprezintă cantităţi de materiale şi bunuri ce urmează să fie convertite cât mai repede în bani, prin procese de producţie şi comercializare, în condiţii de eficienţă maximă.

Ciclul economic general cuprinde trei faze importante: aprovizionarea, producţia şi desfacerea, la fiecare dintre acestea regăsindu-se diferite tipuri de stocuri, aţa cum rezultă din Figura nr. 7.1

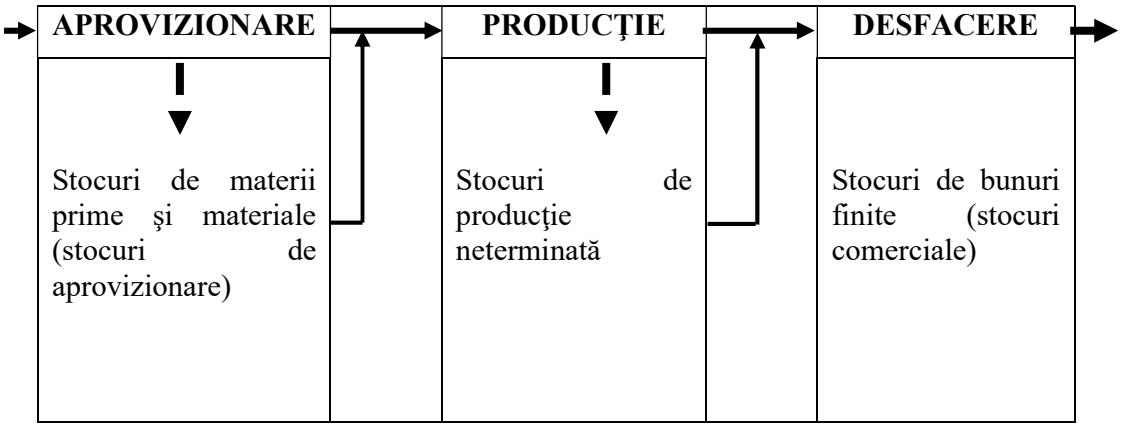


Figura nr. 7.1: Circuitul economic al firmei industriale cu stocurile ce se creează pe faze ale acestuia

[161] Gheorghe Băşanu, Mihai Pricop, Managementul aprovizionării şi desfacerii, Editura Economică, Bucureşti, 1996, p.82

Responsabilitate a compartimentelor de aprovizionare, realizarea stocurilor de aprovizionare se produce în contextul gestionării unor importante activităţi economice, care vizează [162] : identificarea şi stabilirea volumului şi structurii materiale şi energetice necesare desfăşurării activităţii de ansamblu a unităţii economice, în primul rând a celei productive; fundamentarea tehnico-economică a planului şi programelor de aprovizionare; dimensionarea riguroasă a consumurilor de materiale şi energetice; elaborarea bilanţurilor de materiale şi energetice; dimensionarea pe criterii economice a stocurilor şi loturilor de comandat şi aprovizionat; prospectarea pieţei pentru depistarea surselor reale şi potenţiale; alegerea furnizorilor a căror ofertă prezintă cele mai avantajoase condiţii de livrare; testarea credibilităţii furnizorilor; negocierea şi concretizarea relaţiilor cu furnizorii; urmărirea şi controlul derulării contractelor; analiza periodică a realizării aprovizionărilor; asigurarea condiţiilor normale de recepţie şi primire a materialelor; stabilirea anticipată a spaţiilor de depozitare, dotarea lor cu mobilier adecvat, organizarea internă a fluxurilor de circulaţie şi alegerea sistemelor eficiente de depozitare; înscrierea în evidenţă a intrărilor şi crearea condiţiilor de păstrare - depozitare-conservare; organizarea raţională a serviciului de alimentare a locurilor de producţie; controlul sistematic al evoluţiei stocurilor efective în raport cu limitele estimate; conceperea şi aplicarea unui sistem informaţional cuprinzător şi eficace; selectarea, angajarea şi promovarea de personal competent în gestionarea materialelor stocate etc.

La rândul lor, stocurile de produse finite, stocurile comerciale, se dimensionează în contextul desfăşurării următoarelor activităţi, astfel: elaborarea studiilor de marketing în vederea asigurării portofoliului de comenzi; cunoaşterea cererii de produse şi a modului în care acţionează concurenţa; definirea economicoasă a canalelor de distribuţie; identificarea şi efectuarea tuturor formelor eficiente de promovare a produselor finite; constituirea portofoliului de comenzi; elaborarea planurilor de livrări; impulsionarea realizării de produse de calitate superioară; modernizarea şi extinderea reţelei proprii de desfacere a produselor; organizarea unei reţele proprii de service; încurajarea relaţiilor comerciale de comenzi certe; optimizarea loturilor de livrare; informatizarea sistemelor de gestiune; analiza periodică a derulării livrărilor; controlul operativ al activităţii depozitelor de produse finite; gestionarea informaţiilor de comportament în folosinţă a produselor comercializate etc.

În legătură cu natura stocurilor există foarte multe considerente manageriale, în rândul cărora se regăsesc: pe intervale scurte de timp, deşi sunt disponibile, ele sunt rezerve de resurse, deoarece nu sunt folosite, sunt inactive; apariţia stocurilor decurge din nevoia logistică de a asigura continuitatea activităţii de producţie sau de desfacere; evoluţia mărimii stocului interesează direct pe producător şi indirect pe consumator; producătorul este interesat cu precădere de un nivel mediu al stocurilor, fiind preocupat să nu se găsească niciodată în criză de stoc; consumatorul este interesat ca producătorul sau vânzătorul să dispună în orice moment de produsele

[162] Ibidem, p.20-30

care-i sunt lui necesare, conform criteriilor de cantitate, calitate şi condiţii de livrare etc.

Stocurile au menirea să ofere siguranţă, să ofere garanţie că producţia se va desfăşura la termenele prestabilite, astfel realizându-se produsele finite cerute de piaţă, la termenele stabilite de comerciant sau de consumatorul final. De aceea, specialiştii în logistică numesc stocurile ca fiind un regulator al activităţii economice a firmei, dar şi un element de sincronizare a consumului cu producţia.

În afară de cerinţele imperioase ale producţiei, determinate cu rigurozitate matematică, stocurile se mai creează şi din considerente ce ţin folosirea avantajoasă a fondurilor financiare care acoperă situaţii de genul: anticiparea creşterii preţurilor la anumite categorii de materiale şi produse finite; onorarea avantajoasă de comenzi suplimentare; asigurarea firmei pentru a depăşi anumite momente dificile etc.

Dacă se analizează numai costurile şi uzura morală a produselor, stocurile nu-şi justifică existenţa. Dar existenţa unor factori permanenţi şi conjuncturali de influenţă a desfăşurării proceselor economice determină obiectiv necesitatea creării acestora. Această necesitate managerială decurge din funcţia vitală ce se acordă stocurilor, anume „…aceea de decuplare şi de armonizare a fluxului: cumpărarea, aducerea (transportul), recepţia-depozitarea, pregătirea pentru consum-utilizare a materialelor, trecerea acestora prin fazele de prelucrare până la magazia de produse finite, expedierea sau livrarea produselor la clienţi, în magazinele proprii sau ale distribuitorilor specializaţi pentru desfacere -vânzare.” [163] Astfel, necesitatea condiţionării materialelor înaintea trecerii lor în consum implică formarea de stocuri de pregătire sau de condiţionare, pentru resursele la care proprietăţile fizice şi chimice impun acţiunea, chiar dacă acestea s-au realizat la producător; periodicitatea producţiei la producător sau a transporturilor de aprovizionare determină formarea de stocuri la utilizatori; luarea în calcul a unor perturbări, dereglări în lanţul distribuţiilor etc. sau transportului implică realizarea de stocuri la consumatori sau în unităţile de desfacere; realizarea de producţii de sezon determină constituirea de stocuri sezoniere; riscul unor evenimente de forţă majoră obligă la crearea de stocuri de rezerve, inclusiv a rezervei naţionale.

Orice decizie de creare de stocuri se fundamentează pe analizarea efortului total, format dintr-un efort direct – cheltuielile pentru deţinerea stocurilor respective – şi dintr-un efort indirect – cheltuieli logistice de deservire a stocurilor respective, ce sunt compuse din: cheltuieli cu salariile personalului direct şi indirect, cheltuielile pentru energie electrică, combustibili, manipulare şi conservare, cheltuielile cu amortismentele mijloacelor fixe, cheltuielile pentru întreţinerea şi repararea echipamentelor, cheltuieli pentru iluminat, încălzit şi pentru climatizarea unor spaţii de depozitare, cheltuieli pentru materiale auxiliare, cheltuieli generate de pierderi şi perisabilităţi etc. Numai astfel, dimensionate după criterii economice, stocurile îşi justifică rolul de regularizator al producţiei cu desfacerea.

Natura economică a stocurilor decurge din cheltuielile financiare pe care le presupun, dar şi din contribuţia lor la realizarea generală a afacrii, o dimensionare optimă a acestora constituind un adevărat avantaj competitiv faţă de concurenţă, dar

[163] Ibidem, p.83

şi motiv de îngrijorare managerială, atunci când costurile de stocare încep să aibă o pondere din ce în ce mai mare în costurile totale ale firmei.

7.2 Tipuri de stocuri

Stocurile care se creează la nivelul unei firme se pot clasifica după mai multe criterii, cele mai des folosite fiind: după tipologia materialelor care intră în alcătuirea lor, după rolul avut în procesul de producţie, după rolul economic, după modul de depozitate, după forma de gestiune etc.

În funcţie de **tipologia materialelor** stocate, există: *stocuri de materii prime* – cuprind materii prime ce se folosesc la fabricarea produselor şi se regăsesc fie în produsul final, total încorporate sau în diferite stadii de încorporare, fie în starea lor naturală iniţială; *stocuri de materiale consumabile* – materiale care ajută la desfăşurarea procesului de producţie dar nu se regăsesc în produsul finit; *stocuri de obiecte de inventar* – bunuri cu valoare mai mică decât limita prevăzută pentru a putea fi considerate mijloace fixe; *stocuri de baracamente şi amenajări provizorii* – reprezintă bunuri achiziţionate sau realizate de firmă pentru executarea de lucrări de construcţii, care se pot recupera după demolare, integral sau parţial; *stocuri aflate la terţi* – sunt formate din materii prime, materiale, obiecte de inventar, produse care aparţin patrimonial firmei, dar se găsesc temporar la terţi, în curs de aprovizionare, de livrare, de prelucrare, de transport etc.; *stocuri de producţie aflată în curs de execuţie* – sunt stocuri formate din producţia aflată în diferite stadii de execuţie la momentul considerat de analiză; *stocuri de semifabricate* – sunt formate din materialele ce se regăsesc pe produsele care au parcurs anumite faze de producţie, care urmează să treacă prin alte faze de fabricaţie în alte hale; *stocuri de produse finite* – sunt formate din produsele care au ajuns la forma finală de fabricaţie şi care urmează fie să fie depozitate, fie să fie vândute direct; *stocuri de produse reziduale* – sunt formate din elemente rezultate din procesele de producţie, ca: deşeuri, materiale recuperabile, rebuturi etc.; *stocuri de mărfuri* – sunt formate din bunuri achiziţionate pentru a fi revândute în starea în care acestea se găsesc sau în urma unor procese nesemnificative de producţie; *stocuri de ambalaje* – sunt formate din acele bunuri necesare împachetării şi protecţiei produselor de bază.

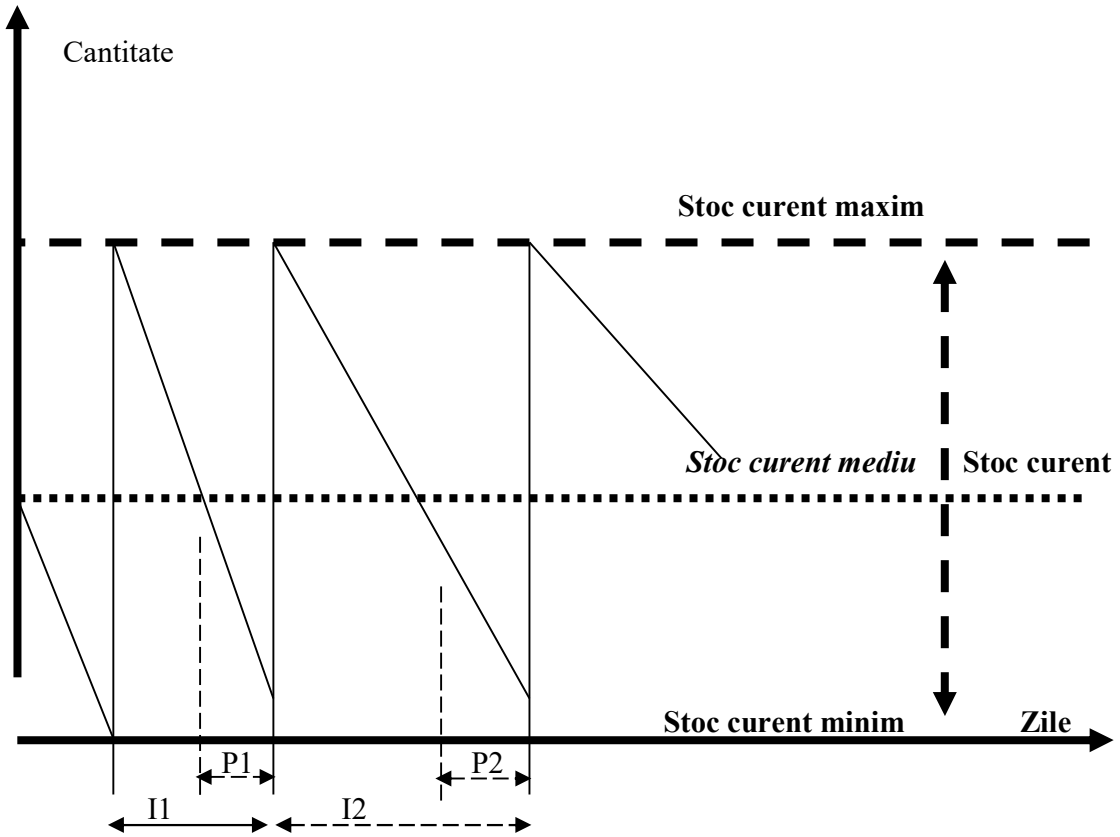
După **rolul jucat în procesul de producţie**, materialele se pot găsi în una din următoarele situaţii, astfel: stocuri curente, stocuri de siguranţă, stocuri de condiţionare,stocuri de transport intern şi stocuri de iarnă.

Stocul curent este format din totalitatea materialelor – produse, materii prime, combustibili, ambalaje etc., care se acumulează la dispoziţia firmei cu scopul de a asigura continuitatea activităţii de producţie între două aprovizionări succesive. În unele abordări, stocul curent mai poartă denumirea de stoc ciclic sau stoc de bază. La analiza stocului curent se surprind trei niveluri de referinţă, astfel: nivelul minim, nivelul mediu şi nivelul maxim. Nivelul minim este egal cu zero, când în depozitele firmei nu mai există nimic pe stoc din materialul respectiv, nivelul maxim corespunde cu momentul reaprovizionării, iar nivelul mediu rezultă din suma celor două niveluri împărţită la doi. Consumul din stoc poate fi ritmic sau neritmic, continuu sau periodic, uniform sau neuniform, în cantităţi fixe sau variabile. Reaprovizionarea, la rândul ei, ţine seama de estimarea consumului. Poate fi

continuă sau periodică, în funcţie de consum, dar şi în funcţie de condiţiile de aprovizionare, de preţul materialelor, de timpul cerut de procesul de reaprovizionare etc. reaprovizionarea stocului curent rezultă din Figura nr. 7.2

Stocul curent, în afară de dimensiunea cererii, mai este influenţat de: mărimea loturilor de fabricaţie, intervalul de timp în care comanda este furnizată de furnizor, cantitatea economică a livrării, spaţiul de depozitare avut la dispoziţie, mărimea comenzilor pentru care furnizorul acordă discounturi, costurile stocării, precum şi alţi factori ce pot influenţa procesele decizionale.

Stocul de siguranţă reprezintă cantităţile de materiale ce se depozitează la dispoziţia firmei, peste cantitatea de stoc curent, cu scopul de a se putea depăşi cu uşurinţă unele disfuncţii apărute în sistemul de reaprovizionare sau pentru a se putea acoperi o anumită cerere suplimentară de producţie. Reprezintă o măsură de siguranţă în plus a firmei pentru a-şi putea onora la timp comenzile faţă de clienţi. Fiind o acumulare suplimentară de materiale la dispoziţia firmei, stocurile de siguranţă reprezintă şi o imobilizare suplimentară de fonduri financiare, situaţie ce amplifică negativ activităţile economice generale de stocare.

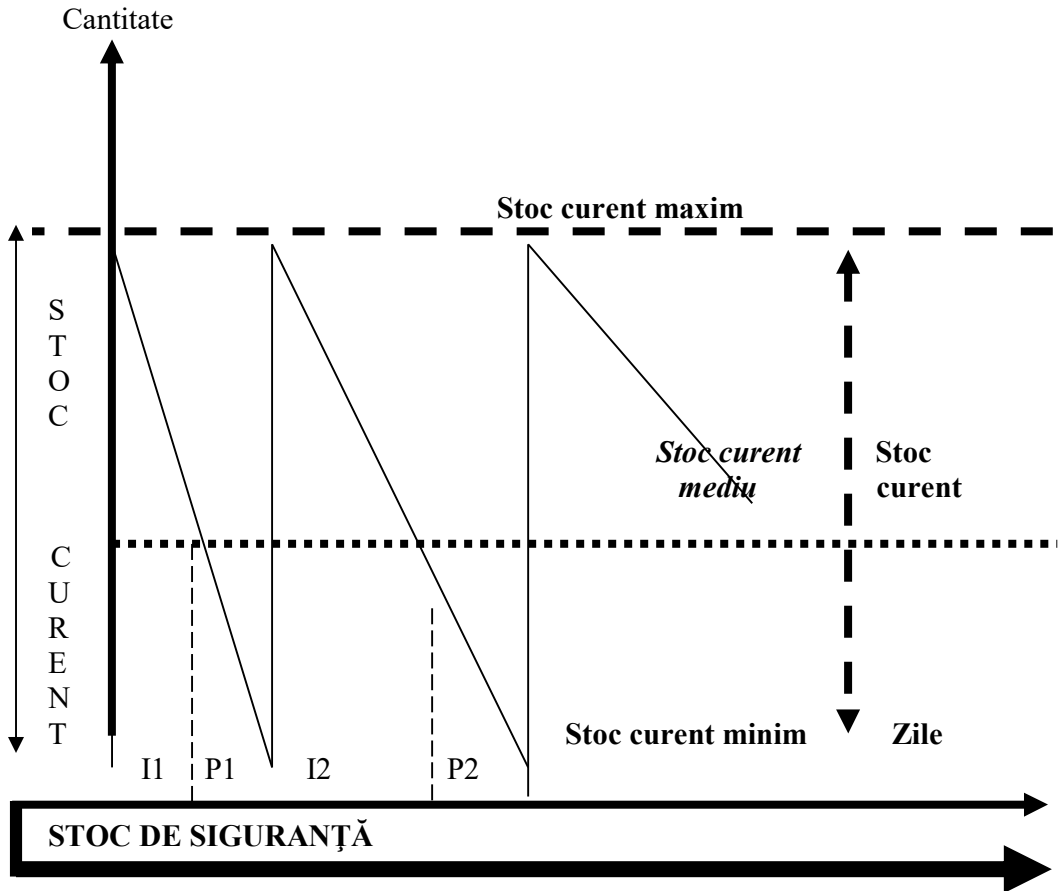


I1, I2 Intervalele de timp între două aprovizionări succesive
Pi, P2 Durata reaprovizionărilor

Figura nr. 7.2: Stocul curent ce trebuie reaprovizionat la intervale diferite de timp

Ca atare, stocurile de siguranţă se creează la materialele şi produsele care influenţează decisiv procesul de producţie sau, după caz, pe cel de desfacere, cu precădere atunci când nu sunt posibil de pus în practică măsurile operative de aprovizionare. Tocmai din aceste considerente, evidenţa materialelor din compunerea stocurilor de siguranţă se ţine distinct de celelalte stocuri, iar aprobarea consumului din ele este de competenţa managementului superior. În principiu, situaţia schematică a stocului de siguranţă raportată la stocul curent, este redată de Figura nr. 7.3

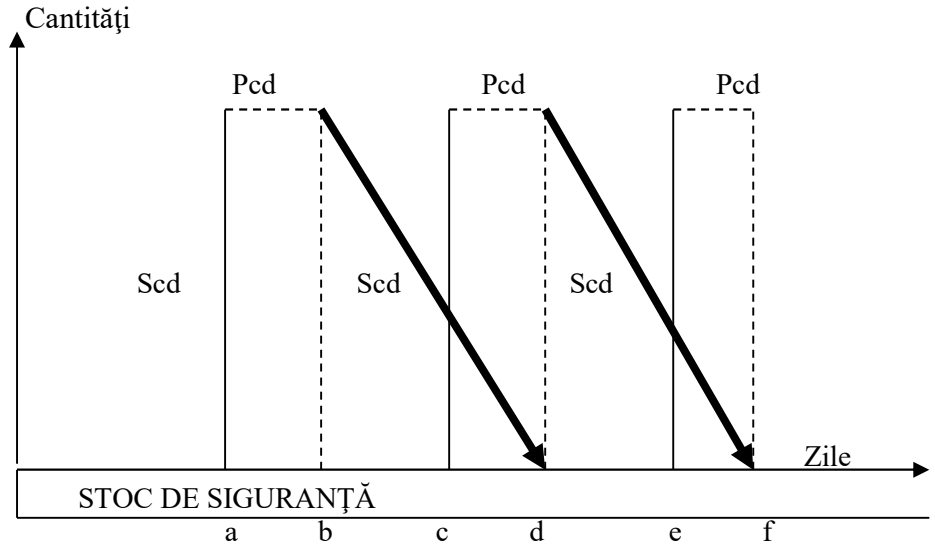
Stocul de condiţionare sau de pregătire reprezintă cantităţile de materiale care se acumulează şi staţionează la nivelul firmei pentru a fi aduse la parametrii necesari de prelucrare ulterioară şi transformare a lor în produse finite. În această categorie se poate afla lemnul, bumbacul, lâna, varul etc. După realizarea operaţiilor de condiţionare, resursele respective pot intra în cadrul stocului curent sau a celui de siguranţă. Pe cale de consecinţă, atunci când condiţionarea se poate realiza pe timpul cât materialele staţionează în cadrul stocului curent sau ca stoc de siguranţă, constituirea stocului de pregătire poate fi evitată sau redusă. De regulă, operaţiile de condiţionare sau de pregătire se execută la firmele producătoare, acestea fiind obligaţiee să livreze produsele la parametrii de calitate conveniţi prin documente contractuale.



I1 şi I2 sunt intervale de reaprovizionare şi P1 şi P2 sunt perioade de reaprovizionare

Figura nr. 7.3: Corelaţia stoc curent - stoc de siguranţă

Pot exista şi situaţii în care condiţionarea materialelor să se facă pe răspunderea utilizatorilor, mai ales atunci când sunt evidente avantajele economice urmărite de părţi. Indiferent de cine se angajează să susţină cheltuielile legate de procesele de condiţionare sau pregătire, fie furnizorul de produse, fie utilizatorul acestora, este indicat să se găsească soluţii ca stocul de pregătire să fie suprapus cu stocul de consum sau cu cel de siguranţă, aşa cum se sugerează în Figura nr. 7.4



Scd – stocul de condiţionare inclus în stocul curent
a-b, c-d, e-f – perioade de condiţionare
b-d, d-f – perioade de consum al stocului de condiţionare

Figura nr. 7.4: Reprezentarea stocului de condiţionare, a perioadelor de condiţionare şi a perioadelor de consum, cu stocul de condiţionare inclus în stocul curent

Stocul pentru transport intern acoperă cantităţile de materiale ce sunt necesare pentru consumul intern pe perioada executării transporturilor de la depozitele centrale până la punctele de lucru. Stocurile de transport intern se întâlnesc preponderent la firmele care au mai multe puncte de lucru, amplasate teritorial la distanţe mari unele de altele, ce se aprovizionează de la acelaşi depozit central. În anumite condiţii, materialele aflate în mişcare sau în aşteptare, în mijloacele de transport specifice, mai constituie aşa-zisul stoc de tranzit. Ele reprezintă active pentru firma care a plătit şi nu are acces la ele sau pentru firma care urmează să livreze produsele şi nu poate încasa contravaloarea lor.

Stocul de iarnă acoperă cantităţile de materiale ce se acumulează la dispoziţia firmei producătoare sau comerciale în scopul alimentării continue a procesului de producţie sau a celui de desfacere, pentru a se depăşi cu uşurinţă condiţiile dificile generate de condiţiile de climă sau de anotimp. Formarea stocurilor de iarnă, în general a celor sezoniere, se realizează în perioadele de presezon, prin acumulări eşalonate, în limita unui necesar de aprovizionat prestabilit. Dinamica procesului de formare şi de utilizare a stocului de iarnă este prezentată în Figura nr. 7.5.

8. SUBSISTEMUL DISTRIBUŢIE

8.1. Distribuţia mărfurilor: conţinut, rol,funcţii

În sens larg, produsele, fie că sunt rezultatul activităţii productive, fie că sunt simple mărfuri achiziţionate şi stocate, în final trebuie să ajungă la piaţa vizată de clienţi, pentru a fi vândute şi cumpărate. Gestionarea acestui traseu, atât din punct de vedere economic, dar şi fizic, constituie esenţa distribuţiei, ca parte a mixului de marketing, dar şi ca activitate managerială de bază.

Ca atare, distribuţia reprezintă ansamblul activităţilor manageriale şi economice ce se organizează, planifică şi execută pe traseul produselor de la producător până la consumatorul final – în cazul firmelor producătoare – sau de la furnizor până la consumatorul final – în cazul firmelor care desfăşoară numai o activitate comercială. Pe ansamblu, distribuţia încheie ciclul de producţie, asigurând resursele băneşti pentru reluarea pe alte planuri a activităţii economice de producţie.

Locul distribuţiei în lanţul logistic este prezentat în Figura nr. 8.1



Figura nr. 8.1: Locul distribuţiei în lanţul logistic

Principalele fluxuri economice care circulă între producător şi consumatorul final sunt: fluxul tranzacţiilor – care cuprinde negocierile dintre producător (primul vânzător) şi distribuitori (vânzătorii ulteriori) prin care producătorul se angajează să producă şi să livreze distribuitorului articolele dorite de consumatori, într-o anume cantitate, calitate şi formă de ambalare, fluxul informaţional – constituit din datele şi informaţiile care circulă pe itinerarul producător, intermediari, consumatorul final şi retur, fluxul promoţional – format din mesajele producătorilor sau ale unora dintre intermediari, prin care clienţii sunt informaţi despre condiţiile apariţiei unui produs pe piaţă, fluxul produsului – care exprimă deplasare fizică a produselor pe întregul canal de distribuţie.

Logistica distribuţiei se compune din logistica entităţilor ce formează canalele de distribuţie şi logistica mărfurilor, aşa cum se sugerează în Figura nr. 8.2

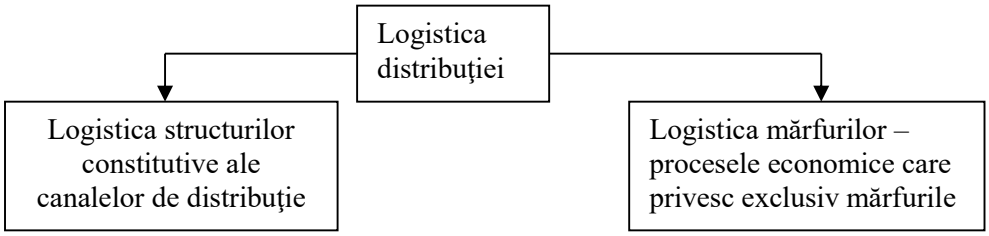


Figura nr. 8.2: Logistica distribuţiei ca însumare a logisticii canalelor de distribuţie şi logisticii mărfurilor

Pe ansamblu, rolul distribuţiei constă în: gestionarea unei corelaţii cât mai bune între ofertă şi cerere, asigurarea deplasării fizice a produsului de la locul fabricării la cel al consumării, asigurarea unei regularităţi în circulaţia mărfurilor, gestionarea profitabilă a oscilaţiilor sezoniere, diminuarea continuă a cheltuielilor pe traseul urmat de produse către consumatorul final etc.

În procesul de distribuţie, produsele pot trece prin următoarele transformări, astfel: transformări fizice – transport, lotizare, împărţire în cantităţi mai mici, depozitare, conservare etc.; transformări spaţiale şi temporale – pentru consumul final, produsul trebuie să ajungă într-un anume loc, la un anume moment temporal; transformări psihologice şi comerciale – atitudinea consumatorului faţă de produs poate fi modificată prin acţiuni ce ţin de gestionarea cererii şi ofertei. Toate aceste procese se pot produce prin contact direct între producător şi consumator sau în cadrul unor canale specializate, în care producătorul şi consumatorul final nu se găsesc în contact direct.

Calea cea mai des utilizată în cazul bunurilor de larg consum este cea prin canale specializate, situaţie în care producătorii şi distribuitorii stabilesc pe bază de înţelegeri activităţile pe care le desfăşoară fiecare, urmărind obţinerea de profituri, în condiţiile asumării reciproce de riscuri. În aceste condiţii, distribuitorii contribuie la reducerea numărului de tranzacţii, implicit se reduc şi cheltuielile cu numărul tranzacţiilor, şi îşi aduc aportul la îmbunătăţirea sortimentului oferit în piaţă, iar producătorul poate să se concentreze mai mult pe cercetare şi producţie.

Distribuitorii şi producătorii pot realiza înţelegeri de distribuţie exclusivă, pe bază de contract de distribuţie exclusivă, situaţie în care distribuitorul se angajează să efectueze promovarea, vânzarea şi service-ul produselor, să nu distribuie produse identice sau similare ale concurenţei, mai ales în situaţiile în care se urmăreşte pătrunderea pe o piaţă deja organizată. Contractul de distribuţie exclusivă se limitează la un anumit teritoriu sau la o anumită piaţă.

Mai pe larg, un contract de distribuţie exclusivă poate cuprinde obligaţii ale părţilor, astfel: obligaţii ale distribuitorului: să cumpere produsele de la producător (primul vânzător), să desfacă produsele spre revânzare în nume propriu şi pe proprie răspundere, să transmită producătorului grafice referitoare la volumul vânzărilor şi evoluţia elementelor de stoc, să asigure pe cheltuiala sa publicitatea produselor ce urmează a fi vândute, să participe pe cont propriu la târguri şi expoziţii, să plătească producătorului contravaloarea produselor cumpărate, să nu desfacă produse similare, să acorde cumpărătorilor aceleaşi garanţii pe care şi el le-a primit de la producător etc. Obligaţiile producătorului (vânzătorului) ar putea consta în: să pună la dispoziţia distribuitorului de cataloage, pliante, prospecte, mostre şi alte materiale publicitare în scopul promovării produselor, să livreze produsele comandate de distribuitor în cantităţile, calitatea şi la termenele pe care acesta le-a stabilit sau care au fost stabilite de comun acord, să asigure specialişti pentru pregătirea personalului distribuitorului pentru vânzare şi service, să transmită şi să expedieze produsele achiziţionate, să garanteze produsele vândute etc.

În paralel cu distribuţia directă, care are sensul de la producător către consumatorul final, mai ales în ultima perioadă de timp, se dezvoltă şi o distribuţie inversă, al cărui sens este dinspre consum, prin distribuţie, spre producător.

Distribuţia inversă are raţiune atunci când se recuperează ambalaje sau alte materiale de pe circuitele de distribuţie directă pentru a fi reintroduse în producţie.

Interdependenţele distribuţiei cu producţia şi consumul ies în evidenţă prin funcţiile pe care distribuţia le poate îndeplini în ansamblul procesului economic, aşa cum se prezintă în Tabelul nr. 8.1

Tabelul nr. 8.1: Funcţiile specifice ale distribuţiei

Nr. crt.	FUNCŢIA	CONŢINUT
1	Funcţia de schimbare a proprietăţii asupra produsului	Se realizează, după caz, prin: repartizare, vânzare, cumpărare, servicii etc.
2	Funcţia de transport	Se realizează prin transportul produselor de la producător la consumatorul final. Datorită cheltuielilor aferente, se măreşte valoarea produselor cuprinse în procesul distribuţiei.
3	Funcţia de stocare (depozitare)	Se realizează pe perioada cât produsele se găsesc în aşteptare. Se caracterizează prin acţiuni de menţinere a calităţilor iniţiale şi de protejare a caracteristicilor fizice. Permite ajustarea producţiei cu cererea. Necesită costuri care se răsfrâng asupra preţului produsului.
4	Funcţia de sortare şi ambalare	Se realizează prin fracţionarea lotului de producţie în loturi de vânzare. Se adaugă valoare prin ambalare şi etichetare.
5	Funcţia de promovare	Se realizează prin acţiunile de informare despre produs făcute de distribuitor, care au drept rezultat creşterea vânzărilor.
6	Funcţia de service	Se realizează prin acţiunile de instalare a produselor şi prin asigurarea reparaţiilor pe perioada garanţiilor asumate.
7	Funcţia financiară	Distribuitorul achită valoarea produselor pe care urmează să le distribuie mai departe, asumându-şi în acest sens un risc financiar.
8	Funcţia socială	Se realizează prin faptul că distribuitorii vin în sprijinul consumatorilor, oferindu-le în condiţii avantajoase produsele pe care le doresc.

Pe ansamblu, distribuţiile către clienţi se fac din două surse principale: punctele cu un tip unic de produs şi centrele de distribuţie.

Punctele cu un tip unic de produs sunt reprezentate de unităţile de producţie sau de depozite, în care se găseşte un singur tip de produs sau o gamă restrânsă de articole. În activitatea de distribuţie se preferă aceste surse atunci când există o cerere

foarte mare pentru acestea, când transporturile se organizează pentru distanţe mari şi pentru distribuitori care solicită cantităţi foarte mari de produse.

Centrele de distribuţie sunt considerate acele amplasamente în care se colectează produse de la mai multe puncte cu tip unic de produse.

În procesele de distribuţie, o atenţie majoră se acordă administrării comenzilor, care apare ca un sistem de transmitere a informaţiilor privitoare la comenzile clienţilor, urmând circuitul consumator final, comerciant, furnizor, producător. În acest circuit al administrării comenzilor, fiecare verigă pune la dispoziţia solicitantului produsele disponibile şi solicită mai departe produsele insuficiente sau pe care nu le deţine în stoc, luând naştere relaţii, obligaţii şi riscuri de distribuţie. Tendinţa actuală scoate în evidenţă accentuarea rapidităţii de satisfacere a cererii lansate, prin efort comun al lanţului de distribuţie, într-o deplină vizibilitate a stadiului îndeplinirii acesteia de către client.

Din momentul în care intervine schimbarea proprietăţii asupra bunurilor distribuite, procesul de distribuţie se suprapune procesului de vânzare.

8.2. **Structura unui canal de distribuţie**

În cadrul unei pieţe date, canalele de distribuţie sau canalele comerciale reprezintă adevărate instituţii sau organizaţii menite să facă posibilă desfăşurarea operaţiilor de vânzare-cumpărare între potenţialii consumatori şi producători. O piaţă poate fi definită atât din punct de vedere geografic, cât şi din punct de vedere al produsului.

Astfel, din perspectivă geografică, analiza distribuţiei stabileşte dacă produsul se distribuie numai în localitatea de producţie, numai în zona înconjurătoare, numai într-un areal administrativ, numai într-o ţară etc.

În ceea ce priveşte diferenţierea pieţelor în funcţie de produs, se afirmă că fiecare produs are propria sa piaţă, atâta timp cât se adresează unui set unic de utilizatori.

A face distribuţia unui produs sau serviciu pe piaţă înseamnă a desfăşura acele activităţi care fac posibilă deplasarea produsului către utilizator, facilitând accesul acestuia la produs.

La începutul producţiei de mărfuri, producătorii erau şi comercianţi, în sensul că asigurau direct vânzarea propriilor lor produse. În condiţiile economiei actuale, o bună parte dintre producători nu mai vând bunurile direct utilizatorilor finali, între aceştia intercalându-se diferiţi participanţi la procesul de vânzare-cumpărare. Cei care cumpără şi revând produsele, fie ca angrosişti, fie ca detailiştii, se numesc *comercianţi,* cei care caută clienţi, negociază în numele producătorului, fără să-şi însuşească prin vânzare-cumpărare produsele, cum ar fi comisionarii, reprezentanţele producătorilor şi agenţii de vânzări, poartă denumirea generică de *agenţi*, iar cei care facilitează numai activitatea de vânzare-cumpărare, fără a-şi însuşi bunurile şi fără a negocia în numele vreunei părţi, cum ar fi societăţile de transport, băncile, agenţiile de publicitate, agenţiile de asigurări etc., se numesc *mijlocitori*.

În acest sens „ Deciziile privind alegerea unui canal de distribuţie reprezintă una dintre cele mai importante categorii de decizii din cadrul procesului de conducere. Ele influenţează în mod direct toate celelalte decizii de marketing. Preţul practicat de o firmă depinde, ca mărime, de faptul că aceasta apelează fie la marii comercianţi, fie la

micile magazine care comercializează articole de calitate superioară. Deciziile legate de activitatea de publicitate şi de cea a forţelor de vânzare se bazează pe pregătirea şi motivarea intermediarilor. În plus, deciziile privind distribuţia produselor implică asumarea, faţă de alte firme, a unor obligaţii pe termen mai lung. Atunci când un fabricant de automobile apelează pentru vânzarea acestora la un număr de distribuitori independenţi, el nu-i va putea înlocui în ziua următoare cu puncte de desfacere proprii."[183]

Totodată, se apreciază că „Sistemul de distribuţie… este una din principalele resurse externe. Realizarea acestuia durează de obicei mai mulţi ani, iar o schimbare a acestuia nu este uşor de înfăptuit. El are o importanţă la fel de mare ca şi principalele resurse interne, cum ar fi personalul şi capacităţile de producţie, de cercetare, de proiectare şi de vânzare. El reprezintă un angajament al firmei faţă de un mare număr de societăţi independente implicate în activităţi de distribuţie, ca şi faţă de pieţele pe care aceştia le deservesc. De asemenea, el impune aplicarea anumitor tehnici şi politici care contribuie la realizarea fundamentului de relaţii pe termen lung."[184]

Atitudinea firmelor producătoare faţă de canalele de distribuţie este diferită. La început, firmele analizează profitul ce se poate obţine din activitatea de producţie în comparaţie cu profitul ce se poate obţine din activitatea de vânzare şi decid activităţile cele mai profitabile. Spre exemplu, dacă rata profitului în producţie este de 25%, în timp ce rata profitului din activitatea de vânzări nu va putea depăşi 15% la investiţia preconizată, producătorul nu va fi interesat niciodată să-şi comercializeze produsele pe cont propriu.

Firmele pot apela la anumite canale de distribuţie în condiţiile în care le lipseşte posibilitatea de finanţare pentru a deschide şi întreţine puncte proprii de desfacere. Astfel, o fabrică de medicamente nu poate dispune de o asemenea finanţare care să facă posibilă deschiderea unor puncte de desfacere încât să concureze farmaciile existente. Ca atare, va apela la intermediari, la lanţurile de farmacii, pentru a oferi produsele sale utilizatorilor finali.

Există şi firme care apelează la sistemul mixt de distribuţie, adică utilizează atât puncte proprii de desfacere, cât şi intermediari. Astfel. firma Fares, desprinsă din Plafar, dispune de 200 puncte proprii de desfacere, dar comercializează ceaiurile şi prin farmacii sau prin marile magazine.[185] Avantajele acestui sistem de desfacere decurg din faptul că firma învaţă cum să-şi administreze punctele proprii de desfacere şi poate testa rapid noile idei de produse, iar dezavantajele ar putea consta în nivelurile de concurenţă care se percep.

În mod sigur, intermediarii, datorită contactelor mai stabile cu consumatorii, a experienţei în domeniul desfacerii, sporesc eficienţa activităţii comerciale, oferind firmei producătoare mult mai multe posibilităţi de valorificare a produselor decât vânzarea pe cont propriu. Mai mult, se consideră că „Intermediarii reglează fluxul bunurilor şi serviciilor… Acest lucru este absolut necesar pentru a umple prăpastia

[183] Philip Kotler, op. cit., p.661
[184] E. Raymond Corey, Industrial Marketing: Cases and Concepts, Englerwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1976, p 263
[185] Vezi, Forbes, 21 septembrie 2009, p. 50 -53.

dintre sortimentul de bunuri şi servicii creat de producător şi sortimentul cerut de consumator. Prăpastia este rezultatul faptului că, de regulă, producătorii creează o cantitate mare de bunuri în sortimente limitate, în timp ce consumatorii doresc, de obicei, o cantitate limitată de bunuri în sortimente variate”[186]

Totodată, prin folosirea intermediarilor se reduce numărul legăturilor de contact dintre producător şi consumatorul final, aşa cum rezultă din compararea Figurii nr. 8.3 cu Figura nr. 8.4

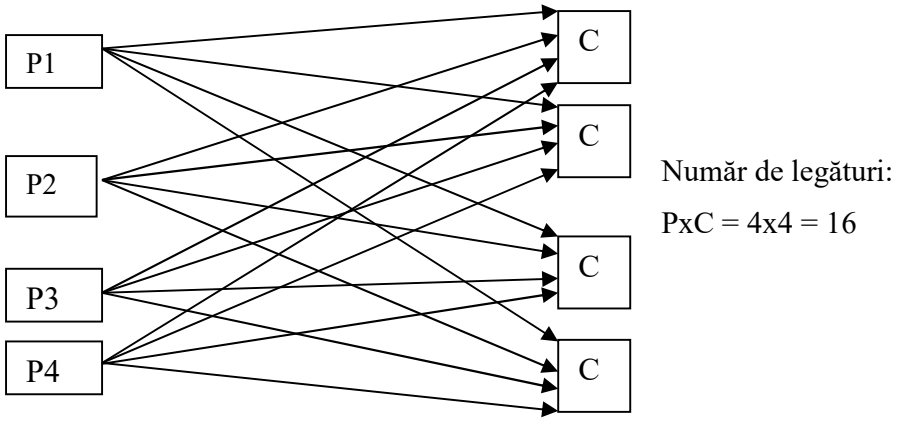


Figura 8.3: Numărul de legături în comercializarea directă

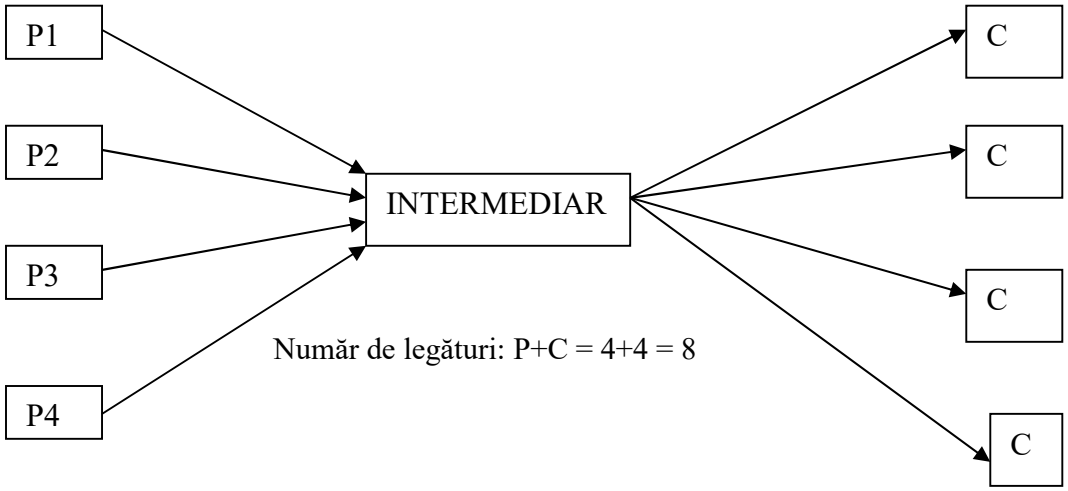


Figura 8.4: Economia de efort generată prin utilizarea unui intermediar

Canalul de distribuţie este format dintr-un ansamblu de organizaţii interdependente care conlucrează pentru ca un anumit produs sau serviciu să poată fi

[186] Cf. Louis W. Stern şi Adel I. El-Ansary, Marketing Chanales, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,2000, p.5-6

9.SUBSISTEMUL SERVIRE CLIENŢI

9.1. Natura, caracteristicile şi implicaţiile serviciilor asupra activităţilor de marketing ale firmei

Deşi mulţi teoreticieni consideră că gândirea de marketing s-a dezvoltat iniţial în legătură cu gestionarea produselor, este greu de realizat o departajare riguroasă acestui fenomen, cu atât mai mult cu cât există suficiente argumentări care corelează gândirea de marketing cu dezvoltarea atât a produselor cât şi a serviciilor.

Chiar dacă teoria marketingului a tratat cu predilecţie, la începuturile ei, produsele, serviciile au fost mereu asimilate acestora, până când dezvoltarea accelerată a serviciilor a obligaţie cercetarea de marketing să-i consacre studii specifice. În unul din acestea, pe la sfârşitul anilor '70, se evidenţia dezvoltarea continuă a serviciilor, susţinută de faptul că „ În SUA, 77% din totalul forţei de muncă lucrează în această sferă, care furnizează 70% din producţia naţională globală. Noile locuri de muncă ce urmează a se crea în următorii zece ani vor fi, în proporţie de 90%, în sectorul prestărilor de servicii. Toate acestea au contribuit la creşterea interesului pentru problemele specifice din domeniul marketingului serviciilor”.[215]

De aceea pentru Philp Kotler, „Activităţile cuprinse în sfera serviciilor sunt destul de variate: Astfel, sectorul guvernamental, prin activitatea instanţelor judecătoreşti, a prestărilor de servicii profesionale, a spitalelor, a agenţiilor de creditare, a serviciilor militare, de poliţie şi pompieri, a poştei, a serviciilor de securitate şi a şcolilor, se află în această sferă. Sectorul privat nelucrativ, prin muzeele, societăţile de binefacere, bisericile, liceele, fundaţiile şi spitalele proprii, se află şi el inclus în această sferă. O bună parte a sectorului de afaceri, cuprinzând linii aeriene, bănci, birouri de servicii informatice, hoteluri, societăţi de asigurări, firme de consultanţă juridică şi managerială, cabinete medicale, companii cinematografice, companii de întreţinere şi reparaţie a reţelei de apă şi canalizare şi agenţii imobiliare, se găsesc, de asemenea, în sectorul serviciilor. Numeroşi angajaţi ai sectorului productiv sunt adevăraţii prestatori de servicii, din categoria acestora făcând parte operatorii de calculator, contabilii şi personalul specializat în probleme de legislaţie. De fapt, ei formează împreună o „întreprindere de servicii” care furnizează „produse” specifice „întreprinderii de bunuri”[216]

Tot pe atunci, se constata că: „ În prezent există firme care, în schimbul unei taxe, vă echilibrează bugetul, au grijă de filodendronul dumneavoastră, vă trezesc dimineaţa, vă duc la serviciu sau vă găsesc o locuinţă, un loc de muncă, o maşină, o soţie, o persoană care să vă ghicească viitorul sau un lăutar. Ori poate doriţi să închiriaţi un tractor pentru lucrul în grădină, sau să luaţi în arendă câteva vaci, ori să închiriaţi câteva picturi originale? Sau vreţi câţiva tineri îmbrăcaţi după moda hippy,

[215] Pe larg, G.Lynn Shostock, Breaking Free from Product Marketing, Journal of Marketing, aprilie, 1977, p. 73-80

[216] Philip Kotler, Managementul marketingului, op.cit., p.582

care să vă înveselească atmosfera de la următoarea petrecere pe care o veţi da? Dacă aveţi nevoie de servicii în domeniul afacerilor, alte firme vă vor planifica adunările şi întâlnirile de afaceri, vă vor proiecta produsele, vă vor ajuta la prelucrarea informaţiilor, ori vă vor trimite secretarele sau chiar directorii executivi de care aveţi nevoie."[217]

Multă vreme, prin serviciu sau serviciu de marketing se înţelegea „ansamblul de activităţi realizate de producător consumatorului în cadrul vânzării produselor, care au loc odată cu actul de vânzare-cumpărare sau după efectuarea acestuia. Se poate referi la transportul mărfurilor, la punerea în funcţiune a acestora, dacă este vorba de aparate sau instalaţii care necesită un specialist, verificarea, întreţinerea şi repararea lor în timpul utilizării etc. Serviciile includ tot ceea ce producătorul oferă consumatorului pentru ca folosirea mărfurilor să-i fie cât mai comodă sau mai plăcută"[218], pentru ca acum un serviciu să fie considerată orice acţiune sau execuţie pe care un subiect o poate efectua pentru un altul, care este intangibilă şi nu presupune transferul proprietăţii, indiferent dacă acţiunea este legată sau nu de un produs bun material.

După corelaţia produs oferit şi serviciu oferit, firmele pot oferi: *un bun pur tangibil* – oferta este constituită dintr-un bun tangibil fără să fie însoţit de vreun serviciu (Exemplu: pâinea, orezul, diferite instrumente de măsurat, piese de schimb etc.); *un bun tangibil însoţit de servicii* – oferta este formată dintr-un produs bun tangibil însoţit de unu sau mai multe servicii, menite să mărească interesul consumatorului (Exemplu: un costum de haine se vinde cu servicii de ajustare, un autoturism se vinde cu servicii de prezentare, livrare, reparare şi întreţinere etc.); *un hibrid* – oferta constă din bunuri şi servicii în proporţii relativ egale (Exemplu: un restaurant este frecventat atât pentru produsele oferite, dar şi pentru serviciile sale de confort muzical, de curăţenie, de discreţie etc.); *un serviciu de bază însoţit de bunuri sau servicii secundare* – oferta constă dintr-un serviciu de bază la care se ataşează bunuri sau alte servicii considerate drept suport fizic pentru serviciul de bază (Exemplu: o companie aeriană vinde un serviciu de transport, la care se adaugă o masă, băuturi etc., serviciu ce este posibil datorită unui produs numit avion.); *un serviciu pur* – oferta constă într-un serviciu pur, neînsoţit de nici un fel de produs (Exemplu: servicii de supraveghere a copiilor, servicii de psihoterapie etc.).

Având la bază criterii diverse, serviciile se pot clasifica astfel: servicii bazate pe folosirea echipamentelor (mijloace de transport, maşini de spălat, maşini de cusut etc.); servicii bazate exclusiv pe capacităţile personalului (spălarea vitrinelor, însoţitori de persoane, supraveghere copii etc.); servicii care necesită personal necalificat (treburi gospodăreşti, munci agricole, activităţi de salubrizare etc.); servicii care necesită personal calificat (instalatori, croitori, asistenţă medicală, învăţământ etc.); servicii care necesită personal specializat (servicii medicale de înaltă calificare, servicii juridice, servicii administrative etc.); servicii care necesită prezenţa consumatorului, situaţii în care prestatorul de servicii va căuta să stimuleze interesul acestuia (servicii de cosmetică, servicii medicale, servicii de pregătire

[217] Cf. Services Grow While the Quality Shrinks, Business Week, octombrie, 1971, p.50
[218] Cf. Dicţionar de marketing, Editura Junimea, Iaşi, 1979, p.301

profesională etc.); servicii personale – care se adresează nemijlocit persoanei (servicii de cosmetică, servicii de însoţire, servicii de transport etc.); servicii care vizează afacerile persoanei (servicii de consultanţă, servicii de transport, servicii de promovare a afacerii etc.); servicii prin care se urmăreşte obţinerea de venituri; servicii nonprofit; servicii private; servicii publice etc.

Firmele cunoscute ca producătoare de bunuri tangibile testează diferite forme de oferire de servicii adiacente produsului, pentru a-şi consolida indicatorii de eficienţă, astfel: poziţionând produsul în cadrul unui sistem de servicii bine determinate (servicii de transport, servicii de instalare, servicii de ajustare etc.); prin vânzarea unor capacităţi interne de servicii (programe de şcolarizare, de iniţiere în utilizarea unor instalaţii etc.); prin prestarea de servicii către alte firme funcţie de excedentul de capacitate (capacităţi de transport, capacităţi de depozitare, capacităţi de spitalizare, capacităţi de reparaţii etc.); prin administrarea capacităţilor aparţinând altor firme (prin extinderea utilizării forţei de muncă proprii în domenii complementare: întreţineri de grădini, de piscine, de clădiri, de instalaţii etc.); prin furnizarea de servicii financiare (împrumuturi comerciale, închirieri de utilaje etc.); prin prestarea de servicii de distribuţie (prin deschiderea de puncte proprii de vânzare etc.).

Cauzele care determină firmele să dezvolte gama serviciilor pot fi sistematizate astfel:[219] *Uzura morală* – organizaţiile specializate în servicii nu-şi pot menţine succesul bazându-se pe serviciile deja existente. Mai devreme sau mai târziu ele îşi pierd actualitatea. De aceea, pentru companiile caracterizate prin spirit inventiv schimbarea este un mod de viaţă, o trăsătură a culturii organizaţionale. *Concurenţa* – pentru menţinerea fidelităţii clienţilor sunt necesare noi servicii. *Capacitatea neexploatată* – se pot concepe noi servicii pentru a da o întrebuinţare competitivă capacităţilor de rezervă. *Efectele sezoniere* – nivelurile de cerere dependente de sezon pot fi depăşite prin servicii care să nu depindă de variaţiile de sezon. *Reducerea riscului* – dacă există un portofoliu redus de servicii de care depinde întreaga organizaţie, este indicat să se introducă noi servicii cu rol de a reduce vulnerabilitatea ce rezultă din numărul mic de servicii. *Fructificarea oportunităţilor* – lansarea de servicii noi la retragerea concurenţei sau când se constată că există cereri încă nesatisfăcute.

Caracteristicile de bază ale serviciilor sunt: intangibilitatea, inseparabilitatea, variabilitatea şi perisabilitatea.

Spre deosebire de bunurile materiale, serviciile sunt intangibile, adică nu pot fi văzute, gustate, simţite, auzite sau mirosite înainte de a fi cumpărate. Rezultatele unui serviciu se cunosc numai după cumpărarea şi efectuarea acestuia. De aceea, cumpărătorii au nevoie de informaţii în legătură cu calităţile ofertei şi încearcă analize preliminare ale acesteia în funcţie de locul, echipamentul, materialul informativ, simbolurile, preţul şi personalul pe care le observă şi cu care intră în contact. În timp ce ofertantul de bunuri apelează frecvent la idei abstracte pentru a-şi comercializa produsele, dar care se bazează pe produsul concret, prestatorii de

[219] Cf. Don Cowell, Dezvoltarea şi lansarea unui serviciu, capitol în Michael J. Thomas, Manual de marketing, Editura Codecs, Bucureşti, 1998, p. 391

servicii trebuie să producă dovezi palpabile, să apeleze la imagini concrete, pentru ca oferta lor abstractă să devină vandabilă. Astfel, pentru a-şi crea o imagine de spital prestigios şi operativ, acesta îşi poate dezvolta strategia de marketing prin: *ambianţa* – aspectul general: ordine, curăţenie, organizare, servicii de preluare şi dirijare a bolnavilor, timpi foarte scurţi de aşteptare etc.; *personalul*: curat, activ, suficient de mare pentru situaţiile obişnuite şi neprevăzute, bine structurat, prin specialişti, calificaţi şi necalificaţi etc.; *echipamentele*: dotare modernă, aparatură de ultimă generaţie; *materialul informativ*: texte, grafice, pliante care sugerează ordinea, solicitudinea, competenţa, responsabilitatea etc.; *preţurile*: rezonabile, clar exprimate.

Inseparabilitatea rezultă din faptul că producerea şi consumul serviciilor au loc simultan, spre deosebire de bunurile materiale care sunt fabricate şi apoi trec prin mai multe faze logistice până sunt consumate. În cazul serviciilor de agrement şi al celor profesionale, cumpărătorii se interesează de cine este prestatorul acestora, fiind dispuşi să accepte sau să refuze serviciul, precum şi să ofere preţuri diferite pentru acesta, funcţie de imaginea creată în legătură cu valoarea prestatorului.

Faptul că producţia şi consumul sunt inseparabile generează caracteristica următoare a acestora, variabilitatea, dată de condiţiile de loc, de timp şi de persoană ce particularizează prestarea. Firmele care se angajează în direcţia calităţii prestării de servicii urmăresc selecţionarea de personal specializat, standardizarea procesului de servire şi măsurarea permanentă a gradului satisfacere a nevoilor consumatorilor.

Deoarece serviciile nu se stochează, dacă nu se execută la timp, ele devin perisabile, pierzându-se posibilitatea de a deveni utile şi profitabile. Dacă cererea este mare şi fermă, perisabilitatea nu devine o problemă. Dar dacă cererea este fluctuantă, firmele prestatoare de servicii devin vulnerabile în ceea ce priveşte stăpânirea perisabilităţii.

Pentru optimizarea raportului cerere şi ofertă, se consideră oportun să se acţioneze în următoarele direcţii, astfel:[220] *preţuri diferenţiate* – produc modificări ale cererii pe timpul trecerii de la perioadele cu cerere maximă la cele cu cerere minimă (cu precădere în industria turistică); *stimularea cererii în perioadele de minim al acesteia* – prin oferirea de alte servicii (tot în industria turistică, hotelurile oferă minivacanţe, cazări tematice etc.); *servicii complementare* – ce se oferă în perioadele de vârf, când cererea nu a fost încă satisfăcută (tot în industria turistică, oferirea de servicii de bar, de piscină, de cinema etc. până se eliberează o masă, o cameră la hotel etc.); *extinderea modalităţilor de rezervare* – se ordonează cererea pe posibilităţi maxime ale prestatorului; *angajarea de zilieri* – pentru prestarea de servicii în perioadele când cererea este maximă; *creşterea randamentului activităţilor curente* - prin îndeplinirea numai a sarcinilor importante; *stimularea participării consumatorului* – acesta acceptă să execute unele activităţi care-i sunt necesare (pacientul îşi completează singur fişa medicală, cumpărătorul îşi aranjează singur produsele etc.); *asocierea în procesul de prestare a serviciilor* – doi sau mai

[220] Pe larg, W.Earl Sasser, Match Supply and Demand in Service Industries, Harward Business Review, noiembrie-decembrie, 1976, p. 133-140

mulţi prestatori se unesc pentru a cumpăra un aparat, un utilaj pe care-l folosesc împreună în procesul oferirii serviciului.

Există şi teoreticieni care, la cele patru caracteristici ale serviciilor deja enumerate, mai adaugă şi pe a cincia, lipsa proprietăţii asupra serviciului[221], în sensul că, în cazul unui serviciu, clientul capătă doar dreptul de acces sau de folosinţă a unei facilităţi sau a unei amenajări, cum este, de exemplu, camera de hotel. Pentru aceştia, problemele ce apar între managementul serviciilor şi diferitele căi de a le depăşi, precum şi influenţa caracteristicilor serviciilor asupra cercetărilor de marketing, sunt sistematizate în Tabelul nr. 9.1 şi, respectiv, Tabelul nr. 9.2

Tabelul nr. 9.1: Probleme care apar în managementul serviciilor şi diferite căi de a le depăşi

Caracteristici ale serviciului	Câteva implicaţii	Câteva mijloace de a depăşi eventualele probleme specifice
Intangibilitatea	Dificultăţi în a prezente mostre. Creează probleme în mixul de marketing. Nu se obţin patente. Dificil de analizat şi estimat calitatea.	Concentrare asupra beneficiilor. Creştere caracterului material al serviciului, de exemplu, prin reprezentări concrete ale acestuia.. Folosirea denumirilor de marcă. Folosirea personalităţilor pentru individualizarea serviciului. Crearea unei reputaţii.
Inseparabilitatea	Pretinde prezenţa celui care prestează. Vânzare directă. Scală redusă de operaţiuni.	Deprinderea cu activitatea în grupuri mai mari. Creşterea vitezei de lucru. Instruirea unor operatori mai competenţi.
Eterogenitatea	Standard de calitate dependent de prestatorul serviciului şi de locul în care este oferit. Dificilă asigurarea calităţii.	Selecţia şi instruirea atentă a personalului. Asigurarea respectării standardelor. Asigurarea unor pachete modulare de servicii. Adoptarea unor procese tehnologice care să asigure controlul calităţii.
Perisabilitatea	Nu poate fi depozitat. Probleme în legătură cu fluctuaţiile cererii.	O mai bună corelare a ofertei cu cererea.
Proprietatea	Clientul acces la activitatea şi amenajarea respectivă, dar nu şi drept de proprietate.	De subliniat avantajele lipsei dreptului de proprietate, de exemplu, simplitatea sistemului de plată.

[221] Cf. Don Cowell, op.cit.,p. 398-401

Tabelul nr. 9.2: Caracteristicile serviciilor şi influenţele lor asupra cercetărilor de marketing

Caracteristici	Efecte asupra activităţii cercetării de marketing
Intangibilitatea	Imposibilitatea aplicării testelor de utilizare la domiciliu a serviciilor preponderent intangibile. Este indicată adesea trecerea directă de la faza de testare a conceptului la cea de test de marketing. Dificultăţi privind valabilitatea cercetărilor asupra unor servicii cu puternic caracter intangibil
Inseparabilitatea	Stimulente scăzute pentru operaţiunile de cercetare-dezvoltare. Favorizarea interesului pentru serviciile copiate. Stimularea tendinţelor de ameliorare a serviciilor existente în defavoarea dezvoltării altora noi. Uşurinţa pătrunderii concurenţei pe piaţă afectează viabilitatea noilor concepte.
Eterogenitatea	Dificultăţi în descrierea precisă a conceptului. Dificultăţi în activitatea de testare a conceptului.
Perisabilitatea	Aprecierile asupra serviciului sunt influenţate de calitatea prestaţiei şi de implicarea clientului în aceasta.
Proprietatea	Absenţa liniilor clare de demarcaţie între serviciu şi locul unde este îndeplinit, felul în care este livrat şi oamenii implicaţi. Dificultăţi în testarea conceptului cauzate de nevoia de a evalua impactul prestatorului şi a dovezilor materiale asupra serviciului în sine.

Opţiunile strategice ale firmelor specializate pe servicii sunt similare cu cele ale organizaţiilor specializate în managementul produselor, constând în: încercarea de a vinde mai multe servicii deja existente unor clienţi existenţi; încercarea de a vinde servicii deja existente unor clienţi noi; încercarea de a vinde servicii noi unor clienţi existenţi; în încercarea de a vinde servicii noi pe pieţe noi.

Gradul de noutate a serviciilor este structurat pe şase clase, astfel:[222] *inovaţii majore* – sunt servicii noi destinate unor pieţe încă nedefinite, care includ atât noua categorie de serviciu, cât şi sistemele de livrare; *firme nou-demarate* – sunt servicii ce aparţin unor firme care se adresează unor pieţe pe care există deja serviciile respective oferite de alte firme; *servicii noi pentru piaţa curentă* – sunt servicii oferite de o firmă pe care aceasta nu le-a mai oferit, dar care pot fi oferite în prezent şi de concurenţă; l*ărgimea ariei unui serviciu* – constă în completarea unui serviciu cu elemente noi; *îmbunătăţirea serviciilor* – servicii obţinute prin schimbarea unor detalii esenţiale, ce caracterizează deja serviciile existente pe piaţă ale concurenţei; *schimbările de stil* – servicii ce se obţin prin schimbări foarte vizibile în decor(schimbarea uniformelor la personalul restaurantului, schimbarea interioarelor unor mijloace de transport etc.).

Asemănător cu marketingul produselor, dezvoltarea unui produs nou parcurge mai multe etape, ce poate fi dată de următoarea succesiune, astfel: generarea ideilor,

[222] Cf. Don Cowell, op.cit.,p. 393

selecţia ideilor, dezvoltarea şi testarea conceptului, analiza economică, dezvoltarea serviciului, testarea serviciului şi comercializarea serviciului pe piaţă.

9.2. Elementele servirii clienţilor

Servirea clienţilor a devenit tot mai mult o expresie a competitivităţii. De aceea, elementele servirii clienţilor se pot structura în mai multe părţi, mai relevante fiind cele sistematizate în Tabelul nr. 9.3[223]

Din altă perspectivă, un inventar al serviciilor ce însoţeşte logistica produselor vizează:[224]timpul de prelucrare a comenzii, timpul de asamblare a comenzii, timpul de livrare, disponibilitatea stocului, restricţiile referitoare la mărimea comenzii, posibilitatea consolidării comenzii, consecvenţa, frecvenţa vizitelor agentului de vânzări, uşurinţa efectuării comenzii, informaţii privind stadiul onorării comenzii, stocul de rezervă în perioada promovărilor, formatul documentelor de comercializare, starea fizică a produselor, răspunsul la reclamaţii, procedurile de plată, durata medie a ciclului comenzii, flexibilitatea duratei ciclului comenzii, servirea în situaţii de urgenţă, disponibilitatea şi solicitudinea personalului, competenţa reprezentanţilor tehnici, calitatea efectuării de demonstraţii, disponibilitatea materialelor publicate, precizia executării comenzilor, condiţiile de vânzare, ambalarea de protecţie, cooperarea etc.

Tabelul nr. 9.3: Sistematizarea elementelor componente ale servirii clienţilor

Categorii de elemente	Elemente care favorizează dezvoltarea bunelor relaţii
Elemente pre-tranzacţionale (Cuprind aspecte comportamentale care creează un climat favorabil servirii clienţilor)	- angajamente şi declaraţii scrise referitoare la politicile de servire a clienţilor asumate de firmă - planurile de rezervă ale firmei pentru situaţiile de forţă majoră - programele de pregătire a clienţilor - sisteme şi structuri adecvate pentru aplicarea politicilor de servire a clienţilor - flexibilitate în rezolvarea nevoilor clienţilor
Elemente tranzacţionale (Elemente care încurajează procesul de vânzare-cumpărare)	- siguranţa disponibilităţii produselor - durata ciclului comenzii - transparenţă în executarea comenzii - precizie în efectuarea comenzii - facilitarea lansării de comenzi - nivelul calitativ al produselor la efectuarea recepţiei

[223] Prelucrare după Martin Cristopher, Stabilirea strategiilor de servire a clienţilor, în John Gattorna, Managementul logisticii şi distribuţiei, op.cit., p.67-76

[224] Prelucrare după John T. Mentzer, Roger Gomes, Robert E.Krapfel Jr., Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept?, in Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, 1989, p.54-56

10. SUBSISTEMUL TRANSPORTURI

10.1. Locul şi rolul transporturilor în logistica firmei

Serviciile de transport sunt necesare în diferite faze ale activităţii firmei, fie pentru a rezolva cerinţele aprovizionării şi dotării acesteia cu materii prime şi materiale necesare pentru realizarea procesului de producţie, fie pentru susţinerea distribuţiei produselor finite de-a lungul canalelor de distribuţie, dar şi pentru asigurarea mişcării materialelor în interiorul companiei, între diferite secţii de producţie.

Analize economice amănunţite pun la dispoziţia managementului logistic elemente de fundamentare a deciziilor referitoare la determinarea gradului în care transporturile se efectuează cu mijloace proprii sau prin apelarea la servicii externalizate în domeniu. Indiferent de modul în care se decide rezolvarea problemelor de transport, managementul firmei trebuie să pornească de la ideea, conform căreia, transporturile nu înseamnă numai mişcarea fizică a mărfurilor şi peroanelor între două puncte, ci un ansamblu de servicii care adaugă valoare produsului final[238].

La nivel naţional, transporturile constituie una dintre cele mai importante componente ale vieţii economice, care se face simţită prin infrastructură de transport şi prin societăţi specializate de transport. La nivelul firmei, transporturile reprezintă o importantă activitate logistică. Tocmai din această cauză, mai ales pentru firmele mijlocii şi mari, departamentul de logistică are structurat personalul pe structuri responsabile cu aprovizionarea, cu stocarea, cu transporturile, cu distribuţia etc.

În situaţia în care firma dispune de propriile mijloace de transport, compartimentele logistice stabilesc nivelul propriu de servicii specifice care să conducă la exprimarea utilităţii produsului transportat. Dar chiar şi atunci când firma nu dispune de mijloace proprii de transport, este în bună parte responsabilă de nivelul serviciilor de transport pe ca le oferă, prin apelarea la firme specializate de transport.

Deoarece majoritatea firmelor nu dispun de parcuri proprii de transport, în continuare vom dezvolta problematica desfăşurării transporturilor în aceste condiţii, situaţie în care operatorii de transport aparţinând acestor firme pot avea următoarele sarcini şi responsabilităţi, astfel: prospectează piaţa şi întocmesc liste cu transportatorii zonali, funcţie de natura transporturilor, selectează firmele de transport şi se ocupă de toate detaliile transportului legate de timp, negociază şi încheie contracte de transport, realizează rapoarte de evaluare a companiilor de transport şi le prezintă managementului superior, se ocupă de corespondenţa cu operatorii de transport etc.

---

[238] Cf. Donald F. Wood, James C. johnson, Contemporary Transportation, 5-th edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1996, p.4

Relaţiile de durată dintre expeditor şi cărăuş se desfăşoară în baza unor contracte, în care obligaţiile părţilor pot stipulate astfel: obligaţii ale expeditorului: să întocmească scrisoarea de trăsură, să specifice neapărat în scrisoarea de trăsură: natura, greutatea, măsura sau numărul mărfurilor de transportat şi dacă mărfurile sunt împachetate, calitatea mărfurilor, numărul şi sigiliile puse, numele expeditorului cu indicarea sediului, numele sediului cărăuşului, locul de destinaţie şi persoana destinatarului cu toate datele de identificare, cheltuielile de transport şi sumele datorate cărăuşului pentru expediere, inclusiv celelalte cheltuieli adiacente, cu nominalizarea acestora, timpul în care trebuie efectuat transportul, orice alte prevederi asupra cărora s-a convenit etc., să încredinţeze cărăuşului actele de vamă şi alte acte necesare potrivit naturii mărfurilor etc.; obligaţii ale cărăuşului: să transporte mărfurile prevăzute de contract, să ia în primire mărfurile conform menţiunilor înserate în scrisoarea de transport, să predea mărfurile destinatarului la termenul prevăzut, să restituie expeditorului un exemplar de scrisoare de transport semnată, să răspundă de pierderea sau deteriorarea mărfurilor care i-au fost încredinţate spre transport, din momentul în care le primeşte şi până la predarea acestora către destinatar etc.

Tabelul nr. 10.1: Părţile participante la tranzacţiile de transport şi caracteristicile lor principale

PĂRŢILE PARTICIPANTE	PRINCIPALELE CARACTERISTICI
Participanţii primari	- este constituită din furnizorii de mărfuri – producători, angrosişti, detailişti etc. şi clienţii lor - ei deţin proprietatea asupra mărfurilor pe care le vând sau cumpără - obiectivul principal pe care-l urmăresc este deplasarea fizică a produselor dintr-un loc în altul cu cele mai mici costuri - influenţează transporturile prin cereri referitoare la: tipul mijloacelor de transport, timpul de încărcare/descărcare, accesul la informaţii privitoare la derularea transporturilor etc.
Transportatorii	- ofertanţi de servicii funcţionale - obiectiv principal: maximizarea veniturilor prin diminuarea cheltuielilor de operare
Guvernul	- prin reglementări ale domeniului şi prin cercetări ce se pun în slujba societăţilor de transport; dezvoltarea infrastructurii
Publicul	- influenţează transporturile prin: cereri care vizează accesibilitatea serviciilor, costurile de operare, eficacitatea acestora etc.

Importanţa economică a transporturilor la nivel microeconomic este influenţată de factorii prezentaţi în Tabelul nr. 10.2:

Tabelul nr. 10.2: Factori de influenţă a importanţei transporturilor la nivel microeconomic

FACTORI DE INFLUENŢĂ	CONŢINUT
Utilitatea de loc	- produsele au valoare numai dacă ajung acolo unde sunt solicitate - transporturile facilitează accesul produselor pe pieţe aflate la mari distanţe - costurile mici ale transporturilor permit clienţilor aflaţi la distanţe mari să cumpere produse relativ ieftine
Utilitatea de timp	- produsele au valoare dacă ajung la destinaţie la timpul potrivit - cererea produsului poate fi limitată la o anumită perioadă de timp
Utilitatea de formă	- la destinaţie, produsele trebuie să aibă caracteristicile de calitate dorite de clienţi
Impactul asupra competitivităţii	- firmele care-şi adaptează performanţele în domeniul distribuţiei la nevoile clienţilor, inclusiv prin intermediul transporturilor, înregistrează adesea creşteri ale cotei de piaţă. Transportul devine sursa de avantaj competitiv.
Contribuţia la costuri şi preţuri	- s-a estimat că, în medie, ponderea costurilor de transport în preţul de vânzare cu amănuntul al produselor este de 5-6%, iar pentru produsele alimentare, de peste 30%[239]
Efectul de pârghie asupra profitului	- transportul este un cost direct, a cărui reducere poate îmbunătăţi performanţele firmei, prin: creşterea cantităţii de marfă transportate, scăderea relativă a costurilor de transport pe unitatea de produs etc.
Impactul asupra altor activităţi logistice	- o bună planificare a transporturilor poate duce la diminuarea stocurilor
Influenţe asupra altor laturi ale activităţii firmei	- dimensionarea produsului sau ambalajelor în funcţie de capacitatea mijloacelor de transport

Utilitatea de loc şi utilitatea de timp s-a demonstrat cu ajutorul formulei lui Dionysius Lardner[240], care a demonstrat că, un furnizor care îşi distribuie produsele

[239] Alan Slater, Alegerea modului de transport, în John Gattorna, op.cit., p.284

sale pe o rază de 100 km, la un cost competitiv, prin reducerea la jumătate a costului, poate acoperi o arie de patru ori mai mare, la o rază de acţiune de două ori mai mare. Matematic, aceeaşi situaţie este posibilă şi în cazul creşterii vitezei de deplasare. Această formulă are la bază aria cercului, care, la fiecare dublare a razei, devine de patru ori mai mare. Astfel, dacă raza ia valorile 1, 2, 4, 8 etc., aria cercului devine 1, 4, 16 sau 64 π. Pentru exemplul de mai sus, firma care a reuşit să-şi reducă costurile transporturilor la jumătate, dacă înainte putea face o distanţă de 100 km, de acum raza sa de acţiune va fi de 200 km, iar aria de acoperire a crescut de la 31 400 kmp la 125 600 kmp. În general, formula de calcul a lui Lardner rezultă din Figura nr. 10.1

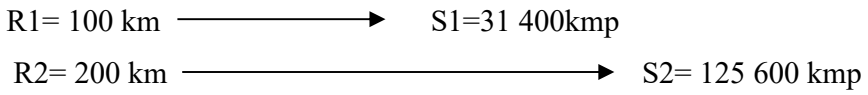


Figura nr. 10.1: Ariile după Lardner

10.2. Modalităţi de transport

Sistemul de transport este reprezentat de totalitatea mijloacelor, instalaţiilor, echipamentelor etc. de transport, grupate după criterii diferite, dar unanim acceptate.

Astfel, după criteriul tehnic, se individualizează: sistemul de transport rutier, sistemul de transport feroviar, sistemul de transport pe apele interioare, sistemul de transport maritim, sistemul de transport aerian şi sistemul de transport prin conducte.

După criteriul geografic, se individualizează: sistemul de transport industrial sau intern, sistemul de transport suburban, de călători şi de mărfuri, sistemul de transport interurban, de călători şi de mărfuri, sistemul de transport naţional, sistemul de transport continental şi sistemul de transport internaţional.

Criteriul organizatoric face posibilă identificarea firmelor ce deţin în proprietate mijloace şi instalaţii pe care le foloseşte în vederea executării de transporturi.

După criteriul obiectului de transport se identifică transporturi de marfă şi transporturi de pasageri (călători).

După criteriul integrării se identifică transporturile tehnologice şi transporturile de uz general. Transportul tehnologic apare în legătură cu conţinutul unor procese de producţie, iar sistemul transporturilor de uz general acoperă toate celelalte categorii de transporturi. De exemplu, transportul materiei prime de la depozit la hala de producţie, pentru un combinat siderurgic, reprezintă un sistem de transport tehnologic.

După forma de proprietate există transporturi private şi transporturi de stat.

Deciziile asupra transportului, pentru o firmă, pot urmări cu precădere aprovizionarea depozitelor, a punctelor de desfacere, a magazinelor de prezentare şi a utilizatorilor finali cu produse finite ale acesteia.

---

[240] John J. Coyle, Edward J. Bardi, Robert A. Novak, Transportation, 4th edition, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1994, p.6

În funcţie de necesităţi, fiecare utilizator de servicii de transport poate selecta unul sau mai multe moduri de transport, prin care urmăreşte ca produsele să ajungă la destinaţie în condiţii de eficacitate, luând în calcul raportul calitate/preţ.

Analizele generale performanţă/cost pot avea în vedere sistematizările cuprinse în Tabelul nr. 10.3

Tabelul nr. 10.3: Caracteristici luate în calcul la analiza performanţă /cost

Elemente de performanţă	**Caracteristici generale**
Costurile	- există deosebiri majore între modurile de transport, în privinţa costurilor. Transportul rutier este mai scump decât transportul feroviar, acesta este mai scump decât transportul pe apă sau conducte, iar transportul aerian este cel mai scump dintre toate. - la cumpărarea unui serviciu de transport în calculul costurilor intră tariful perceput de transportator, la care se adaugă costuri suplimentare legate de preluarea şi livrarea mărfurilor. - costul serviciilor executate cu forţe proprii cuprinde costul combustibilului, costul forţei de muncă, amortizarea mijloacelor de transport, costuri administrative etc. - implicaţii asupra preţului produsului şi profitabilităţii firmei
Timpul de tranzit/viteza	- este timpul mediu necesar pentru ajungerea mărfurilor - un timp mare de tranzit are ca efect un nivel mare al stocurilor - implicaţii asupra mărimii stocurilor, nivelului de servire a clienţilor, competitivitatea firmei etc.
Consecvenţa	- se referă la capacitatea unui mod de transport de a menţine timpul de tranzit indiferent de condiţiile atmosferice - variaţia timpului de tranzit este o expresie a incertitudinii în privinţa performanţelor modurilor de transport. Implicaţii asupra nivelului stocurilor, loialităţii clienţilor, competitivităţii firmei etc.
Disponibilitatea	- exprimă capacitatea mijlocului de transport de a se implica total sau parţial în deplasare fizică a bunurilor între două puncte - mijloacele de transport auto au cea mai mare disponibilitate, toate celelalte necesitând intermediere. - implicaţii asupra timpului de tranzit, costului total, preţului, nivelului de servire a clienţilor etc.
Flexibilitatea	- exprimă capacitatea unui mod de transport de a cerinţe speciale de transport (condiţii de temperatură, viteză de realizare etc.) - implicaţii asupra nivelului de servire a clienţilor, creşterea competitivităţii etc.
Frecvenţa	- exprimă numărul de livrări ce se pot efectua într-un anumit interval de timp. Cel mai bine cotat mijloc de transport este transportul prin conducte. - capacitatea producătorului de a se adapta la cerinţele clienţilor, nivelul stocurilor, la producător şi la clienţi etc.

Siguranţa	- exprimă capacitatea mijlocului de transport de a menţine calitatea produselor în perioada de tranzit. Poate atrage următoarele costuri: costul mărfurilor pierdute, costul înlocuirii sau reparării produselor deteriorate, costul opririi procesului de producţie, costul vânzării pierdute, costurile de reglementare a situaţiei etc. - implicaţii asupra loialităţii clienţilor, nivelului de servire a acestora, costurilor de stocare etc.

Fiecare mod de transport prezintă atât avantaje cât şi dezavantaje. Acestea se analizează pentru fundamentarea deciziei de alegere a modalităţii de transport. În principal, modurile de transport se pot caracteriza prin următoarele aspecte, astfel:

A. **Transportul rutier**: autovehiculele pentru transportul rutier dispun de o mare mobilitate; ele se pot utiliza ziua şi noaptea, în orice anotimp; oferă posibilitatea încărcării mărfurilor direct de la expeditor, iar descărcarea se poate face la uşa destinatarului; cheltuielile cu încărcarea şi descărcarea nu sunt mari; vitezele de deplasare a autovehiculelor sunt relativ mari; costurile totale cu transportul rutier sunt mai mari decât cele pentru transportul prin conducte; oferă cea mai mare eficienţă pe distanţe scurte; autovehiculele se manevrează foarte uşor; se caracterizează prin disponibilitate şi accesibilitate ridicate; prezintă siguranţă mare; structura costurilor prezintă costuri fixe mici şi costuri variabile medii etc.

B. **Transportul feroviar:** are caracter ritmic, efectuându-se atât ziua, cât şi noaptea, în orice condiţii de anotimp şi stare a vremii; poate transporta cantităţi mult mai mari de mărfuri decât transportul aerian sau rutier; costurile de transport sunt mult mai ridicate decât pentru transportul prin conducte sau maritim, dar mai scăzute decât pentru transportul aerian; necesită un volum mare de investiţii pentru construcţia şi întreţinerea infrastructurii şi mijloacelor de transport; riscul de avarie a mărfurilor este mult mai mic decât pentru alte moduri de transport; destinatarul mărfurilor are mare siguranţă în primirea acestora; transportul mărfurilor are un caracter simplificat, cunoscându-se din timp rutele şi tarifele; necesită cheltuieli relativ mici cu ambalarea mărfurilor; poate oferi transport după principiul „ din poartă în poartă”, pentru firmele ce dispun de linii ferate proprii, sau un transport combinat, feroviar şi rutier, pentru firmele ce nu dispun de infrastructură feroviară proprie; viteza de deplasare este relativ mică, iar timpul de tranzit este relativ mare; înregistrează costuri fixe mari şi costuri variabile relativ mici etc.

C. **Transportul aerian:** oferă cea mai mare viteză de deplasare; se desfăşoară după un program bine stabilit, atât ziua, cât şi noaptea; vulnerabil la condiţiile atmosferice; este în continuă dezvoltare; în general, este legat cu alte moduri de transport, în special rutier sau feroviar; ambalarea mărfurilor trebuie să ţină seama atât de manevrele din aeronavă, dar şi manevrele de la sol; deserveşte cu prioritate mărfurile care trebuie să ajungă urgent la destinaţie; gradul scăzut de accesibilitate măreşte timpul necesar şi costul de transport; capacităţile de transport ale aeronavelor sunt relativ limitate; costurile fixe (costul legat de cumpărarea mijloacelor de transport, costul sistemelor speciale de manipulare a containerelor, taxele de operare etc.) sunt relativ mai mici decât cele specifice transportului feroviar, pe apă sau prin conducte;

structura costurilor este dominată de costurile variabile (costul combustibilului, costul forţei de muncă, costul de întreţinere etc.) etc.

D. **Transportul pe calea apei:** capacitate mult mai mare de încărcare faţă de transportul rutier, feroviar şi aerian; viteză relativ mică de deplasare; costurile de transport sunt relativ mai mici decât în transportul aerian sau terestru; se pretează pentru mărfuri de gabarit mare, mărfuri de masă, dar de valoare mică; este specific transporturilor mari intercontinentale; costurile fixe au o pondere mică, iar costurile variabile au o pondere mare în costurile totale de transport; timpul de tranzit este relativ mare; necesită o ambalare adecvată a mărfurilor etc.

E. **Transportul prin conducte:** realizează deplasarea unor mărfuri de masă lichide, în flux continuu, în relaţii de transport stabile; costurile totale aferente sunt cele mai scăzute în comparaţie cu costurile tuturor celorlalte moduri de transport; nu este influenţat de condiţii de timp, anotimp şi starea vremii; nevoia de personal de deservire este foarte mică; are caracter de regularitate; în structura costurilor, costurile fixe au ponderea cea mai mare, iar costurile variabile au o pondere foarte mică; timpul de tranzit este relativ mare şi viteza de deplasare este relativ mică; disponibilitate mică, limitată numai la anumite zone geografice; asigură transportul de mărfuri numai într-un singur sens etc.

Pe ansamblu, influenţe majore asupra costului transporturilor au geografia, prin disponibilitate şi accesibilitate, tipul produsului, economia de scară, energia folosită, infrastructura, modul de transport, concurenţa şi reglementările.

10.3. Unele condiţionări juridice

În raport de calea utilizată şi mijloacele care concură la realizarea respectivei prestaţii, transporturile sunt de mai multe feluri.

Astfel, se disting:

- transporturi navale, maritime şi fluviale;
- transporturi aeriene;
- transporturi rutiere, feroviare şi pe sosele.

Transporturile pot fi:

- **în trafic direct**, dacă deplasarea se face cu un acelaşi mijloc de transport (numai pe calea ferată, numai cu autovehiculul, numai cu nava);
- **în trafic combinat**, dacă la executarea transportului concură mai multe mijloace de transport.

După un alt criteriu, transportul poate fi clasificat:

- **în trafic intern**, când se consumă între graniţele unui singur stat
- **în trafic internaţional**, când locul de încărcare, respectiv de descărcare, se situează pe teritorii statale deosebite.

În materia transporturilor internaţionale[241] se întâlneşte şi transportul de peaj sau în tranzit, când, deşi locul de încărcare şi de descărcare se găsesc pe alte teritorii, mijlocul de transport tranzitează şi teritoriul unui alt stat.

[241] pentru dezvoltări asupra contractului de transport internaţional de mărfuri, O. Căpăţînă, B. Ştefănescu, Tratat de dreptul comerţului internaţional, vol. II, Partea specială, Ed. Academiei Republicii Socialiste România, Bucureşti, 1987, p. 180 - 205

11. SUBSISTEMUL FUNDAMENTARE ŞI OPTIMIZRE

11.1. Decidentul principal şi comunicarea în afaceri. Decidentul principal al unei afaceri este numit, după caz, întreprinzător, antreprenor, agent economici, patron sau manager general. Pentru dicționarele de bază ale limbii române,noțiunile acestea au următoarele explicații acceptate pe larg, astfel: **întreprinzător**, cu sensul cel mai general – cel care are spirit de acțiune, cel care are inițiativă, sau cu sens de natură economică – persoană fizică sau juridică care își asumă riscul de a organiza, desfășura sau dezvolta o afacere, o activitate profitabilă. …În prezent, relațiile dintre proprietari, întreprinzători și manageri, pe de o parte, și producătorii direcți salariați, pe de altă parte, au devenit mult mai complexe…în societățile pe acțiuni, după cum se știe capitalul este format din miile și zecile de mii de acțiuni, aflate în mâinile în numele unui număr mare de proprietari-acționari. Acționarii pot avea, în raportul lor cu întreprinderea, postură de salariați, manageri, ca și de întreprinzători. Dar ei pot să rămână și numai acționari. Aceștia se împart – din plecare, și se diferențiază pe parcurs – în mici acționari și mari acționari. Așteptările și exigențele multiple ce stau în fața marilor firme (întreprinderilor) nu pot fi abordate și soluționate cu succes de acționari și nici de conducerile tehnico-administrative. Pentru ca marea întreprindere să-și poată exercita multiplele funcții, s-a impus un nou tip de întreprinzător: consiliul de administrație sau consiliul director. Format din acționari, din specialiști în management și marketing, din reprezentanți ai producătorilor, ai salariaților, adesea și din împuterniciți ai băncilor și administrațiilor publice, consiliul de administrație concepe și promovează politica generală a întreprinderii, apără interesele ei de dezvoltare în raport cu mediul social –economic ambiant. Întreprinderea trebuie să asigure coerența deciziilor sale privitoare la toate genurile și tipurile de piețe, pe de o parte, la principiile de organizare internă a ei, pe de altă parte. Deci, ea nu mai poate separa astăzi gestiunea sa economică de o politică socială adecvată condițiilor. De aceea, cel care este capabil să ducă o politică fundamentată științific, echidistantă față de interesele particulare ale organizațiilor participante este întreprinzătorul colectiv. Într-un sens mai larg, un asemenea întreprinzător își asumă responsabilitatea de a decide creator în problemele centrale, strategice ale firmei. În adoptarea deciziilor sale, aceasta se folosește de specialistul manager. Acesta își poate exercita serviciile ca tehnician-salariat în cadrul consiliului de administrație, în calitate de conducător relativ autonom al unor domenii funcționale importante, ca prestator de servicii pe cont propriu la care întreprinzătorul poate apela. Toate aceste funcții ale întreprinzătorului colectiv sunt soluționate în condițiile unor restricții ce vin din partea societății, ca și din cea a consumatorilor, a sindicatelor, ca purtătoare autentice de cuvânt ale salariaților.Ca urmare, orice întreprinzător trebuie să respecte legile adoptate în mod democratic și să țină seama de regulile de joc pe care le-a stabilit cu partenerii săi, în asigurarea bunei funcționări a întreprinderii. Acesta este criteriul esențial și ultim de judecare a manifestării spiritului întreprinzător, de victorie a acestuia asupra interesului îngust de proprietar-rentier.; **antreprenor** – persoană care conduce o antrepriză, antrepriza fiind o întreprindere care execută lucrări industriale, comercial de construcții etc., sau mai dezvoltat, antreprenorul (1) este persoana fizică

sau juridică care se obligă, pe baza unor clauze și condiții contractuale, să execute diferite lucrări (industriale, de construcții etc.) în beneficiul altei persoane sau organizații, în schimbul unei sume de bani dinainte convenite și (2) tip de agent economic reprezentativ în economia de piață care adoptă un comportament de esență activă și novatoare, specific sistemelor economice bazate pe concurență, risc și inițiativă privată. În această accepție, antreprenorul este sinonim cu întreprinzătorul, termen mai frecvent utilizat în țara noastă; **agent economic** – persoană sau grup de persoane îndeplinind funcții bine determinate în viața economică. Agenții economici sunt entități de natură socială recunoscute și, eventual, oficializate ca atare, prin care anumiți subiecți – indivizi sau grupuri concep și promovează, în mod coerent, acțiuni decurgând din interesele lor. Agenții economici pot fi abordați ca agenți elementari și agenți agregați. Agenții economici elementari reprezintă entități primare autonome ale vieții economice, având o identitate proprie. Agenții economici elementari acționează ca subiecți distincți, de sine stătători, ai vieții economice. Agenții economici agregați grupează toți agenții economici elementari care îndeplinesc aceeași funcție economică principală și au același rol în economia țărilor; **patron** – proprietar al unei întreprinderi în care se folosește munca salarială sau, în organizarea de breaslă a meșteșugarilor, patron era acel meșter care avea dreptul la ucenici și calfe, pentru a deveni în actualitate proprietar de întreprinderi, fabrică sau fermă care folosește munca salarială.; **manager** – specialist în domeniul managementului, conducător de întreprindere, persoană care aplică principiile și tehnicile managementului, adică este implicată în administrarea unei organizații cu autoritate în folosirea, combinarea și coordonarea resurselor umane, financiare, materiale și informaționale cu scopul obținerii rezultatelor dorite (urmărite). Administrarea definește activitatea de conducere, de direcționare și control al unei organizații, iar autoritatea semnifică dreptul instituit într-o funcție sau la un loc de muncă, de a folosi puterea în raport cu responsabilitatea dată. …Corespunzător nivelurilor de management, există trei tipuri de manageri: manageri de top (de nivel strategic), funcționali (de grup) și operaționali (care dirijează nemijlocit activitatea executanților). Managerii strategici stabilesc obiectivele organizației, strategia generală și politicile firmei. Activitatea lor constă în luarea luării deciziilor referitoare la acțiunile organizației în raporturile sale cu organizații, volumul și orientarea investițiilor de cercetare-dezvoltare, abordarea diferitelor segmente de piață. Manageri funcționali, care sunt cei mai numeroși, răspund de implementarea politicilor, planurilor și programelor de dezvoltare de nivel strategic și de conducerea și supravegherea managerilor de la nivelul ierarhic inferior, făcând legătura între nivelul strategic și nivelul operațional.[248]

În sens general, întreprinzător este acea persoană care întreprinde ceva, face ceva, se apucă să facă ceva, se angajează la ceva și are succes. Sensul general de întreprinzător face trimitere la existența unor riscuri ce au fot asumate și depășite cu succes. De aceea, se consideră că noțiunea întreprinzător are rădăcini adânci ce se pierd în negura acțiunilor militare de demult, în care succesul în luptă aparținea întreprinzătorilor, adică celor ce găseau oportunități și nu pregetau pentru a le folosi, chiar cu riscul pierderii de

[248] Prelucrare după Dicționarul explicativ al limbii române, Editura Academiei, București, 1975, p. 17, 42, 472, 662 și Niță Dobrotă, coordonator, Dicționar de economie, Editura Economică, București, 1999, p. 23, 38, 260, 286, 344.

vieți omenești, doar victoria, ca obiectiv primordial, era rațiunea care aureola competența conducătorilor militari. Din domeniul militar, spiritul de întreprinzător a trecut în domeniul economic, și întreprinzător a început să fie considerat acel individ care își riscă în plan curent avuția pentru a avea câștig la final. Întreprinzător a fost considerat acela care a vânat anumite animale, a cultivat anumite plante etc., și a reușit să le valorifice în condiții mult mai avantajoase decât majoritatea semenilor săi. Pentru o bună perioadă de timp, navigatorii, intermediarii și comercianții au fost considerați ca segmente sociale foarte întreprinzătoare. Ce putea fi mai riscant pentru un agricultor decât să pună la dispoziția unui intermedia propria sa recoltă, cu speranța de a fi comercializată peste mări și țări și să aștepte profitul scontat peste luni și ani de zile. Pe plan local, a crescut în prestigiu clasa intermediarilor, numiți popular „negustori", care au început să trăiască din exploatarea diferențelor de preț. Tocmai din situațiile extrem de variate în care se puteau afla intermediarii, în vorbirea populară a rămas expresia „câștigi, pierzi, negustor te numești". De aceea, întreprinzătorii nu stau, întreprind ceva, dar succesul nu este întotdeauna garantat, iar societatea admiră numai pe câștigători.

Dicționarele, mai ales cele din domeniul dreptului, încearcă să numească antreprenor acea persoană fizică sau juridică, cu capital privat sau public, ce execută lucrări de construcții, numai în baza unui contract sau pe baze de comenzi ferme. Când cineva își construiește o casă, poate să apeleze la o firmă de antrepriză care realizează cu forțe proprii întregul obiectiv, sau aceasta poate să realizeze cu forțe proprii numai o parte din lucrări și, la rândul său, subcontractează la altor firme de antrepriză lucrările pe care nu le poate efectua. Numai că firmele de antrepriză se pot transforma în întreprinzător atunci când realizează obiective de construcții, prin angajarea de diferite capitaluri, chiar și cu ajutorul altor firme de antrepriză puternic specializate, pe care le oferă spre vânzare ca oferte finale de piață. În asemenea cazuri, antreprenorul se transformă în întreprinzător.

Viața demonstrează faptul că foarte ușor învestitorul poate deveni antreprenor și antreprenorul învestitor în raport cu modul în care se decide angajarea oportunităților de piață. De aceea, putem susține că întreprinzător sau antreprenor poate fi orice persoană fizică sau juridică care-și riscă resursele (de regulă capitalul financiar și material) în speranța creșterii rentabilității financiare. Întreprinzătorii și antreprenorii se aseamănă și se deosebesc fie ca gen proxim fie ca diferență specifică.

Ca persoană fizică sau agent economic persoană juridică, întreprinzător este acela care sesizează oportunitatea, trece ușor la acțiune, are inițiativă, gestionează procesele, indiferent dacă oportunitatea se încadrează în domeniul construcțiilor sau nu. Pe cale de consecință, antreprenorul este un întreprinzător din domeniul construcțiilor ce desfășoară activități profitabile pe bază de contract sau comenzi ferme.

Întreprinzătorul este mulțumit dacă prin efort propriu pune pe picioare o întreprindere, o afacere care promite profit, iar antreprenorul este un investitor care este mulțumit dacă obține spre finalizare o lucrare. Întreprinderea și lucrarea de sine stătătoare asamblează obiective rezultate din oportunitatea considerată profitabilă, prin utilizarea competitivă a resurselor umane - persoană care muncește sau persoane care muncesc în firmă, fie ca întreprinzători, fie ca salariați (executanți și manageri aflați pe diferite niveluri ierarhice de conducere), a resurselor materiale – clădiri, utilaje, sisteme tehnologice, mijloace de transport, materii prime, combustibili, energie, apă etc.,

resurselor informaționale – sisteme de codificare, documentații tehnice, standarde de calitate, documentații economice etc. și resurse financiare – sume de bani alocate pentru gestionarea întreprinderii sau lucrării. La toate acestea trebuie să se adauge contribuțiile legale și obștești ce decurg din cadrul social economic și politic-administrativ în care firma se angajează să întreprindă ceva.

Întreprinderea, indiferent dacă are drept obiect de activitate oferirea d produse, de servicii sau de lucrări (antrepriză), reprezintă cea mai importantă componentă economică a societății, la care se raportează nivelul de bogăție al societății. Întreprinderea contribuie la dezvoltarea bogăției generale a națiunii, numai dacă se afirmă prin activități și procese specifice ce se caracterizează prin cât mai mare valoare adăugată. Procesul general de gestionare a valorii adăugate se prezintă în figura nr. 11.1

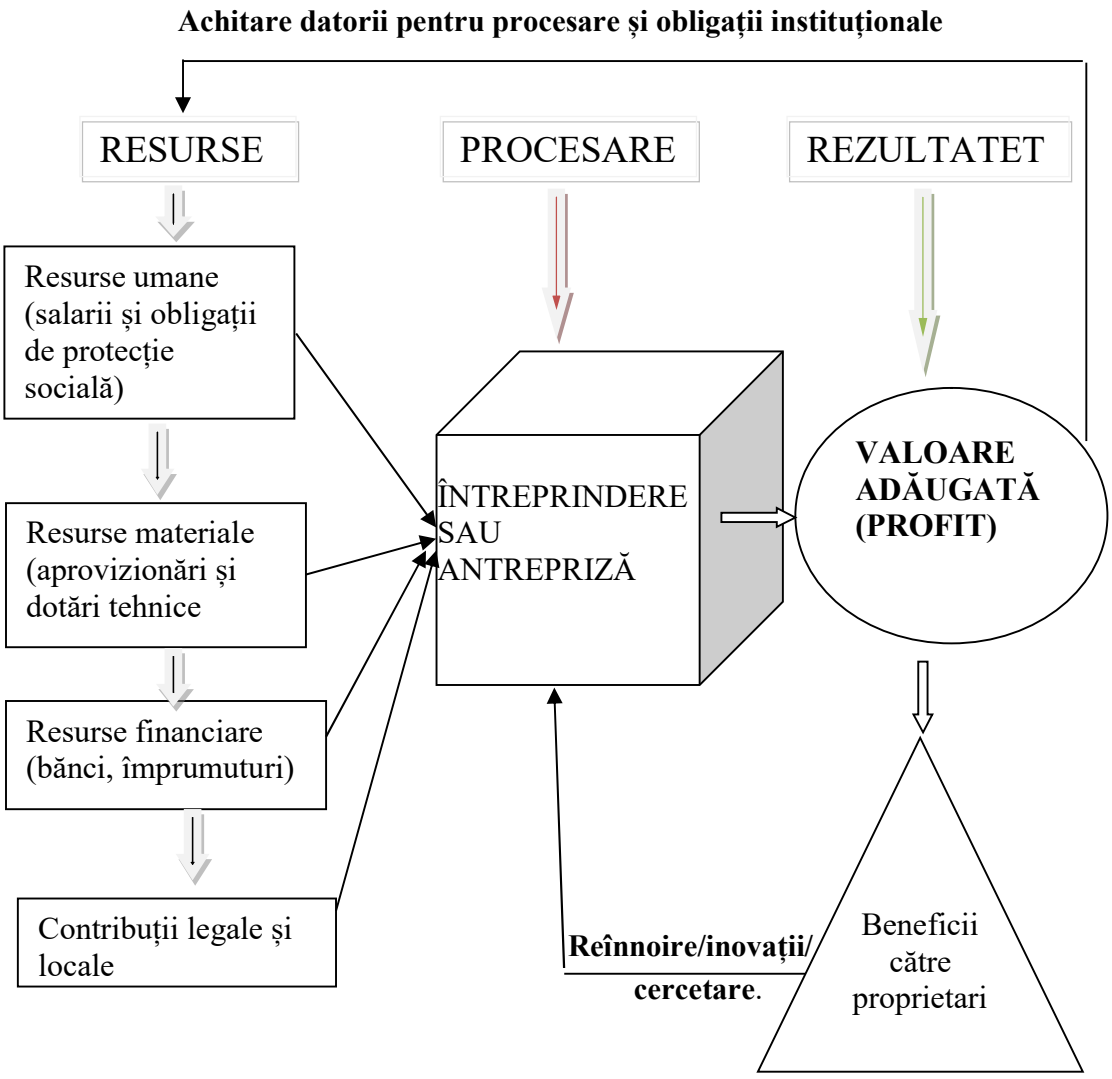


Fig. nr. 11.1: Procesul creării și utilizării profitabile a valorii adăugate

În cadrul unei afaceri, al unei întreprinderi, al unei antreprize etc., există decizii majore (strategice) și decizii complementare, prin care se asigură îndeplinirea deciziilor majore. Deciziile strategice se iau, după caz, de cei ce dețin proprietatea, fie nemijlocit, când asigură în mod curent ducerea lor la îndeplinire, fie prin împuterniciți, caz în care proprietarii apelează la specialiștii pe care îi împuternicesc să ia decizii, în numele lor, pentru a le realiza obiectivele majore, în numele cărora se angajează, devenind salariați. Pentru majoritatea firmelor mici și mijlocii, dar nu se exclud și cazuri de firme mari, deciziile majore aparțin proprietarilor, numiți după definirile propriilor organigrame de conducere, după caz: patron, proprietar,director general, director executiv, manager șef, investitor sau antreprenor etc., iar pentru majoritatea firmelor mari, dar nu sunt excluse și cazuri specifice de firme mijlocii, deciziile majore se iau fie de organe colective împuternicite de conducere, fie de persoane fizice împuternicite să conducă. În ambele situații, proprietarii își asumă riscul derulării afacerii, fie direct, conducând nemijlocit procesele generatoare de profit, fie indirect, împuternicind alte persoane să ia decizii în numele lor.

Întreprinzătorii sau antreprenorii sunt oameni ca toți oamenii, dar care pot fi caracterizați comportamental prin cât mai multe din următoarele note distinctive aptitudinale și atitudinale: sunt inovatori, știu să comunice, își asumă riscuri, sunt creativi, sunt solidari dar și solitari, sunt organizați, planifică atent, sunt flexibili dar și categorici, sunt altruiști dar și materialiști, stabilesc criterii de apreciere, încrezători în sine, curajoși, știu să-și asume riscuri, nu se tem de incertitudini și de neprevăzut, stabilesc reguli, au inițiativă, sunt convingători, sunt încrezători, au capacitate mare de efort etc., care îmbină armonios aspecte raționale și psihologice. Sunt oameni care au talent, dar care prin cunoaștere, atitudine și efort continuu își înnobilează talentul. Desigur întreprinzătorul sau antreprenorul nu se naște, ci devine prin acumularea de competențe și șlefuirea de atitudini. Ei ajung să se caracterizeze cumulativ prin următoarele trăsături esențiale, astfel: capacitate mare de control interior, capacitate mare de surprindere a oportunităților, capacitate mare de asumare de riscuri controlate, capacitate mare de planificare a resurselor și de organizare a procesării acestora, capacitate mare de adaptare și inovare, oportunitate decizională, capacitate mare de a adopta schimbarea, capacitate mare de a gestiona evoluția succesului, capacitate mare de a construi culturi organizaționale.

Asemenea oameni, funcție de responsabilitățile funcționale, își aleg managerii funcționali urmărind, după caz: orientarea spre oportunitate – concentrarea pe oportunitate mai mult decât pe resurse, structuri și procese; realizarea de viziuni – propun viziuni care să schimbe ceea ce este tradițional; determinare și perseverență – dedicare, efort de depășire a obstacolelor, inițiativă în a face lucrurilor mai bine, punctualitate; asumarea eșecurilor – eșecul trebuie asumat, analizat cu responsabilitate și desprins din el elementele sigure de succes; nivelul mare de efort – specific pentru domenii care se caracterizează prin așa ceva etc. Asemenea manageri sau colaboratori apropiați sunt meniți să dea încredere întreprinzătorului sau antreprenorului în exprimarea și realizarea obiectivelor.

Pe cale de consecință, apreciem că cineva se transformă în învestitor sau antreprenor, numai dacă creează ceva nou sau face ceva diferit de ce s-a făcut înainte, riscându-și în anumit grad patrimoniul propriu.

Întreprinzătorul și antreprenorul sunt persoanele care sunt responsabile de deciziile majore. Succesul lor depinde plenar de modul în care funcționează subsistemul comunicațional. Cu ajutorul acestuia, întreprinzătorul antreprenorul sau managerul general transformă întreprinderea sau antrepriza într-un organism ce se exprimă asemenea unei orhestre. Ori întreprinderea se exprimă în acest mod numai dacă procesul decizional este însoțit de u proces comunicațional adecvat, care să înlăture neapărat barierele comunicaționale. Etapele procesului decizional se intercondiționează cu etapele procesului comunicațional așa cum rezultă din Tabelul nr. 11.1:

Tabelul nr. 11. 1: Aspecte corelative între etapele procesului decizional și etapele procesului comunicațional

Proces decizional		**Proces comunicațional**	
Etape	Elemente suport	Etape	Elemente suport
Pregătirea deciziei	Analiza situației Culegerea de informații Stabilirea obiectivelor Stabilirea proceselor Elaborarea de variante	Pregătirea comunicării	Stabilirea scopului comunicării Alegerea formei de comunicare Stabilirea locului și momentului comunicării Pregătirea prealabilă a receptorilor Formularea de variante de mesaje
Luarea deciziei	Analiza variantelor Alegerea variantei optime	Comunicarea mesajului	Transmiterea mesajului Urmărirea modului de înțelegere
Implementarea deciziei	Aplicarea deciziei Verificări intermediare Aplicarea de corecții	Comunicarea mesajelor complementare	Realizarea de feed-back

Gândirea logistică a decidentului principal face ca întreprinderea sau antrepriza să utilizeze oamenii, resursele și procesele astfel încât să se atingă și să se mențină un optim funcțional, punând cap la cap inițierea și demararea afacerii, planul de afacere, planul de marketing, calculul investițiilor, planificarea financiară, managementul riscului și etica organizațională.

BIBLIOGRAFIE

1. Alvin, Toffler, ***Război şi antirăzboi***, Editura Antet, Bucureşti, 1995
2. Alan, Harrison, ***Just-In-Time Manufacturing in Perspective***, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993
3. Alexandru, Sitaru, ***Dreptul comerţului internaţional*****,** - Tratat, vol. II, Ed. Universul juridic, 2008
4. Anca, Popescu-Cruceru, ***Elemente de drept aplicabile în managementul organizaţiei*****,** Ed. Artifex, 2010
5. Arthur, Bragg, ***Undercover Recruiting Epson America's Sly Distribuitor Switch,*** Sales and Marketing Management, 11 martie, 1985.
6. Barton, A. Weitz, Stephen, B. Castelberry, John,F. Tanner, ***Selling. Building Partenerships***, Richard D Irwin, 1995
7. Benson, P. Shapiro, Getting, ***Things Done Rejuvenating the Marketing Mix, i***n Harvard Business Review, Vol. 6, No. 5, September. Octomber, 1985,
8. Bernard, Helmut Kortshac, ***Logistica***, în Sisteme logistice nr. 2, 1991.
9. Bert, C. McCammon, ***Alternative Explanations of Instituţional Changeand Chanel Evolution***, in Toward Scientific Marketing, editor Stephen A. Greyser, 2001.
10. Bert, C. McCammon, ***Perspectives for Distribution Programming, Vertical Marketing Systems,*** editor Louis P. Bucklin, Glenview, IL. Scott, Foresman, 1970.
11. Bill, Donaldson, ***Managementul vânzãrilor***, Editura Codecs, Bucureşti,2001.
12. Bill, George, 7 lecții de succes pe timp de criză, Editura Meteor Business, București, 2010
13. Carmen Bălan, ***Evoluţii conceptuale în domeniul logisticii şi lanţului de aprovizionare livrare***, în Abordări şi determinări funcţionale ale logisticii – Simpozion ştiinţific la Catedra Logistică, Finanţe şi Contabilitate din UNAp, 02.02.2007
14. Carmen, Bălan, ***Evoluţii conceptuale în domeniul logisticii şi lanţului de aprovizionare livrare***, în Abordări şi determinări funcţionale ale logisticii – Simpozion ştiinţific la Catedra Logistică, Finanţe şi Contabilitate din U.N.Ap., 02.02.2007.
15. Carmen, Bălan, ***Logistica,*** Ediţia a III-a revăzută şi adăugită, Editura Uranus, Bucureşti, 2006.
16. Cibela, Neagu, Mircea, Udrescu, ***Managementul organizaţiei***, Editura Tritonic, Bucureşti, 2008Colectiv**, *Dicţionar de marketing*,** Editura Junimea, Iaşi, 1979
17. Colectiv, ***Dicţionar de economie***, Editura politică, Bucureşti, 1974

18. Colectiv, ***Dicţionar de marketing***, Editura Junimea, Iaşi, 1979

19. Colectiv, ***Dicţionar de sociologie***, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1996

20. Colectiv, ***Lexicon Militar***, Ediţia a doua, Editura Saka, 1994

21. Colectiv, ***Manualul NATO de logistică***, publicat sub auspiciile Conferinţei logisticienilor şefi din NATO, Bruxelles,1996

22. Colectiv, ***Operaţiuni – Manual de teren 100-5***, Departamentul Trupelor de Uscat, Washington, 14 iunie 1993

23. Colectiv, ***Pagini din gândirea militară universală***, vol. II, Editura Militară, Bucureşti, 1985.

24. Colin, Armistead, Graham, Clark, ***Outstanding Customer Service: Implementing the Best from Around the World,*** Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, III, 1994.

25. Dale, Carnegie & Associates,Inc., ***Tehnici de a vinde***, Editura Cartea Veche, Bucureşti, 2008.

26. Dawson, J. A. and Shaw, S., ***The changing character of retailer – suplier relationships,*** în volumul, J. Ferne, Retail Distribution Management, Lodon, Kogon Page.

27. Derec, A. Newton, ***Get the most out of your sales force***, Harvard Business Review, sept.-oct., 1969

28. Donald,W. Dobler, Lee, Lamar Jr., David, N.Burt, ***Purchasing and Materials Management,*** McGraw-Hill, New York, 1984.

29. Donald, F. Wood, James, C. Johnson, ***Contemporary Transportation,*** 5-th edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1996.

30. Donald, J. Bowersox, David, J. Closs, ***Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process,*** The McGraw-Hill Companies, Inc, 1996

31. E., Raymond Corey, ***Industrial Marketing: Cases and Concepts***, Englerwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1976

32. Eberhard, E. Scheuing, ***Purchasing Management***, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1989

33. Edgar, M. Hoover, ***The Location of Economic Activity***, McGraw-Hill Book company, 1988.

34. Emil,Mihuleac,Stan, Stângaciu, ***Managerul profesionist***, Editura Maiko, Bucureşti, 1996

35. Freederick, F. Reichheld, W., Earl Sasser, Jr., ***Zero Defections: Quality Comes to Service,*** in Harvard Bussiness Rewiew, Vol. 68, no.5, September-October, 1990.

36. George, Cojocaru, ***Logistica – trecut, prezent şi viitor***, articol, Sisteme logistice nr.3-4, septembrie-octombrie, 1991

37. Gheorghe, Băşanu, Mihai, Pricop, ***Managementul aprovizionării şi desfacerii,*** Editura Economică, Bucureşti, 1996.

38. Gheorghe, Piperea, ***Drept comercial. Întreprinderea***, Ed. C.H.Beck, 2012

39. Iacob, Cătoiu, Nicolae, Teodorescu, ***Comportamentul consumatorului***, Ediţia a II-a, Editura Uranus, Bucureşti, 2004

40. Ilie Bădeascu, ***Logistica instituţională şi structura câmpului politic***, comunicare, Sinaia, 1992

41. Ioan, Turcu, ***Tratat de insolvenţă***, Ed. C.H.Beck, 2008

42. Ioana Nely, Militaru*, Considerations Regarding the Proffesional Individuals and Legal Entities According to the New Civil Code,* Revista Română de Statistică, 2012; 60(Sup 4), pp. 314-318.

43. Ioana Nely, Militaru, *Contractul de comision „del credere",* Analele Facultăţii de Ştiinţe Economice, volumul 1/2004, Ed. Titu Maiorescu, Bucureşti, pag. 203-218

44. Ioana Nely, Militaru, *Dreptul afacerilor. Introducere in dreptul afacerilor. Raportul juridic de afaceri. Contractul*, Ed. Universul juridic, 2013

45. Ioana Nely, Militaru, Ileana, Voica, *Consideraţii teoretice cu privire la insolvenţă, potrivit Legii nr. 85/2006 - Procedura simplificată,* Revista de Drept comercial, Ed. Lumina Lex, nr. 2/2007, p. 62-67

46. J., Oulihan, ***Exploiting the Industrial Supply Chain***, in J. Mortimer (ed.), Logistics in Manufactoring, IFS publications, 1988.

47. J., Ramsey, I.,Wilson, ***Sourcing/Contracting Strategy Selection***, in International Journal of Operations and Production Management, Vol.10, No. 8, 1990,

48. J., Ramsey, ***Selection of Sourcing Strategies***, in Purcasing and Supplz Management, May 1990,

49. James, A. Narus şi James, C. Anderson, ***Contributing as a Distributor to Patnerships With Manufactures***, Business Horizons, septembrie-octombrie, 1987.

50. James, R. Brown, Prem, C., ***Purwar, A Cross-Chanel Comparison of Retail Supplier Selection Factors,*** in Richard P. Bagozzi et. al. (eds.), Marketing in te 80s: Change and Calanges, American Marketing Association, Chicago

51. John,F. Magee, ***The Logistics of Distribution***, in Harward Business Review, vol. 38, No. 4, July- August, 1960

52. John,J. Coyle, Edward, J. Bardi, Robert, A. Novak, ***Transportation***, 4th edition, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1994.

53. John, L. Gattorna (coordonator), ***Managementul logisticii şi distribuţiei***, Editura Teora, Bucureşti, 1999

54. John, Kotter, Forța schimbării, Editura Publica, București, 2009

55. John, kotter, Matsushita leadership, Editura Publica, București, 2008

56. John, R., Staley, ***Nineteen Ways to Save Time and Money in Distribution,*** in Business Management, vol. 26, September, 1964

57. John, T. Mentzer, Roger, Gomes, Robert, E.Krapfel Jr., ***Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept?***, in Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, 1989.

58. Joseph, Orlicky, ***Material Requirements Planning***, McGraw-Hill, New-York, 1975

59. Ken, Langdom, ***Cele mai reuşite 100 de idei de afaceri din toate timpurile,*** Editura Meteor Press, Bucureşti, 2007.

60. Kenneth, Lysons, ***Purcasing***, 4-th edition, pitman Publishing, London, 1996

61. Kotler,Armstong, ***Principiile marketingului***, Ediţia III-a, Editura Teora, Bucureşti, 2004,

62. Larouse, ***Dicţionar de sociologie***, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti, 1996.

63. Levitt, Ted., ***Markedink myopia: retrospective commentary***, Harvard Business Review, sept.-oct., 1995

64. Louis, P. Bucklin, ***A Theory of Distribution Channel Structure***, Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966.

65. Louis, W. Sten, Adel, I. El-Ansary, ***Marketing Channels***, 4-th edition, Prentice-hall International, Inc., Englewood Cliffs, new Jersey, 1992.

66. Louis, W. Stern şi Adel I. El-Ansary, ***Marketing Chanales***, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,2000.

67. Louis, W. Stern şi Frederick, D. Sturdivant, ***Customer-Driven Distribution Systems,*** Harvard Business Review, iulie-august, 1987.

68. M., Porter, ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,*** New York, The Free Press; Londra: Collier Macmillian Publishers, !985.

69. M., Porter, ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,*** New York, The Free Press; Londra: Collier Macmillian Publishers, 1985.

70. M.,Quayle, ***Change Partners and Dance***, in Purchasing and Supply Management, february, 1995

71. Malcolm, Saunders, ***Strategic Purchasing & Supply Chain Management***, Pitman Publishing, London, 1994

72. Martin, Cristopher, ***Why it Pays to Think „Logistics***", in James Cooper, ed., Logistics and Distribution Panning Strategies for Management, revsed edition, Kogan Page Ltd., London, 1990,

73. Michael,J. Thomas, Manual de marketing, Editura Codecs, Bucureşti, 1998.

74. Mihai,Korke/Timpul-factor de optimizare a activităţilor agenţilor economici, Sisteme logistice nr.2, 1992.

75. Miland, M. Lele, ***Creating Strategic Leverage***, New York, John Wiley &Sons, 1992.

76. Millind M. Lele, How Service Needs Influence Product Strategy, Sloan Management Review, 1986

77. Mircea, Mureşan, Petre, Duţu, ***Societatea civilă-actor nonstatal major*****,** Editura Universităţii Naţionale de Apărare,Carol I", Bucureşti, 2006

78. Mircea, Udrescu, ***Logistica şi globalizarea****,* în volumul „Spaţiul sud-est european în contextul globalizării – Sesiune de comunicări ştiinţifice cu participare internaţională – STRAREGII XXI, Bucureşti, 12-13 aprilie, 2007

79. Morgan, E., ***Retailing,*** în Marketing Hangbook, Aldershot: Gower

80. Nicholas, Bate, Cum să combați recesiunea, Editura Meteor Press, București, 2008

81. Niţă, Dobrotă, coordonator, ***Dicţionar de economie***, Editura Economică, Bucureşti, 1999.

82. Octavian, Căpăţînă, Brânduşa, Ştefănescu, ***Tratat de dreptul comerţului internaţional***, vol. II, Partea specială, Ed. Academiei Republicii Socialiste România, Bucureşti, 1987

83. Octavian, Căpăţînă, ***Publicitatea comercială***, Ed. Universul juridic, 2007

84. Paul, Popescu Neveanu, ***Dicţionar de psihologie***, Editura Albatros, Bucureşti, 1978.

85. Peter, Baily, David, Farmer, David, Jessop, David, Jones, ***Principiile şi managementul achiziţiilor****,* Editura ARC, 2004.

86. Peter, Fisk, Geniu în marketing, Editura Meteor Press, București, 2008

87. Peter, Drucker, ***Despre profesia de manager***, Editura Metor Press, Bucureşti, 1998

88. Peter, R. Atwood, ***Planning a Distribution System***, Gower, London, 1971

89. Peter, makin, Cocs, Charles, Schimbarea în organizații, Editura Polirom, București, 2006

90. Philip, Kotler, Gary, Armstrong, ***Principiile Marketingului***, Ediţia a III-A, Editura Teora SRL, Bucureşti,2005

91. Philip, Kotler, ***Managementul marketingului***, Editura Teora, Bucureşti, 1997.

92. Piperea Gh., ***Dreptul transporturilor***, Ed. All Beck, 2005

93. R,.J.Schonberger, ***A. Ansari, Just –In-Time Purchasing Can Improve Quality,*** in Journal of Purchasing and Marterials Management, Spring, 1984

94. Robert, F. Dwyer, Paul,H. Schur, Sejo Oh., ***Developing Buyer-Seller Relationship***, in Journal Marketing, Vol.51, Aprilie 1987.

95. Robert, R. Blake si Jane, I. Mouton, ***The Grid for Sales Excellence: Benchmarks for Effective Salesmanship,*** New York: mcGraw-Hill, 1970.

96. Rodica, Chiriţă, ***Logistica – factor de stimulare a întreprinderii***, Tribuna economică, nr. 2, 1990.

97. Ronald, Abler, John, S. Adams şi Peter, Gould, ***Spaţial Organizaţions: The Geographer's View of the World,*** Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1971.

98. Ronald, H Bullou, ***Business Logistics Management***, Third Edition, Prentice- Hall Internaţional Inc.,Englewood Edits, New Jersey, 1992

99. Roy, L. Harmon, ***Reinventing the Warehouse. World Class Distribution Logistics,*** The Free Press, New York, 1993.

100. Scheuing, Eberhard E., ***Purchasing Management***, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.

101. Sergiu, Tamaş, ***Geopolitica***, Editura Noua Alternativă, Bucureşti, 1995.

102. Stanciu, Cărpenaru S., V., Nemeş, M.A., Hotca, ***Noua lege a insolvenţei. Legea nr. 85/2006. Comentarii pe articole,*** Editura Hamangiu, Bucureşti, 2006

103. Stanciu, Cărpenaru, ***Tratat de drept comercial. Potrivit Noului Cod civil***, Ed. Universul juridic, 2012

104. Stephan, Schiffman, ***25 de moduri de a vinde puse în practică cu mare succes, 25 de greseli în domeniul vânzărilor ... şi cum pot fi evitate***, Editura Business Tech International Press, Bucureşti, 1997

105. Stephen, Brawn, ***Comerţul cu amănuntul***, în Michael J. Thomas, Manual de marketing, Editura Codecs, Bucureşti, 1984

106. T., Zorlenţan, E., Burduş, G.,Căprărescu, ***Managementul organizaţiei***, Editura conomică, Bucureşti, 1998.

107. Todd, M. Duncan, ***Vinde fără greseli***, Editura Amaltea, Bucureşti, 2004

108. Tom, Hopkins, ***Cartea despre vânzări***, Editura Business Tech, Bucureşti, 2001.

109. Warren, Blanding, ***Customer Service logistics***, în Procedings of the Council of Logistics Management, Vol. I, Anaheim, CA, October 5-6, 1986

110. William, D. Harris, James, R. Stock, ***Reintegration of Marketing and Distribution: A Historical and Future Perspective,*** in „Proceding of the Second Workshop on Historical Research in Marketing, Michgan State University, 1985

111. William, G. Zicmund şi William,J. Stanton, ***Recycling Solid Wastes: A Channels*** – of Distribution Problem, Journal of Marketing, iulie, 1971.

112. William, R. Davidson, Albert, D. Bates şi Stephen, J. Bass, ***Retail Life Cycle,*** Harward Business Review, 1976

113. Eugenia-Gabriela, Leuciuc, ***Legal System of Public Limited Liability Companies***, în The Annals of the "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration, Volume 11, No.2(14) 2011, CNCSIS B+, cod ISSN 2066-575X, pp. 293-302

Tipărit la Tipografia Editurii Academiei Oamenilor de Știință din România
Bucureşti,Splaiul Independenţei nr. 54 sector 5, 050094, România,
tel. 00-4021/314.74.91 fax. 00-4021/314.75.39, web-site: www.aos.ro,
e-mail: editura.aosr@gmail.com