

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE III

ABORDAREA FUNCȚIONALĂ A ÎNȚREPRINDERII SOCIALE

III.1. Funcțiunile întreprinderii

III.2. Cercetare-dezvoltare în întreprinderea socială

III.3. Marketing, aprovizionare și vânzare

III.4. Finanțe, contabilitate și bugetare a costurilor întreprinderii sociale

III.5. Producție și organizare a producției

III.6. Resurse umane

Durata: 16 ore

III.1. Funcțiunile întreprinderii

Potrivit abordării funcționale întreprinderea este un organism autonom cu funcții multiple și interdependente. De calitatea funcțiilor sale și de sinergia lor depinde realizarea obiectivelor economice și comerciale ale întreprinderii. Pentru a înțelege abordarea funcțională a întreprinderii poate fi utilizată metafora biologică. Întreprinderea poate fi asemănată cu corpul uman. Acesta din urmă are un o serie de organe, fiecare având o misiune specifică. În plus, funcționarea optimă a organismului uman necesită o regrupare a efectelor singulare ale tuturor acestor organe (coordonarea necesară între toate funcțiile). În absența unei interacțiuni dinamice între organe, corpul uman nu poate funcționa. La fel funcțiunile unei întreprinderi trebuie interconexate pentru a asigura desfășurarea activităților întreprinderii în condiții optime. De asemenea, se poate remarca faptul că toate corpurile au un scop comun: supraviețuirea individului (în mod similar întreprinderea are ca scop performanța în vederea supraviețuirii și dezvoltării).

Întreprinderea concepe funcțiunile sale în ghidându-se după obiectivele și prioritățile de acțiune, dar și în funcție mijloacele sale, piața sa și mediul său. Nu există un model unic de decupare funcțională a întreprinderii care să fie aplicat în mod universal, indiferent de tipul de afacere. Cu toate acestea, dincolo de diversitatea companiilor și viziunea liderilor lor, următoarele funcțiuni sunt cel mai des întâlnite în practică:

- a) cercetare-dezvoltare;
- b) comercială;
- c) producție;
- d) financiar-contabilă;
- e) resurse umane.

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare. Competiția crescândă, accelerarea progresului tehnologic și inovațiile în management și tehnologie au făcut din cercetare și dezvoltare o problemă centrală pentru o întreprindere. Cercetarea și dezvoltarea de noi instrumente, tehnici și procese sprijină crearea unei producții de nișă cu caracter unic oferind un avantaj comparativ. Prin îmbogățirea continuă a capitalului de cunoștințe, dezvoltarea aptitudinilor individuale și prin schimbul de practici și experiență, întreprinderea este capabilă să identifice și să ia cele mai bune măsuri pentru a asigura creșterea sa sustenabilă. Funcțiunea de cercetare dezvoltare necesită experți cu înaltă calificare, echipamente sofisticate și bugete substanțiale. De cele mai multe ori doar companiile mari (de exemplu, multinaționalele) pot finanța astfel de departamente. Cu toate acestea chiar și întreprinderile mijlocii, în ciuda resursele limitate, sunt inexorabil forțate să înființeze departamente de cercetare și dezvoltare.

Funcțiunea comercială cuprinde ansamblul activităților menite să concureze la realizarea obiectivelor din domeniul stabilirii legăturilor întreprinderii cu mediul ambiant, în vederea identificării consumatorilor și utilizatorilor produselor și serviciilor oferite de întreprindere și asigurării resurselor materiale necesare fabricării produselor sau prestării serviciilor. Cuprinde trei activități: marketingul, aprovizionarea, vânzarea.

Marketingul are drept scop descoperirea necesităților consumatorilor în vederea orientării producției spre satisfacerea acestor necesități. Aprovizionarea vizează să asigure în mod complet, complex și la timp resursele materiale necesare desfășurării neîntrerupte și în bune condiții a procesului de producție. Vânzarea se referă la livrarea produselor și serviciilor prin care se asigură trecerea acestora din sfera producției în sfera circulației.

Teoreticienii și practicienii sunt de acord că o întreprindere de succes este o întreprindere care știe cum să-și vândă produsele și serviciile, pentru a construi loialitatea în rândul clienților și reputația pe piață. Anticiparea nevoilor clienților pentru a răspunde mai bine și mai rapid la așteptările lor, asigurarea în același timp a mobilizării vânzătorilor sunt obiective cheie ale funcțiunii comerciale.

Funcțiunea de producție. Funcția de producție asigură producția de bunuri sau servicii în ținând cont de o serie de constrângeri. Aceste constrângeri vizează în principal: calitatea produsului sau serviciului, bugetul de producție, costurile de producție și timpul de fabricație. Managerul de producție gestionează, supraveghează și coordonează atelierele, secțiile, echipamentele, locurile de producție. Funcția de producție are ca scop dezvoltarea și implementarea de studii și proiecte de producție, alegerea echipamentului corect și luarea tuturor măsurilor necesare pentru a produce în cele mai bune condiții de preț, calitate și timp. Odată cu apariția mecanizării, robotizării și automatizării, mașinile tind să înlocuiască angajații în cadrul lanțurilor de producție.

Funcțiunea financiar-contabilă. Asigurarea echilibrului financiar este scopul principal al funcțiunii financiare a întreprinderii. Managerul financiar al întreprinderii trebuie să rezolve dificultățile asociate posibilităților de finanțare a ciclului de exploatare și a investițiilor întreprinderii, pentru a menține stabilitatea și securitatea financiară a întreprinderii. Ei trebuie să găsească răspunsuri adecvate la o serie de întrebări:

- a) cum se evaluează și se previzionează nevoile de finanțare?
- b) unde se pot găsi resursele necesare pentru a acoperi aceste nevoi? La ce preț?
- c) cum se asigură fondurile disponibile pentru a optimiza structura capitalului întreprinderii și pentru a se asigura echilibrul?
- d) cum se utilizează cel mai bine fondurile investite?
- e) care sunt provocările financiare actuale și modalitățile de a le aborda?
- f) instrumente de măsurare a performanței financiare sunt relevante sau ar trebui regândite?

Tot în cadrul funcției financiar-contabile sunt integrate și activitățile de contabilitate. Astfel, funcția financiar-contabilă este responsabilă pentru asigurarea disponibilității resurselor financiare necesare pentru funcționarea societății, pentru dezvoltarea acestora și controlul lor în vederea asigurării eficienței activităților.

Funcțiunea de resurse umane. Considerată una dintre funcțiile esențiale ale întreprinderii, funcțiunea de resurse umane sprijină gestionarea capitalului uman al întreprinderii. Factorul uman este în prezent un element-cheie în ecuația de competitivitate a întreprinderii. În cadrul piețelor din ce în ce mai concurențiale, întreprinderile se disting prin abilitățile și competențele pe care le dețin resursele umane ale acestora. Funcțiunea de resurse umane este organizată în jurul a trei domenii cheie: recrutarea, selecția și angajarea personalului, dezvoltarea resurselor umane și păstrarea capitalului uman.

În primul rând, recrutarea, selecția și angajarea personalului pornește de la planificarea nevoilor reale ale întreprinderii în ceea ce privește personalul și competențele necesare. Acest lucru necesită o reflecție profundă cu privire la progresul activităților și al afacerilor întreprinderii, precum și asupra structurii calificărilor și competențelor pe care aceasta le deține în prezent. O politică de succes în domeniul recrutării, selecției și angajării personalului trebuie să ia în considerare necesitățile întreprinderii, constrângerile bugetare și competențele cerute și oferite.

În al doilea rând, activitatea de dezvoltare a resurselor umane presupune dezvoltarea abilităților, deprinderilor și competențelor profesionale ale angajaților. Pentru a face acest lucru, managerii de resurse umane au la dispoziție o varietate de practici și proceduri, cum ar fi formarea profesională, managementul carierei sau evaluarea angajaților pe baza performanțelor și competențelor. Achiziția unui capital uman

valoros nu este întotdeauna suficientă pentru a dobândi un avantaj competitiv. Este necesară dezvoltarea resurselor umane prin formarea de abilități specifice pentru a spori capacitatea lor, pentru a crea noi cunoștințe și pentru a stimula inovarea.

De asemenea, managerii de resurse umane trebuie să pună în aplicare practici care vizează retenția celor mai buni angajați pentru a preveni plecarea lor la concurență. Pentru a face acest lucru trebuie să proiecteze programe de acțiune pentru a îmbunătăți motivația angajaților și satisfacția la locul de muncă.

Întreprinderile trebuie să creeze mecanisme de coordonare între diferitele funcțiuni pentru a își atinge obiectivele în condiții de maximă eficiență. În absența unor legături organice între departamentele în care sunt localizate diferitele funcții ale întreprinderii, conflictele pot apărea în orice moment. Astfel de tensiuni sunt, în general, explicate prin lipsa unor mecanisme de coordonare.

În ultimele decenii, globalizarea economică a avut un efect semnificativ asupra numărului și natura funcțiilor îndeplinite de către întreprindere. De fapt, având în vedere efectele combinate ale constrângerilor bugetare și imperativele de flexibilitate (adaptabilitate și capacitatea de reacție a organizației), tendința actuală este de a externaliza unele funcțiuni considerate ca fiind secundare, în scopul de a menține în cadrul întreprinderii ceea ce constituie nucleul afacerii, acesta fiind principala sursă de avantaj competitiv. Astfel, funcțiile secundare sunt încredințate unor furnizori externi specializați. Prin acest proces de externalizare, întreprinderile doresc reducerea costurilor, pentru a se putea concentra exclusiv pe obiectivele de bază ale întreprinderii.

III.2. Cercetare-dezvoltare în întreprinderea socială

Activitățile desfășurate în cadrul funcțiunii de cercetare-dezvoltare se diferențiază prin sfera de cuprindere, obiectivele urmărite și conținutul lor în:

- a) cercetarea științifică fundamentală sau cercetare de bază,
- b) cercetarea aplicativă,
- c) dezvoltarea experimentală.

Cercetarea fundamentală are ca scop de a asigura progresul cunoașterii fără un scop economic imediat. Acest tip de cercetare se efectuează în universități sau institute specializate. În mod excepțional în anumite întreprinderi (de exemplu, cele farmaceutice) pot desfășura și astfel de activități de cercetare.

Cercetarea aplicativă are ca scop promovarea cunoașterii într-un obiectiv specific, concret sau găsirea unor aplicații practice brevetabile (invenții) a descoperirilor realizate în urma cercetării fundamentale.

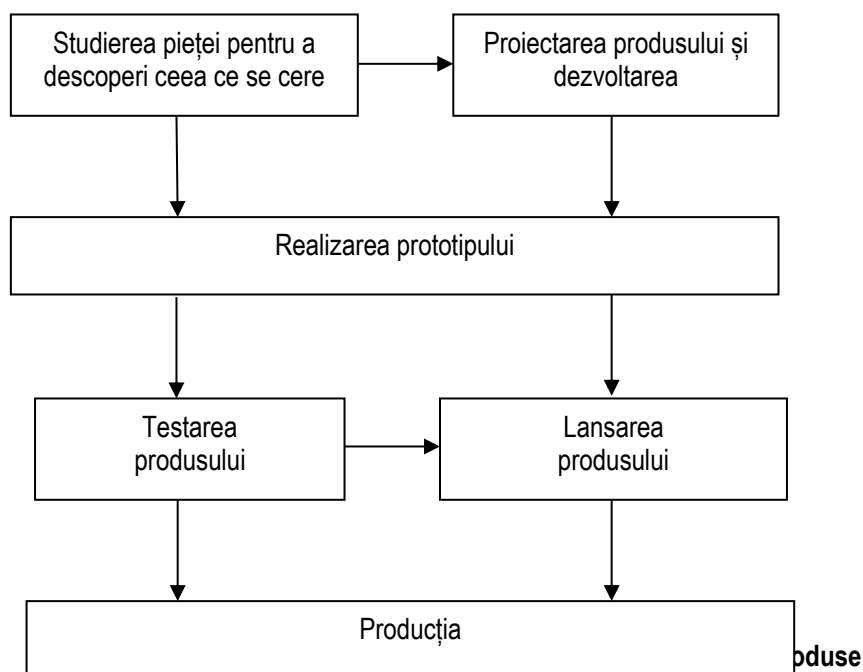
Dezvoltarea experimentală presupune găsirea unor aplicații comercializabile pentru invenții și este activitatea care precedă producția. O astfel de activitate de cercetare este localizată în întreprinderi și de regulă este organizată pe bază de proiecte.

Deși de regulă, funcțiunea de cercetare și dezvoltare a unei întreprinderi este asociată cu invenția de noi produse, o importanță egală o are dezvoltarea de produse existente, deoarece preferințele consumatorilor sunt în continuă schimbare. Principala sarcină a funcțiunii de cercetare și dezvoltare este aceea de a crea noi produse și de a le transforma pe cele existente de a veni cu bunurile și serviciile care satisfac nevoile clienților mâine.

În orice întreprindere, funcțiunea de cercetare și dezvoltare are funcții strict comerciale subordonându-se obiectivelor generale ale companiei prin crearea de produse mai bune, prin îmbunătățirea proceselor operaționale și prin oferirea de consultanță de specialitate.

Unele cercetări au rezultate care presupun recuperarea investițiilor într-un interval de timp previzibil. Marile companii pot alocă astfel o zecime din bugetul lor de cercetare pentru cercetări care contribuie la dezvoltarea de noi produse având un orizont de recuperare foarte îndepărtat.

Funcțiunea de cercetare și dezvoltare a produselor este strict legată de activitatea de cercetare a pieței. Este necesară o strânsă legătură între aceste două domenii pentru a adapta produsele la cerințele pieței. Dezvoltarea unui nou proces de producție sau a unei noi linii de producție implică costuri considerabile. De aceea este necesară o atenție deosebită în primele etape pentru ca întreprinderea să fie sigură că profiturile vor fi realizate.



Dezvoltatorii de produse utilizează informațiile de marketing în procesul de dezvoltare a produselor sau serviciilor și în alegerea modelelor adecvate. Principala caracteristică a unui produs asupra căreia se apleacă cercetătorii și dezvoltatorii de produse este designul care reprezintă arta de a face lucruri de calitate pe care clienții le doresc, precum și ambalarea acestora și prezentarea lor într-un mod atractiv. Alte aspecte pe care cercetătorii și dezvoltatorii de produse trebuie să le ia în considerare sunt costurile de producție, ușurința în fabricație și prețul de vânzare.

Cu toate acestea, există o serie de provocări implicate în orice activitate de cercetare și dezvoltare:

- a) costuri ridicate,
- b) termenele lungi de recuperare a investițiilor,
- c) rezultatele incerte,
- d) dificultăți în anticiparea modului în care condițiile de pe piață se vor schimba și dacă nevoile clientului se vor schimba în timpul procesului îndelungat de cercetare și dezvoltare. Într-un timp, concurenții pot veni cu un produs care poate fi fel de eficient și poate chiar mai ieftin.

Cu toate acestea, întreprinderile pot obține beneficii considerabile în urma efectuării investițiilor în cercetare și dezvoltare:

- a) dezvoltarea de produse unice pentru care întreprinderile pot dobândi apoi brevete pentru aceste produse. Brevetul este o protecție juridică care împiedică alte întreprinderi să copieze produsul;
- b) oferirea unui avantaj competitiv (prin intermediul activității de cercetare și dezvoltare întreprinderea are oportunitatea de a stabili un avantaj față de concurenții săi, prin aducerea unor produse inovatoare pe piață);
- c) obținerea unor venituri pe termen lung (o dată ce produsul a fost dezvoltat poate genera un flux puternic de profit pentru mai mulți ani);
- d) cercetarea conduce la crearea de noi oportunități (cercetătorii nu pot anticipa întotdeauna care vor fi rezultatele cercetărilor lor; de multe ori cercetări în anumite domenii pot deschide canale cu totul noi de cercetare);
- e) consolidarea reputației (implicarea în cercetare contribuie la construirea brandului întreprinderii; clienții vor avea mai multă încredere într-o întreprindere cu o activitate de cercetare și dezvoltare științifică puternică).

Mediul de afaceri și nevoile clienților sunt în continuă schimbare. Întreprinderile care își desfășoară activitatea în domenii cu tehnologii avansate trebuie să investească în cercetare și dezvoltare pentru a reuși să răspundă la aceste provocări. Deși este un proces costisitor și consumator de timp, cercetarea și dezvoltarea poate duce la dezvoltarea de noi produse și servicii inovatoare. Acest lucru, la rândul său, poate duce la profit mai mare și la o reputație consolidată.

3.2.1. Asimilarea noilor produse în fabricație

Cea mai importantă cale de asimilare în fabricație a produselor noi este *dezvoltarea de produse noi prin concepție proprie*. Dezvoltarea de noi produse este procesul prin care se identifică, se dezvoltă și testează noi produse. Dezvoltarea de noi produse se realizează atunci când sunt necesare noi produse pentru a le înlocui pe cele care se află la sfârșitul ciclului lor de viață, în scopul de a ține pasul cu schimbările de pe piață. Perioada de timp scursă între procesul de dezvoltare și cel de lansare poate varia în funcție de domeniul de activitate. În industria chimică sau farmaceutică, de exemplu, perioada de dezvoltare a produselor se poate întinde până la zece ani, deoarece produsele după ce s-a găsit formula în urma multiplelor cercetări și încercări trebuie testate înainte de a fi lansate pe piață.

Întreprinderile pot dezvolta noi produse pentru o serie de motive. Acestea includ:

- a) înlocuirea produselor aflate pe o pantă descendentă,
- b) adăugarea de noi produse la portofoliului actual,
- c) completarea unui gol pe piață,
- d) menținerea avantajului competitiv,
- e) concurența cu produsele rivalilor,
- f) atragerea de noi clienți.

Unele întreprinderi încearcă să dezvolte noi produse, deoarece acestea se confruntă cu anumite provocări care sunt specifice pentru industria în care își desfășoară activitatea. Reputația, supraviețuirea și dezvoltarea întreprinderilor poate depinde de succesul produselor noi lansate pe piață.

Produsele noi parcurg cinci stadii în procesul de dezvoltare: generarea de idei, analiză, dezvoltarea, testarea pieței, lansarea și comercializare.

Generarea de idei este prima etapă atunci când întreprinderea caută idei pentru produse noi. Aceasta poate avea loc într-o varietate de moduri, inclusiv: identificarea locurilor goale din cadrul pieței, cercetare științifică, discuții deschise și analiza altor produse.

Analiza presupune evaluarea ideilor generate în prima etapă. Există multe întrebări la care trebuie să se răspundă în această etapă, una dintre cele mai importante fiind dacă produsul este sau nu vandabil. Este nevoie să se decidă dacă produsul este compatibil cu obiectivele întreprinderii și dacă tehnologia este disponibilă pentru a îl produce la costuri rezonabile.

Dezvoltarea produsului implică, eventual, dezvoltarea tehnică într-un laborator, sau producerea unui prototip. Designul de produs este, de asemenea, foarte important în această etapă. Pot fi, de asemenea, teste pe clienți pentru a vedea dacă produsul satisface sau nu nevoile clienților.

Testarea pieței presupune încercarea produsului pe un eșantion al pieței de preferință reprezentativ. Beneficiile oferite de testare în cadrul pieței sunt date de gradul ridicat de fiabilitate ce va rezulta în urma corecțiilor făcute în urma testării și utilizării produselor. Testarea pe piață poate fi de multe ori costisitoare și există riscul de a permite concurenților să vadă și să cunoască noile produse, oferindu-le șansa de a lua contra-măsuri, înainte de lansarea produsului.

Lansarea este etapa finală a unui produs. Problemele găsite în timpul testării pieței trebuie să fie rezolvate înainte de lansare. Pentru a avea succes și un ciclu de viață cât mai lung trebuie stabilit un mix de marketing care să facă produsul dezirabil pentru majoritatea clienților.

Pe lângă dezvoltarea de produse noi pe baza concepției proprii asimilarea în fabricație a produselor noi se mai poate face utilizând licențe de fabricație sau utilizând modele de referință.

Asimilarea după licențe străine prezintă un grad mai mare de certitudine a reușitei, existând experiența prealabilă a furnizorului de licență, și reduce durata ciclului de asimilare, deoarece o dată cu licența se livrează și întreaga documentație de proiect. Pe această cale pot fi puse în fabricație produse care și-au dovedit fiabilitatea și vandabilitatea în cadrul pieței.

O altă cale de asimilare în fabricație a produselor noi este *asimilarea pe baza modelelor de referință* existente în cadrul pieței. De regulă, aceste produse sunt apărute prin brevete, neputând fi copiate. Ele pot servi însă ca mijloc de documentare, pentru conceperea unor produse asemănătoare, dar având caracteristici tehnice modificate (de exemplu tabletele au fost introduse de Microsoft pe piață și au fost produse în numai câțiva ani de sute de producători de la nivel mondial).

3.2.2. Inovarea

Inovarea reprezintă o idee nouă, un dispozitiv mai eficient decât cele existente sau proces îmbunătățit. Inovarea poate fi privită ca reprezentând aplicarea unor soluții mai bune care îndeplinesc noi cerințe atât cele deja existente în cadrul pieței cât și cele care nu sunt exprimate încă. Acest lucru este realizat prin produse mai eficiente, procese, servicii, tehnologii, sau idei noi. În timp ce în practică un dispozitiv nou este adesea descris ca o inovație, în economie, în știința managementului, precum și alte domenii științifice și inovarea este, în general, considerată a fi un proces care reunește diferite idei noi într-un mod în care acestea au un impact asupra societății.

În afaceri și economie, inovarea reprezintă catalizatorul creșterii. În contextul organizațional, inovarea poate fi legată de schimbări pozitive în domeniul eficienței, productivității, calității, competitivității și cotei de piață. Întreprinderile își pot îmbunătăți profiturile și performanțele prin oferirea de oportunități și resurse unor grupuri de lucru în vederea realizării unor activități inovatoare în plus față de sarcinile de bază de la locurile de muncă.

Inovația este cheia succesului viitor în afaceri. Întreprinderea necesită o structură adecvată, în scopul păstrării unui avantaj competitiv. Orice întreprindere trebuie să creeze și să hrănească un mediu de inovare. Managerii trebuie să se desprindă de modalitățile tradiționale de gândire și să folosească schimbarea în avantajul lor.

Există mai multe surse de inovație. Aceasta poate să apară ca rezultat al unui efort de concentrare de unor factori, în urma întâmplării, sau ca urmare a unei defecțiuni care forțează găsirea unei noi soluții. Sursele de inovare sunt diferite în funcție de structura industriei, de structura pieței, de factorii demografici, de percepția umană, starea de spirit, de suma de cunoștințe științifice deja disponibile, etc.

În cel mai simplu model liniar de inovație sursa recunoscută în mod tradițional este inovarea realizată de producător. Aceasta este în cazul în care un producător inovează pentru a vinde produse inovatoare. O altă sursă de inovare, recunoscută în prezent pe scară largă este inovarea realizată de utilizatorul final. Aceasta este cazul în care o întreprindere dezvoltă o inovație pentru propria lor utilizare, deoarece produsele existente pe care le utilizează nu corespund nevoilor lor.

Procese de inovare, de obicei, implică următoarele aspecte:

- a) identificarea nevoilor clienților,
- b) identificarea tendințelor de la nivel macroeconomic și mezeconomic,
- c) dezvoltarea competențelor necesare pentru inovare,
- d) găsirea sprijinului financiar.

Nevoile potențiale ale pieței sunt motoarele procesului de inovare care asigură legătura între marketing, proiectarea produselor, fabricarea produselor și cercetarea și dezvoltarea.

• Lucrări practice, mini-studii de caz

1. Identificați activități de cercetare care au stat la baza lansare pe piață a telefoanelor mobile de tip smartphone. Grupați-le în următoarele tipuri de cercetare:

- cercetarea științifică fundamentală sau cercetare de bază,
- cercetarea aplicativă,
- dezvoltarea experimentală.

2. Indicați două produse care considerați că au fost introduce prin următoarele modalități de asimilare a noilor produse în fabricație:

- dezvoltarea de produse noi prin concepție proprie
- asimilarea după licențe străine
- asimilarea pe baza modelelor de referință existente în cadrul pieței

3. Stabiliți care sunt îmbunătățirile tehnologice aduse de-a lungul timpului următoarelor produse:

- autoturism
- televizor,
- telefon mobil.

4. Analizând nevoilor clienților și identificând tendințele de la nivel macroeconomic și mezeconomic indicați posibilități potențiale de inovare pentru următoarele produse:

- autoturism;
- televizor,
- telefon mobil.

- **Teste grilă**

1. Promovarea cunoașterii într-un obiectiv specific, concret sau găsirea unor aplicații practice brevetabile (invenții) a descoperirilor reprezintă:

- a) cercetare științifică fundamentală;
- b) cercetare de bază;
- c) cercetare de piață;
- d) cercetare aplicativă;
- e) dezvoltare experimentală;

2. Care tip de cercetare are ca scop asigurarea progresului cunoașterii fără un scop economic imediat:

- a) cercetarea științifică fundamentală;
- b) cercetarea de bază;
- c) cercetarea de piață;
- d) cercetarea aplicativă;
- e) dezvoltarea experimentală?

3. Care tip de cercetare are ca scop găsirea unor aplicații comercializabile pentru invenții și este activitatea care precedă producția:

- a) cercetarea științifică fundamentală;
- b) cercetarea de bază;
- c) cercetarea de piață;
- d) cercetarea aplicativă;
- e) dezvoltarea experimentală?

4. Activitatea de cercetare și dezvoltare prezintă următoarele provocări:

- a) costuri ridicate;
- b) termenele lungi de recuperare a investițiilor;
- c) dezvoltarea de produse unice;
- d) oferirea unui avantaj competitiv;
- e) consolidarea reputației.

5. Activitatea de cercetare și dezvoltare prezintă următoarele provocări:

- a) costuri ridicate;
- b) termenele lungi de recuperare a investițiilor;
- c) rezultatele incerte;
- d) oferirea unui avantaj competitiv;
- e) consolidarea reputației.

6. Încercarea produsului pe un eșantion al pieței de preferință reprezentativ se realizează în stadiul de:

- a) generare de idei,
- b) analiză,
- c) dezvoltare,
- d) testare a pieței,
- e) lansare și comercializare.

7. Evaluarea ideilor generate se realizează în stadiul de:

- a) generare de idei,
- b) analiză,
- c) dezvoltare,
- d) testare a pieței,
- e) lansare și comercializare.

8. Producerea unui prototip se realizează în stadiul de:

- a) generare de idei,
- b) analiză,
- c) dezvoltare,
- d) testare a pieței,
- e) lansare și comercializare.

9. O tabletă produsă de o întreprindere din România (Allview) este un produs:

- a) realizat prin concepție proprie;
- b) asimilat după licențe străine;

- c) asimilat pe baza modelelor de referință;
- d) rezultat din cercetarea aplicativă;
- e) rezultat din dezvoltarea experimentală.

10. Sursele de inovare sunt diferite în funcție de:

- a) costurile implicate;
- b) structura industriei;
- c) de structura pieței;
- d) de zona geografică;
- e) cultura organizațională.

III.3. Marketing, aprovizionare și vânzare

3.1. ACTIVITATEA DE MARKETING

Evoluția economiei capitaliste, de la piața de penurie de la începutul secolului al XIX-lea, până la piața de concurență internațională de la sfârșitul secolului XX, a influențat în mod decisiv organizarea internă a întreprinderilor. În această evoluție se disting cinci faze.

1. Faza de producție. Se întinde de la sfârșitul secolului al XIX-lea, până la cel de-al doilea război mondial. Pe parcursul acestei perioade se acordă prioritate funcțiunii de producție și profesiunilor de tip tehnic (ingineri, tehnicieni, maiștri). O asemenea stare de spirit își găsește o exprimare fericită în cunoscuta "lege a debușeelor" a economistului francez J. B. Say²⁵, conform căruia "oferta își creează propria sa cerere". Producția este veriga ce deține rolul decisiv în întreprindere, și ea primează asupra vânzărilor. Relația este simplă, după cum se observă și în figura nr. 3.1 .

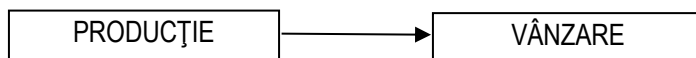
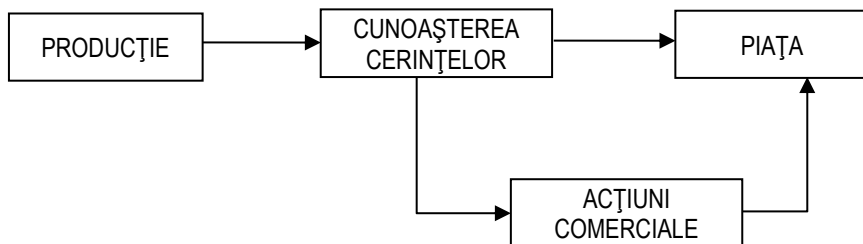


Fig. nr. 3.1 Relația producție - vânzare în faza de producție a evoluției întreprinderii

2. Faza de vânzare. Noile cuceriri tehnice și tehnologice și dezvoltarea capitalului au favorizat apariția a noi și noi producători și au condus la depășirea cererii de către ofertă. Scenariul care a urmat până în anii '60 a devenit obișnuit, având o evoluție ciclică: scăderea puterii de cumpărare a menajelor, creșterea șomajului și ascuțirea concurenței. Lucrările lui J.M.Keynes pun în evidență rolul important al cererii, și întreprinderea este nevoită să ia cunoștință cu piața și cu consumatorul²⁶. Pentru a cunoaște cerințele pieței întreprinderea utilizează diverse tehnici de anchetă și sondaj, care îi permit o mai bună adaptare și o ameliorare a vânzărilor. Ea își modernizează circuitele de distribuție și publicitate. Filiera producție-piață cunoaște o ușoară modificare, după cum se observă și în figura nr. 3.2.



²⁵ Marchesnay, M - Economie d'entreprise, Edition Eyrolles Université, Paris, 1991, pag.5

²⁶ Bressy, G., Konkuyt, Chr.- Economie d'entreprise(Aide memoire),Edition Sirey, 1990,pag. 3

Fig. nr. 3.2 Circuitul producție-piață specific fazei de vânzare a evoluției întreprinderii

3. Faza marketing. Criza anilor '70 și deschiderea economiilor către piața internațională după apariția a noi și numeroși producători (îndeosebi a celor din Asia de Sud-Est) au accentuat semnele de slăbiciune anterioare: nivelul de șomaj crește și mai mult, concurența devine mai dură, iar puterea de cumpărare a menajelor scade continuu. Toate aceste fenomene au accentuat instabilitatea pieței și au impus schimbări radicale în optica întreprinderilor, care, pentru a produce, trebuie mai întâi să vândă, iar pentru a vinde trebuie să cunoască foarte bine piața și produsele proprii.

A cunoaște piața înseamnă a analiza concurența și consumatorii cu dorințele și așteptările lor și a produce ceea ce corespunde exigențelor acestora. Evoluția înregistrează un eveniment deosebit: consumatorul devine "rege"²⁷, în sensul că el trebuie să aleagă dintre mai multe produse cunoscute pe acela care corespunde cel mai bine cerințelor sale. Întreprinderea evoluează către descentralizare și participare, iar filiera producție- piață înregistrează modificări importante (figura nr. 3.3).

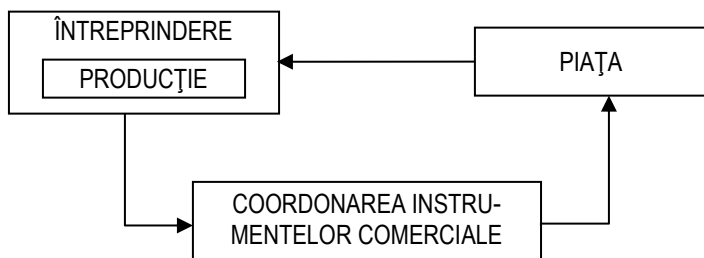


Fig. nr. 3.3. Orientarea activității întreprinderii în optica marketing

În acest fel întreprinderea a fost obligată să acorde o importanță deosebită unui marketing plener, care în concepția sa modernă înglobează studiul pieței, al consumatorului, al produselor, al prețurilor, al distribuției și promovării.

4. Faza marketing social. Optica marketing a luat în considerare cerințele pe termen scurt și mediu al consumatorilor, cerințe care pot să negligeze interesele lor pe termen lung, dar și pe cele ale societății în ansamblul său. Unele produse solicitate de consumatori se pot dovedi dăunătoare sănătății (detergenți nebiodegradabili, ambaleje nerecuperabile, unele produse cosmetice, combustibili pe bază de petrol etc). Dezvoltarea curentelor ecologice a modificat ansamblul cerințelor consumatorilor, mult mai atenți la efectele pe termen lung ale produselor pe care le folosesc. Deși această schimbare pare contrară intereselor întreprinderii, care pentru a produce integrând noile restricții ecologice trebuie să cheltuiască mai mult, pe termen lung ea poate crea oportunități mai mari de profit. Întreprinderea trebuie să ia în considerare noi responsabilități de ordin social (figura nr. 3.4).

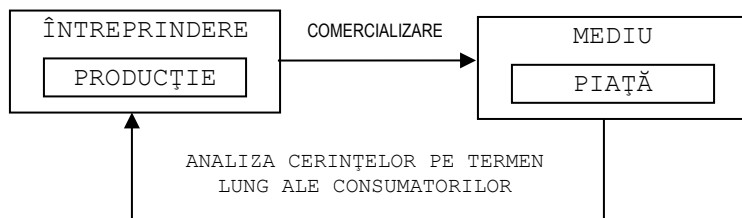


Fig. nr. 3. 4. Optica de marketing social în întreprindere

5. Faza marketing strategic. Orice întreprindere nu poate să supraviețuiască mult timp fără a satisface cerințele consumatorilor. Din acest punct de vedere optica marketing este o condiție imperativă de succes. Evoluția constantă a mediului și dinamica sa tot mai accelerată au impus, pe lângă optica marketing, care devine în noile condiții insuficientă, abordarea strategiei pe termen lung.

Strategia reprezintă concepția pe care întreprinderea și-o formează despre propriile activități, punând accentul pe poziționarea pe termen lung față de mediu și de piețele pe care evoluează.

²⁷ Kotler, Ph., Dubois, B.- Marketing Management, Editions Publi Union, 1989, pag. 32

Dacă în cazul opticii marketing întreprinderea privilegiază piețele existente și acțiunile pe termen scurt, în cel de-al doilea caz ea reflectă pe termen lung, pentru a-și determina și orienta activitățile și structurile necesare²⁸. Această nouă optică scoate în evidență importanța marketingului și rolul său de element esențial al strategiei generale a întreprinderii (figura nr. 3.5). Ea exprimă necesitatea de a da mediului, concurenței și timpului un loc din ce în ce mai important în deciziile de marketing.

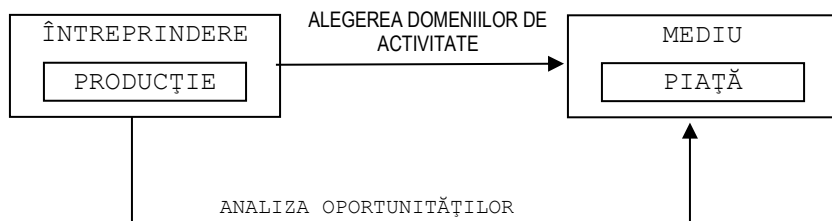


Fig. nr. 3.5 Optica de marketing strategic în întreprindere

3.1.1 CONCEPTUL DE PIAȚĂ. CUNOAȘTEREA PIEȚEI

3.1.1.1 CONCEPTUL DE PIAȚĂ

Noțiunea de piață este complexă, iar definițiile sale sunt numeroase. Ph. Kotler și B. Dubois consideră piața drept "ansamblul clienților capabili și doritori să procedeze la un schimb care să le permită satisfacerea unei cerințe sau unei dorințe prin intermediul unui produs"²⁹. După J. Lendrevie și D. Lindon cuvântul "piață"³⁰ este utilizat de către specialiștii de marketing în două sensuri diferite, dar complementare:

- a) în sens restrâns, prin acest termen se desemnează ansamblul datelor cifrate privind importanța, structura și evoluția vânzărilor unui produs;
- b) în sens larg, piața înseamnă ansamblul categoriilor publicului care sunt susceptibile să exerciteze o influență asupra vânzărilor unui produs.

În economia politică piața este definită ca locul de întâlnire a cererii cu oferta, ca loc de schimb al produselor și al serviciilor. Marketingul lărgeste mult această definiție, incluzând în noțiunea de piață ansamblul consumatorilor actuali (respectiv al celor care cumpără efectiv produsul întreprinderii) și al consumatorilor potențiali (cei care sunt susceptibili să-l cumpere la un anumit termen).

Piața reală a întreprinderii reprezintă partea pe care aceasta o deține la nivelul ofertei globale, care este acceptată de consumatori. Pomind de la această definiție se poate deduce că piața unei întreprinderi se poate măsura prin cifra de afaceri obținută într-o perioadă oarecare.

Piața potențială a întreprinderii reprezintă dimensiunea susceptibilă a fi obținută de aceasta prin atragerea unei părți a clienților concurenților, sau a unor nonconsumatori relativi.

Prin prisma legăturilor populației cu produsul unei întreprinderi, există mai multe categorii de persoane:

- a) **consumatori efectivi**, care consumă sau utilizează produsul acesteia;
- b) **consumatori ai unui produs asemănător**, dar realizat de o întreprindere concurentă;
- c) **nonconsumatori relativi**, care nu cumpără produsul pentru că nu îl cunosc, sau nu pot să îl procure, dar sunt susceptibili să o facă în viitor;
- d) **nonconsumatori absoluți**, care nu vor cumpăra din diverse motive un asemenea produs.

Relația piață-populație poate fi reprezentată conform schemei din figura nr. 3.6.

²⁸ Martin S., Védérine J. P. – Marketing. Les concepts – clés, Les Editions d' Organization, Paris, 1993, pag. 13

²⁹ Kotler Ph., Dubois B. – Marketing Management, Edition Publi Union, Paris, 1989, pag. 25

³⁰ Lendrevie J., Lindon D. – Mercator, Edition Dalloz, Paris, 1995, pag. 22

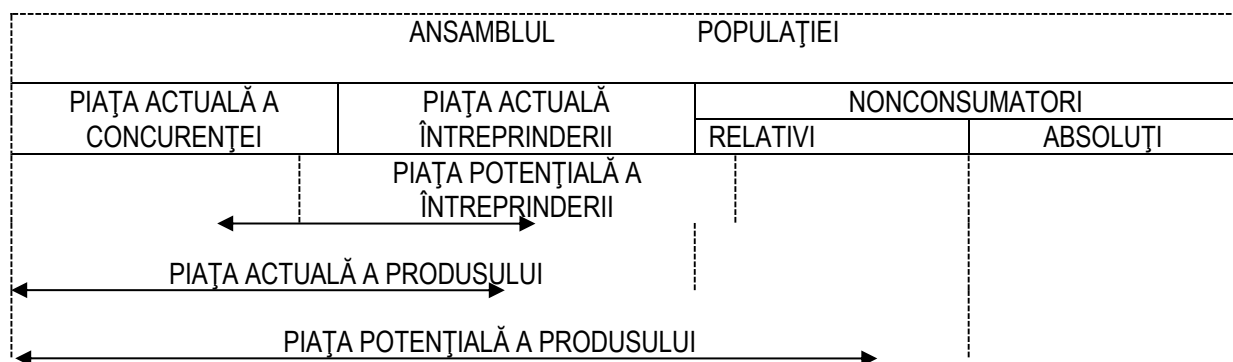


Fig. nr. 3.6 Relația dintre piața întreprinderii, produs și ansamblul populației

Piața potențială a produsului cuprinde piața sa actuală și nonconsumatorii relativi.

Privită ca agent economic independent, întreprinderea apare pe piață prin intermediul produselor sau serviciilor sale, care formează oferta sa de mărfuri. Împreună cu alte întreprinderi ea își confruntă oferta cu cererea consumatorilor.

Ansamblul relațiilor ce se stabilesc între cerere și ofertă reprezintă **piața totală**. Produsele unor întreprinderi se vor găsi în anumite subdiviziuni ale pieței totale și vor acoperi doar o parte a consumului productiv sau neproductiv.

Piața întreprinderii reprezintă, din acest punct de vedere, gradul efectiv sau potențial de pătrundere în consum (utilizare) a produselor sau serviciilor executate și/sau comercializate. Ea exprimă raporturile ce se formează între oferta proprie, care poate conține unul sau mai multe produse (servicii) și cererea pentru acestea.

Pe piață, produsele sau serviciile unei întreprinderi întâlnesc și produsele sau serviciile altor întreprinderi. Privit în ansamblul său și făcând abstracție de proveniența sa, orice produs are o piață proprie.

Piața produsului este subdiviziunea pieței totale ce definește gradul de penetrație a acestuia în consum, gradul lui de solicitare de către consumatori, prin posibilitățile prezente și viitoare de desfacere.

Din punctul de vedere al sferei sale teritoriale, **piața totală este constituită din ansamblul piețelor întreprinderilor care acționează în cadrul ei** și, deasemenea, din **totalitatea piețelor produselor ce fac obiectul actelor de vânzare-cumpărare**. Rezultă deci că **suma piețelor întreprinderilor este egală cu suma piețelor produselor acestora**, iar de aici se pun în evidență **legăturile existente între piața întreprinderii și piața produsului**.

Dacă oferta unei întreprinderi este formată din mai multe produse, piața fiecărui produs apare ca o parte componentă a pieței întreprinderii. La nivelul pieței totale (a tuturor produselor), întreprinderea este inclusă în piața unuia sau mai multe produse (servicii). Această legătură existentă între piața întreprinderii și piața produsului este utilă în ceea ce privește optica sa de marketing. Întreprinderea nu poate viza cu oferta sa piața în general. Ea trebuie să facă investigații și să se înscrie în cadrul pieței unuia sau mai multor produse, pe care le cunoaște bine și pe care are șanse să evolueze cu succes.

3.1.1.2. CUNOAȘTEREA PIEȚEI

În general piața nu este o entitate unică și omogenă și nu poate fi abordată de întreprindere în totalitatea sa din motive obiective. Având cunoștințe și experiență într-un anumit domeniu, întreprinderea trebuie să identifice pe piață acele subansamble omogene ale populației (sau ale agenților economici) care sunt susceptibile să fie interesate de produsele și/sau serviciile sale.

Tehnica utilizată în acest scop se numește segmentarea pieței, și ea constă în a stabili grupurile omogene de clienți ale întreprinderii, oferind posibilitatea de a adopta pentru fiecare dintre ele o strategie comercială specifică. Segmentarea populației se realizează după diverse criterii³¹, cele mai cunoscute fiind:

- **criteriile socio-demografice** (vârstă, sex, profesiune și categorie socială, venituri, mediu, situație familială,

³¹ Benout M. – Marketing. Savoirs et Savoir – foire, Edition Economica, Paris, 1991, pag. 61.

nivel de instruire, religie, naționalitate etc);

- **comportamentul de cumpărare** (frecvență a cumpărării, fidelitate față de marcă, tip de cumpărare, cunoaștere a produsului, cantitate utilizată);

- **criterii psihografice**, cum ar fi gradul de autonomie în luarea deciziilor, conservatorismul, calitatea de șef, gradul de realizare a obiectivelor, spiritul gregar etc.

Pentru a cunoaște și a segmenta piața, întreprinderea trebuie să colecteze informații despre consumatori, utilizând tehnicile specifice studiului pieței. Cunoașterea pieței presupune realizarea unui demers în trei faze:

- 1) determinarea informațiilor ce trebuie căutate;
- 2) alegerea căilor și mijloacelor de obținere a informațiilor;
- 3) completarea bazei de date de marketing în vederea pregătirii și luării deciziilor.

1°. *Conținutul informațiilor necesare întreprinderii este destul de divers.* După obiectivele urmărite prin studiul pieței, acestea pot fi grupate astfel (figura nr. 3.7):

- **informații despre cumpărători, consumatori și prescriptori**, prin intermediul cărora se urmărește cunoașterea modului de cumpărare, a locurilor și obiceiurilor de cumpărare;

- **informații despre concurență**, prin care se urmărește să se afle dimensiunea acesteia, zona sa de acțiune geografică, strategiile alese și rezultatele obținute;

- **informații despre mediu**, respectiv aspectele sale de ordin tehnologic, cultural, instituțional, socio-economic etc;

- **informații despre alți participanți direcți pe piață**, cum ar fi distribuitorii, liderii de opinie etc.

Studiile de piață pot fi realizate fie cu ocazia creerii unei întreprinderi (când urmează să răspundă unor întrebări de tipul: ce să producă? unde să se instaleze? etc.), sau pe parcursul existenței sale, în care caz problemele sunt diferite: trebuie lansat un produs nou? trebuie abandonată vânzarea unui produs? ce tip de campanie publicitară trebuie întreprinsă?

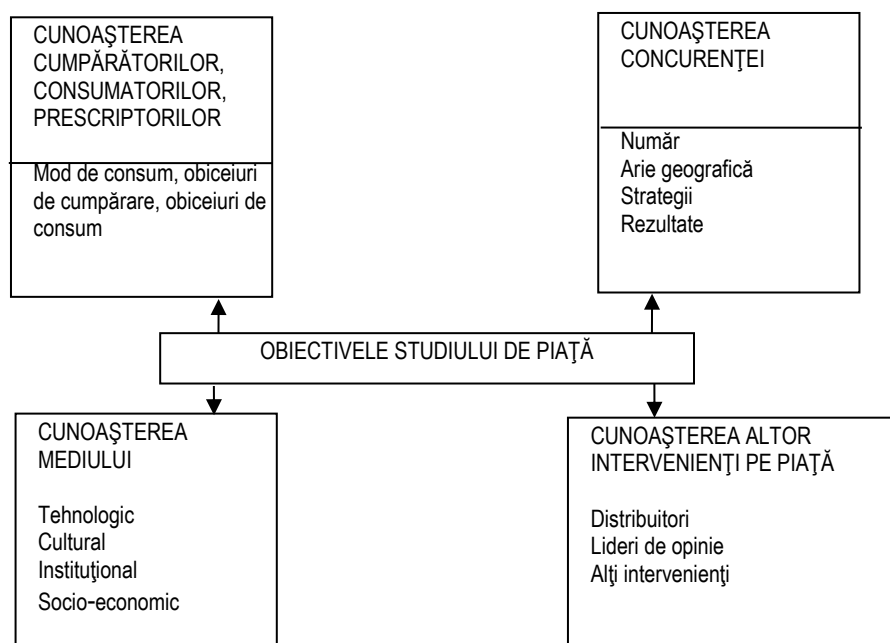


Fig. nr. 3.7 Principalele grupe de informații obținute prin studiul pieței

2° Căi și mijloace de obținere a informațiilor. În anumite cazuri informațiile necesare întreprinderii se găsesc în diverse documente și publicații. Este suficient să se realizeze o cercetare documentară în interiorul întreprinderii, sau în exteriorul acesteia, pentru a se obține informațiile de care este nevoie.

Dacă informațiile existente nu sunt suficiente, întreprinderea trebuie să recurgă la alte mijloace, la diverse tehnici sau experimentări, care să-i faciliteze o mai bună cunoaștere a pieței. În figura nr. 3.8 sunt prezentate schematic mijloacele de obținere a informațiilor de marketing.

Documentarea specialiștilor de marketing se poate realiza atât în interiorul întreprinderii, cât și în exteriorul acesteia.

Sursele interne cuprind propriile statistici ale întreprinderii, fișierele clienților, rapoarte de vânzare etc. Informațiile obținute pe această cale sunt restrânse ca volum și specializare, au un cost redus, dar de cele mai multe ori sunt insuficiente în cunoașterea adecvată a pieței pe care evoluează întreprinderea.

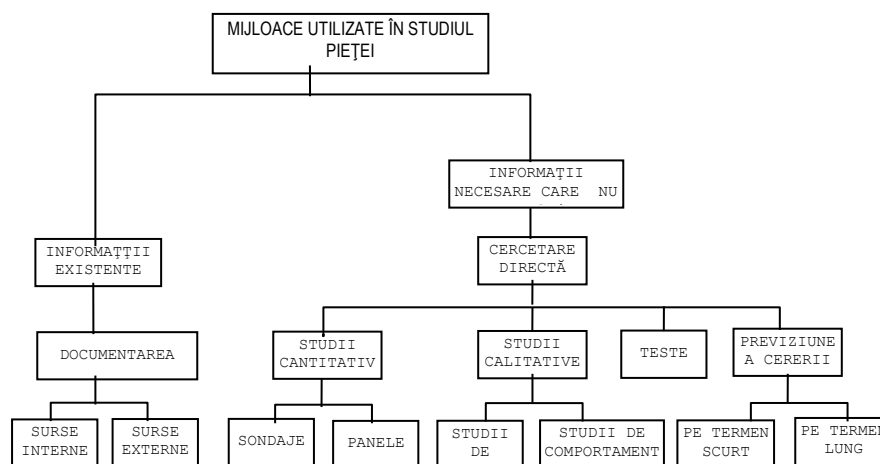


Fig. nr. 3.8 Mijloacele de studiu ale pieței

Sursele externe completează informațiile obținute din interiorul întreprinderii, și ele sunt reprezentate de diverse publicații ale unor organisme de specialitate (Comisia Națională de Statistică, Agenția Română de Marketing, Ministerul Finanțelor, Ministerul Comerțului, Camera de Comerț, alte instituții), ale presei, de diverse emisiuni radio și TV, de firme private de specialitate etc. Și acest tip de informații este accesibil și ieftin, dar nu este suficient pentru nevoile întreprinderii decât în puține cazuri.

De cele mai multe ori întreprinderea nu poate utiliza în studiile de piață numai informații care, oricât de pertinente ar fi, reprezintă totuși trecutul. Ea folosește în completare informații obișnuite prin cercetare directă.

Cercetarea directă presupune culegerea informațiilor direct de la purtători, care pot fi consumatori individuali, utilizatori instituționali, producători de bunuri sau servicii, intermediari etc. Cercetarea directă permite relevarea unor aspecte calitative ale fenomenelor analizate și permite o mai bună fundamentare a deciziilor de marketing.

STUDIILE CANTITATIVE

Denumirea acestor studii este legată direct de natura informațiilor pe care ele le oferă întreprinderii. Studiile cantitative oferă răspunsuri la întrebări de tipul:

- care este evoluția pieței?
- cât se cumpără?
- cu ce regularitate se cumpără?

Ca instrumente specializate sunt utilizate sondajele și paneele.

Sondajele permit realizarea unei anchete punctuale cu ajutorul unui chestionar completat de membrii unui eșantion reprezentativ al populației de bază. Ele se bazează pe metodele probabilistice de eșantionaj. În practică este foarte dificil, chiar imposibil să se realizeze o anchetă exhaustivă, cu o anume problematică, în cadrul unei colectivități numeroase. De aceea, din cadrul acesteia din urmă se prelevă un eșantion reprezentativ, care urmează să fie analizat, iar concluziile desprinse vor fi considerate valabile pentru întreaga populație. Realizarea sondajului are loc în mai multe etape, respectiv:

- pregătirea sondajului;
- stabilirea eșantionului;
- întocmirea chestionarului;
- colectarea răspunsurilor;
- analiza datelor.

În etapa de *pregătire a sondajului* trebuie să se definească cu precizie obiectul studiului, să se observe dacă nu cumva informațiile solicitate sunt disponibile prin alte surse (documentare). De asemenea, din rațiuni economice, tot în această etapă se fac previziuni în ceea ce privește rezultatele sondajului, se stabilesc termenele de realizare și bugetul afectat studiului.

Stabilirea eșantionului este o operațiune importantă, datorită aspectelor sale de ordin structural și dimensional. Structura eșantionului trebuie să fie cât mai apropiată de structura colectivității de bază. De aceea selectarea unităților eșantionului se poate face pe baza unor scheme probabilistice, sau în mod dirijat. Ca scheme probabilistice sunt utilizate trei procedee: tragerea la sorți (loteria), selecția bazată pe tabele cu numere întâmplătoare și alcătuirea mecanică a eșantionului.

Stabilirea în mod dirijat a eșantionului se realizează în practică îndeosebi prin metoda cotelor, care se aseamănă cu sondajul statistic stratificat. Colectivitatea de bază, care este neomogenă, se separă în prealabil în grupe omogene după caracteristicile studiate, iar eșantionul ales trebuie să păstreze aceeași structură (aceeași proporție a grupelor). În acest fel eșantionul ales are un grad înalt de reprezentativitate.

Dimensiunea eșantionului depinde de trei factori:

- precizia dorită cu care se garantează rezultatele;
- gradul de fiabilitate a rezultatelor;
- costul sondajului.

În funcție de tipul sondajului, se poate determina relativ ușor numărul unităților eșantionului cu relația:

$$n = \frac{t^2 p (1 - p)}{\Delta x^2},$$

unde simbolurile au următoarea semnificație:

n - volumul eșantionului;

p - proporția elementelor din eșantion care posedă caracteristica cercetată (în practică se consideră deseori $p = 0,5$, pentru ca dispersia să fie maximă, iar numărul unităților eșantionului să crească);

Δx - eroarea medie acceptabilă;

t - coeficientul care corespunde probabilității cu care se garantează rezultatele (existent în tabelele statistice ale repartiției STUDENT sau ale repartiției normale, după caz).

Celelalte etape ale realizării sondajului implică atât cunoștințe teoretice de marketing și statistică, dar și o experiență ce nu trebuie neglijată.

Paneelele reprezintă metode de observare permanentă a pieței, și sunt realizate de către organisme publice sau private ce administrează o perioadă mai îndelungată un eșantion al populației. În acest fel se realizează o studiere continuă a evoluției pieței. În practica marketingului sunt utilizate paneele de consumatori și cele de distribuitori.

Paneelele de consumatori permit studierea comportamentului consumatorilor. Analiza bugetelor de familie, organizată în țara noastră de Comisia Națională de Statistică, reprezintă de fapt un panel de menaje, considerate, în acest caz, drept unități de cercetare și observare a consumului. Menajele incluse în eșantion trebuie să furnizeze periodic un relevu lunar al cumpărărilor lor și să răspundă la întrebările unui chestionar special. Pe această cale se obțin informații destul de precise privind structura unei piețe, despre frecvența cumpărării etc.

Paneelele de distribuitori utilizează, de regulă, un eșantion de distribuitori cu amănuntul. Cel mai cunoscut

panel de acest tip este administrat de societatea americană A.C. Nielsen Company, care are sucursale în toată Europa Occidentală. Panelul Nielsen cuprinde în Franța³² un eșantion de 700 puncte de vânzare, care sunt reînnoite permanent. Prin intermediul său se efectuează anchete permanente asupra vânzărilor, cumpărărilor și stocurilor detailiștilor unor companii de distribuție.

STUDIILE CALITATIVE

Întreprinderea dorește să-și adapteze produsele, să-și folosească propria creativitate pentru a răspunde cât mai bine cerințelor consumatorilor. Dificultatea de a pune în practică un astfel de deziderat derivă de la faptul că orice persoană care cumpără un produs nu-și expune motivațiile care să explice un astfel de comportament. Prin intermediul studiilor calitative întreprinderea încearcă să identifice comportamentul, reacțiile și dorințele consumatorilor.

Studiile de motivație urmăresc să identifice cauzele care declanșează efectiv cumpărarea. Dificultățile de realizare a unor astfel de studii țin de faptul că motivațiile sunt în multe cazuri lipsite de o logică aparentă și sunt ignorate chiar de către consumatori. Pentru susținerea unor studii de acest tip se utilizează interviurile, care pot să se desfășoare pe baza unor chestionare structurate, sau prin discuții libere. În cazuri mai simple se pot defini astfel de studii și prin observări directe în momentul cumpărării.

Studiile de comportament vizează să definească atitudinile consumatorilor, care sunt mult mai stabile decât o simplă motivație și care determină un anumit comportament față de un produs oarecare. Odată reperat un comportament specific, întreprinderea încearcă să-l încurajeze, să-l facă să evolueze prin intermediul publicității, sau va adapta produsul său în consecință. Astfel de studii se realizează prin analize de grup, ca de exemplu metoda Brainstorming aplicată în cadrul unui panel redus ca dimensiune. Astfel de analize sunt utile întreprinderii care, pe această cale, va cunoaște părerea consumatorilor asupra imaginii sale și a produselor pe care le comercializează.

Testele. Studiile cantitative și cele calitative oferă informații bogate, care permit orientarea deciziilor, dar nu oferă și certitudini. Ele trebuie completate cu metode experimentale, care lasă cercetătorului libertatea de a pune la încercare variabilele marketingului - mix. Testele permit verificarea componentelor marketingului mix, adică produsul, prețul, distribuția și promovarea. Mecanismul utilizat în cadrul acestor teste nu este complicat: se modifică o componentă și se observă reacțiile provocate în cadrul procesului de cumpărare, toate celelalte elemente rămânând neschimbate. Prin intermediul testelor se poate verifica și coerența unei politici de marketing, prin experimentarea sa asupra unui eșantion reprezentativ și ușor izolabil al pieței. Testele sunt utile în măsura în care permit verificarea anumitor parametri înaintea lansării sau modificării unui produs, dar sunt costisitoare și ușor de receptat de către concurență.

PREVIZIUNEA CERERII

Cererea pieței pentru un produs este dată de volumul total care va fi cumpărat de către un grup determinat de clienți, într-o zonă geografică precisă, în cursul unei perioade precise și în condiții de mediu date, ca un răspuns la un anumit program de marketing³³.

Previziunea cererii se referă la relațiile care apar între vânzările așteptate și efortul de marketing consimțit. După ce și-a definit piața, întreprinderea încearcă să sesizeze și evoluția acesteia. Cererea unui produs este influențată de o multitudine de factori cu caracter general, specifici pieței sau economiei de piață. Dintre aceștia o serie de factori pot să influențeze decisiv evoluția cererii, alții pot să fie secundari, fără prea mare importanță pentru piață. De asemenea, o parte a acestor factori pot fi cuantificabili, și deci luați mai ușor în calcule, alții nu. Cunoscând principalii factori cuantificabili care o influențează, cererea poate fi considerată o funcție de tipul³⁴:

$$Y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

Simbolurile au următoarea semnificație:

Y – dimensiunea cererii;

x_n – factor ce influențează cererea.

³² Bressy G., Konkuyt Cr. – *Economie d'entreprise* (Aide memoire), Edition Sirey, Paris, 1990, pag. 55.

³³ Kotler Ph., Dubois B. – *Marketing Management*, Edition Publi Union, 1992, pag.272

³⁴ Patriche D. – *Marketing industrial*, Editura Expert, București, 1994, pag.69

Cererea poate fi exprimată în funcție de unul sau mai mulți factori, prin ecuații liniare, parabolice, hiperbolice, exponențiale etc.

Previziunile cererii pot să aibă orizonturi diferite. Se disting, din acest punct de vedere, mai multe tipuri de previziuni³⁵, și anume:

- previziuni pe termen foarte scurt;
- previziuni pe termen scurt;
- previziuni pe termen mediu;
- previziuni pe termen lung.

Previziunile pe termen foarte scurt (câteva luni) își propun să estimeze vânzările în cadrul unui plan precis de marketing. Rezultatele obținute vor fi utilizate în gestiunea trezoreriei, a aprovizionării și a stocurilor, la ordonanțarea producției și a livrărilor.

Previziunile pe termen scurt (1 an) contribuie la elaborarea programelor de marketing, la alegerea baremelor de prețuri, la elaborarea bugetelor de comunicare, la fixarea cotelor de vânzare pentru reprezentanți. Aceste previziuni permit stabilirea planurilor anuale, care vor fi utilizate în continuare în gestiunea bugetară.

Previziunile pe termen mediu (2-3 ani) sunt necesare la stabilirea unui plan de marketing cu un orizont mai larg, prin care să se selecteze piețele, produsele și modalitățile de distribuție. Informațiile pe care le oferă acest tip de previziune pot fundamenta decizii de investiții sau de reducere a capacităților de producție.

Previziunile pe termen lung (peste 10 ani) contribuie la definirea planului de dezvoltare al întreprinderii plecând de la alegerea activităților pe care le va desfășura în viitor.

3.1.2. POLITICI COMERCIALE

Strategia de marketing nu se limitează la definirea elementelor de bază, adică a cuplurilor produs-piață și la poziționare. Pentru a-și concretiza alegerea și a crea o diferență de percepere, întreprinderea va acționa asupra unui ansamblu de variabile, pe care le controlează în totalitate sau în parte, și care sunt susceptibile să influențeze comportamentul consumatorului. Aceste variabile – produsul, prețul, distribuția și comunicarea – constituie marketingul mix.

3.1.2.1. POLITICA DE PRODUS

DEFINIȚIE, CONȚINUT

Produsul constituie prima variabilă de acțiune în cadrul mixului de marketing, și el condiționează toate eforturile depuse de întreprindere. Produsul poate declanșa la consumatori reacții pozitive (de adaptare), sau negative (de refuz). Succesul său va depinde de capacitățile întreprinderii de a-l diferenția de produsele concurențe și de a-l face atractiv pentru consumatori.

Politica de produs reprezintă conduita pe care o adoptă întreprinderea în privința dimensiunilor, structurii și evoluției gamei de produse și servicii ce fac obiectul propriei sale activități, atitudine ce se raportează permanent la cerințele mediului, la piață, la tendințele manifestate de ceilalți concurenți.

Adoptarea unei anumite politici de produs se concretizează într-un arsenal bogat de tactici sau tehnici de marketing: modificări de ordin tehnologic, al materialului de bază, variații în dimensiunile unei linii de produse, schimbări în structura canalelor de distribuție sau a formelor de vânzare, restrângeri sau largiri ale paletei de prețuri etc.

Politica de produs presupune desfășurarea unui complex de acțiuni care, după conținutul lor, se separă în următoarele grupe:

- cercetarea produsului;
- inovație;
- modelarea produsului;
- asigurarea legală a produsului;
- atitudinea față de produsele vechi.

³⁵ Martin S., Védérine J-P. – Marketing. Les concept clés, Les Edition d' Organization, Paris, 1993, pag.34.

Cercetarea produsului are semnificația unei analize diagnostic, de natură să semnaleze punctele “forte” și cele “slabe” ale gamei de fabricație sau sortimentului comercializat, pentru a permite o fundamentare cât mai adecvată a strategiei întreprinderii.

Inovația privește atât produsul în sine, dar și stimularea capacităților creatoare din cercetare și producție, descoperirea de noi materii prime și tehnologii, dezvoltarea activității de service, deci crearea unui climat novator în toate compartimentele direct implicate.

Modelarea produsului grupează operațiunile prin care întreprinderea individualizează bunurile pe care le creează: conceperea și realizarea sub formă de prototip a tuturor elementelor ce dau conturul viitorului produs, și mai ales a celor ce dau imaginea sa.

Asigurarea legală a produsului se referă la ansamblul acțiunilor juridice prin care acesta este protejat împotriva falsificărilor. Ca instrumente de protecție sunt utilizate: brevetele de invenție, mărcile de fabrică, de comerț și de servicii, modelele de utilitate, desenele industriale, mostrele gustative, dreptul de autor etc. Asigurarea legală a produsului presupune ca autorul să aibă responsabilitatea păstrării performanțelor calitative la nivelul etalonului.

Atitudinea față de produsele vechi. Privește preocuparea întreprinderilor față de produsele cu grad ridicat de uzură morală și nivel scăzut de rentabilitate. Prin corelarea informațiilor din interior cu cele primite de pe piață se poate cunoaște evoluția fiecărui produs și, pe această bază, întreprinderea își poate formula o atitudine clară față de soarta nomenclatorului său de fabricație (comercializare).

PRODUSUL ȘI CICLUL SĂU DE VIAȚĂ

În optica de marketing concepția clasică, potrivit căruia produsul reprezintă “o sumă de atribute și caracteristici tangibile fizice și chimice, reunite sub o formă identificabilă”³⁶, este supusă unor modificări structurale. În această viziune **produsul reprezintă totalitatea elementelor care declanșează cererea exprimată de consumator pe piață, înglobând, alături de substanța materială a bunului, întreaga ambianță care îl înconjoară, formată dintr-o paletă largă de elemente acorporale, comunicație și imagine.**

Componentele care definesc un produs în accepțiunea marketingului sunt grupate în:

- componente corporale;
- componente acorporale;
- comunicațiile referitoare la produs;
- imaginea produsului.

Componentele corporale se referă la dimensiunile cantitative ale produsului, care țin de formă, gabarit, capacitate, structură, conținut, greutate și densitate, putere instalată etc.

Componentele acorporale includ elemente ce nu se regăsesc fizic, cum ar fi: numele, marca, instrucțiunile de folosință (utilizare), protecția legală prin brevet, licență de fabricație sau comercializare, preț, orice alt serviciu legat de produs.

Comunicațiile privitoare la produs cuprind ansamblul informațiilor transmise de producător sau distribuitor către consumatorul potențial (publicitate, promovare etc), cu scopul de a întări argumentația emotivă sau rațională ce stă la baza deciziei de cumpărare.

Imaginea produsului este dată de sinteza reprezentărilor mentale de natură cognitivă, afectivă, socială și personală a produsului în rândurile consumatorilor. O imagine clară, pozitivă și diferențiată pune în evidență un produs, conferindu-i o poziție de sine stătătoare în oferta globală, pe când o imagine difuză, negativă, poate compromite succesul pe piață al unui produs corespunzător calitativ.

Orice produs are o ofertă și o cerere ce se încadrează în limitele temporale firești. **Perioada de ofertare corespunde duratei cât un produs este oferit pe piață. Perioada de cerere reprezintă durata cât se manifestă cererea pentru același produs. Intervalul de timp în care, pentru un produs, cele două perioade se suprapun, reprezintă perioada de viață a unui produs.** Studiul duratei prezenței pe piață a unui produs se realizează cu ajutorul *ciclului său de viață*.

Studiul ciclului de viață constituie un instrument de planificare și de control ce permite întreprinderii să

³⁶ Stanton W.I. – Fundamentals of marketing, McGraw Hill, New York, 1971, pag.192, citat din Florescu C, coord – Marketing, Editura Marketer, București, 1992, pag.296

compare rezultatele diferitelor sale produse în confruntarea lor cu piața și să determine cele mai bune opțiuni de strategie marketing. De-a lungul vieții sale un produs cunoaște patru faze importante³⁷ (figura nr. 3.9), fiecare cu obiective diferite de marketing.

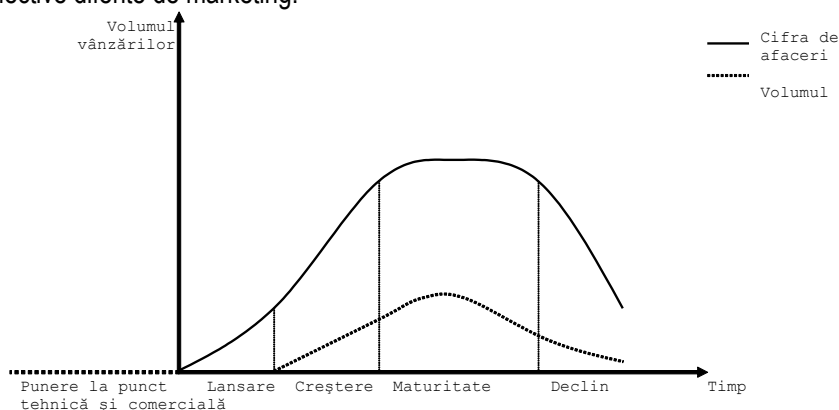


Fig. nr. 3.9 Reprezentarea

teoretică a ciclului de viață al produsului

Lansarea produsului, prima fază a ciclului său de viață, are ca obiectiv obținerea unei notorietăți a acestuia, care să furnizeze sporirea vânzărilor sale. Pe parcursul acestei faze costul produsului este ridicat, concurența este limitată, iar clientela ezită la cumpărare. Vânzările sunt destul de scăzute, distribuția este limitată și selectivă, iar cheltuielile de promovare sunt foarte mari. Din aceste considerente nu se înregistrează profit. În această fază produsul face obiectul unor modificări frecvente.

Faza de creștere are ca obiectiv principal creșterea cotei de piață a produsului. Costul unitar începe să scadă și să se stabilizeze, concurența este în creștere, clientela este în extensie, iar vânzările înregistrează o creștere rapidă. Distribuția produsului se lărgțește, iar cheltuielile de comunicare sunt, în continuare, mari. Semnale pozitive apar și în ceea ce privește profitul, care începe să crească. Trebuie subliniat faptul că și în această fază produsul poate suferi unele modificări.

Faza de maturitate corespunde perioadei în care produsul a cucerit cea mai mare parte a pieței, iar profitul obținut este maxim. Întreprinderea dorește ca această fază să dureze cât mai mult, deoarece rezultatele economice sunt deosebite. Costul unitar a atins punctul de minim, concurența este stabilă și puternic implantată pe piață, lupta în domeniul prețurilor devenind tot mai greu de susținut. Clientela produsului este cunoscută și fidelizată, vânzările se mențin la cele mai înalte cote, sau variază foarte puțin. Distribuția este deja bine pusă la punct, iar în domeniul comunicației acțiunile sunt sporadice. În această fază gama produsului se lărgțește, pentru a răspunde mai bine așteptărilor clientelei.

Faza de declin începe în momentul în care vânzările încep să scadă vertiginos; obiectivul întreprinderii constă în a reduce cheltuielile și a recolta ultimele fructe ale eforturilor consimțite în fazele precedente. Situația generală este următoarea: costul unitar este redus, concurența este puternică, dar se află în declin, clientela, ca și vânzările, sunt în scădere constantă; distribuția redevine foarte selectivă, operațiuni speciale de comunicare încearcă să relanseze cifra de afaceri. Datorită scăderii volumului de vânzări și profitul se reduce puternic. Gama produsului nu mai este adaptată pieței și se reduce din ce în ce mai mult.

Conceptul de ciclu de viață al produsului este criticat de o parte a specialiștilor, care consideră că identificarea celor patru faze ale sale este arbitrară, și că evoluția în timp a vânzărilor nu trebuie considerată ca o lege a pieței, căreia întreprinderea trebuie să i se supună.

MARCA PRODUSULUI

Conceptul de marcă integrează două funcțiuni: una de diferențiere a produsului și alta de fidelizare a clientelei. Marca este în același timp numele, simbolul sau destinul care identifică elementele materiale și imateriale ale

³⁷ Perconte B. - 50 Fiches pour comprendre le marketing, Edition Bréal, Rosny, 1997, pag.46

produsului.

Pentru a identifica un produs se pot enumera variabilele care îi sunt atașate: proprietăți fizice, ambalaj și condiționare, calitate, design etc., și apoi să se analizeze cum contribuie acestea la identificarea produsului. Cea mai bună soluție este aceea de a aborda această identitate prin conceptul de marcă. Un prim motiv este acela că, pentru consumator, marca reprezintă obiectiv garanția unui anumit nivel de calitate și de performanță. Plecând de aici se ajunge la imaginea de marcă. Imaginea de marcă³⁸ este ansamblul reprezentărilor ce concretizează marca în spiritul consumatorului: apartenența la un grup de produse, caracteristici ale produsului (simbol, estetică și design), imaginea utilizatorului (care se recunoaște, se identifică cu marca respectivă). De la marcă se ajunge progresiv la imaginea de marcă și, de aici, la imaginea utilizatorului.

Ca atare, întreprinderea care utilizează un ansamblu de mărci trebuie să le confere acestora o identitate puternică și durabilă, care să depășească produsele, pentru a se situa printre valorile sale, printre valorile consumatorilor.

Alegerea unei mărci este o operațiune importantă, pentru că ea condiționează notorietatea, calitatea unei fabricații și consolidează imaginea produsului. Nu până demult marca reprezenta semnul calității fabricației unui producător, dar se asistă astăzi la apariția mărcilor distribuitorilor.

Politica de marcă presupune să se aleagă între mai multe opțiuni:

- o marcă pentru toate produsele;
- o marcă pentru o linie de produse;
- o marcă generică cu un complement pe produs;
- o marcă pe produs.

GAMA PRODUSULUI

În cazul în care dispune de mai multe produse, întreprinderea recurge la regruparea lor în ansamble omogene, care constituie game. După Ph. Kotler gama este **“un ansamblu de produse legate între ele prin faptul că funcționează în aceeași manieră, se adresează acelorași clienți, sau sunt vândute în aceleași tipuri de puncte de vânzare sau zone de preț”**. Întreprinderea trebuie să aleagă structura gamei sale, care trebuie să fie echilibrată, adică să cuprindă produse bine repartizate în ceea ce privește fazele ciclului lor de viață.

O gamă cuprinde linii sau familii care conțin produse sau modele. Dimensiunile lor se apreciază prin intermediul a trei elemente:

- **lărgimea gamei**, care înseamnă numărul de linii sau familii existente;
- **lungimea gamei**, adică suma produselor din toate liniile sau familiile de produse;
- **profundimea gamei**, respectiv suma variantelor și opțiunilor oferite de fiecare produs sau model la fiecare linie sau familie de produse. În figura nr. 3.10 este prezentată schema unei game de produse electronice video.

În interiorul unei game produsele pot să aibă roluri foarte variate. Astfel pot exista:

- **produse lider**, care asigură cea mai mare parte a cifrei de afaceri a întreprinderii; beneficiile obținute în cadrul acestei grupe pot fi investite în alte produse;
- **produse de apel**, care au rolul de a atrage consumatorii;
- **produse de prestigiu**, de o calitate deosebită, prin intermediul cărora se pune în valoare întreaga gamă;
- **produse tactice**, realizate pentru a ocupa piața și a contracara concurența;
- **produse reglatoare**, necesare pentru a uniformiza vânzările în cadrul produselor sezoniere.

În gestionarea unei game întreprinderea trebuie să realizeze un compromis între două obiective și două tendințe contrare:

- creșterea vânzărilor, la care se răspunde prin lărgirea continuă a gamei;
- minimizarea costurilor, care, dimpotrivă, are ca efect reducerea gamei.

O întreprindere poate să decidă, în funcție de situația externă și de potențialul său, să extindă, să consolideze, sau să reducă gama sa de produse sau de modele.

³⁸ Micallef A. – Le marketing. Fondements techniques, évaluation, Edition Litec, Paris, 1992, pag.112

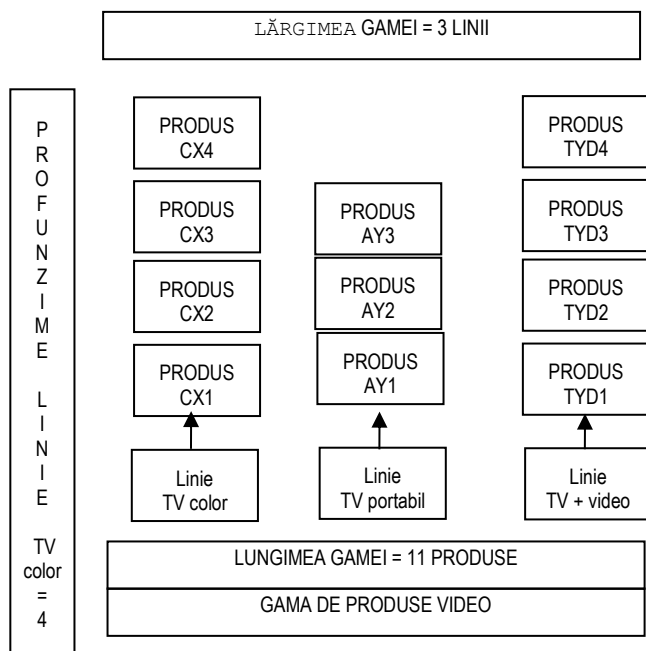


Fig. nr. 3. 10. Schema unei game de produse electrice video

3.1.2.2. POLITICA DE PREȚ

OBIECTIVE ȘI FACTORI DE INFLUENȚĂ

Fixarea prețurilor este o decizie importantă pentru întreprindere, deoarece influențează direct atât volumul vânzărilor (cifra de afaceri), cât și calitatea rezultatelor (rentabilitatea). Politica de preț a întreprinderii se grupează în jurul a două tipuri de obiective:

- **obiective comerciale**, de cucerire a pieței, în care caz prețul este fixat în funcție de efectele așteptate pe linie de volum al vânzărilor;
- **obiective financiare**, ce presupun fixarea unui preț care să permită obținerea celui mai ridicat profit, oricare ar fi volumul vânzărilor.

Cele două tipuri de obiective ies în evidență odată cu lansarea unui produs nou, când întreprinderea are de ales între două politici de preț:

- **politica de smântânire a pieței** (optica de rentabilitate), care constă în fixarea unui preț de vânzare ridicat, pentru a satisface doar o mică parte a pieței potențiale (consumatorii cu venituri ridicate și comportament de avangardă);
- **politica de penetrare a pieței**, care urmărește ca printr-un preț scăzut să obțină o cotă de piață cât mai mare.

Factorii de influență ai politicii de preț au un caracter restrictiv și se referă la costul cu care se realizează produsele, la concurență și la reglementări juridice.

Costul unitar al unui produs nu este o constantă și variază în funcție de cantitățile produse. El scade în funcție de efectul experienței (normele de timp se reduc), sau de efectul cantității, care permite o repartizare a cheltuielilor fixe pe un volum mai mare de produse comercializate. Prețul depinde, de asemenea, de previziunea vânzărilor care vor fi realizate. Aceste previziuni determină cantitatea de produse ce se va obține, capacitatea de producție necesară și, în final, costul unitar.

Concurența reprezintă, de asemenea, un important factor restrictiv pe linie de preț. Principalii concurenți practică un preț de care întreprinderea trebuie să țină cont atunci când ia decizii în ceea ce privește propriile prețuri. Cu cât produsul este mai banal, cu atât aceste restricții sunt mai mari. Pentru a obține suficientă marjă de manevră,

întreprinderea poate să diferențieze real sau artificial produsele sale.

Reglementările juridice se materializează prin intervenția posibilă a puterii politice în controlul prețurilor, cum este cazul la energia electrică, transportul pe căile ferate, medicamente, dar și prin interdicția de vânzare în pierdere etc.

METODE DE FIXARE A PREȚURILOR

Fixarea prețurilor plecând de la costuri. Este o metodă clasică, prin care prețul este calculat ținând cont de costurile previzionate, la care se adaugă o marjă care să permită obținerea unui anumit profit. Pur contabilă, această modalitate de stabilire a prețului este utilizată îndeosebi de către întreprinderile producătoare de bunuri industriale ce constituie consum intermediar, în care profitul se realizează printr-o gestionare adecvată a producției.

Pentru fixarea prețului pe baza costurilor se previzionează atât costurile, cât și vânzările. Se calculează în acest fel pragul de rentabilitate (P_r), corespunzător prețului minim pentru care întreprinderea nu înregistrează nici pierderi și nici profit (figura nr. 3.11).

Întreprinderile care oferă o asemenea variantă de stabilire a prețurilor se bazează mai mult pe funcția de producție, și mai puțin pe gestiunea vânzării. În ultimul timp această metodă este utilizată și de către distribuitori.

2. Fixarea prețurilor pornind de la cerere. Conceptul de elasticitate a cererii în raport cu prețul permite măsurarea variației cantității solicitate la un produs, atunci când se modifică prețul. Relația de calcul este următoarea:

$$e = \frac{\Delta C}{C} : \frac{\Delta p}{p}$$

În această relație e este coeficientul de elasticitate, C – cererea, iar p – prețul de vânzare a produsului.

Valorile coeficienților de elasticitate scot în evidență relația existentă între cerere și preț:

- când $e < 0$, la produsul respectiv cererea scade atunci când prețul crește;
- când $e = 0$, oricare ar fi prețul, cererea rămâne aceeași;
- când $e > 0$, cererea crește odată cu prețul.

De cele mai multe ori, în alegerile sale consumatorul pornește de la raportul calitate – preț. El este în același timp sensibil și la alți factori mai puțin raționali, cum ar fi prețurile rotunde, sau dimpotrivă, prețuri ce se situează sub asemenea niveluri. Pentru a ține cont de toate aceste elemente, întreprinderea determină **prețul psihologic, sau de acceptabilitate**, prin intermediul unui eșantion de consumatori, care va răspunde la două întrebări:

- de la ce nivel de preț considerați acest produs prea scump?
- sub ce nivel de preț considerați că acest produs este de slabă calitate?

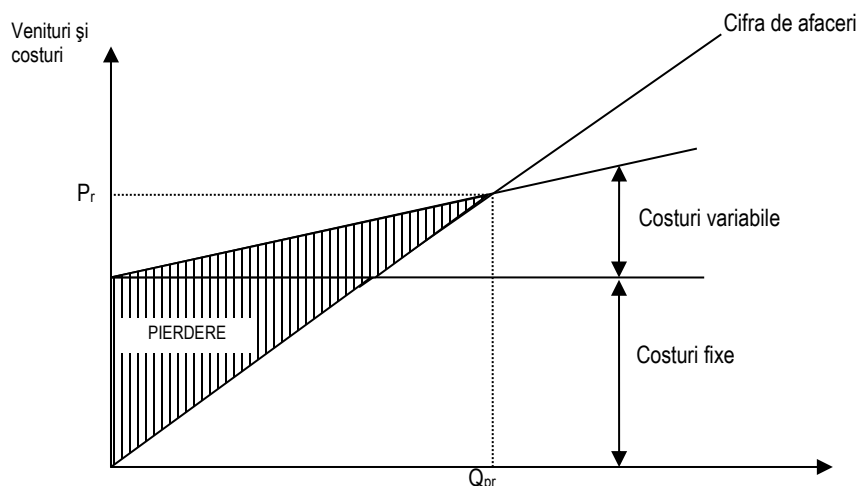


Fig. nr. 3.11. Determinarea pragului de rentabilitate

Ținând cont de răspunsurile primite și de limitele legate de acest tip de anchetă, întreprinderea poate să fixeze un preț care să răspundă așteptărilor contradictorii ale consumatorilor. Bineînțeles, trebuie avut în vedere și faptul că prețul poate fi separat de produs, de distribuție și de comunicare.

3. Fixarea prețurilor după concurență. Pentru o întreprindere care lansează un produs nou, prețurile concurenței oferă informații destul de bune. În general întreprinderile au tendința de a-și alinia prețurile. Factorii de răspundere din întreprindere nu trebuie să se oprească aici, ci trebuie să știe să interpreteze variațiile prețurilor în rândul concurenței. De multe ori întreprinderea care deține o poziție dominantă pe piață are tendința de a modifica prețurile pentru a împiedica sosirea a noi concurenți. Într-adevăr, în condițiile unor prețuri mici, orice producător consideră fie că nu este suficient de puternic pentru a face față competiției, fie că sectorul respectiv nu este atractiv din punctul de vedere a rentabilității pe care o oferă.

3.1.2.3. POLITICA DE DISTRIBUȚIE

CIRCUITE ȘI CANALE DE DISTRIBUȚIE. FUNCȚIILE LOR.

Distribuția, o altă componentă importantă a marketingului mix, **vizează să pună la dispoziția consumatorilor finali bunuri pe care aceștia vor să le achiziționeze, în cantitatea și de calitate dorită, la locul și la momentul potrivit.**

Întreprinderea care realizează produsul îl vinde rar consumatorului într-o manieră directă. De regulă ea utilizează unul sau mai mulți intermediari în acest scop. **Ansamblul intermediarilor și al acțiunilor care permit unui produs să ajungă la consumator constituie circuitul de distribuție.**

Un circuit de distribuție este constituit din totalitatea canalelor utilizate pentru a distribui un produs. O întreprindere poate utiliza simultan mai multe canale, care formează circuitul său de distribuție. Noțiunea de circuit este deci mai largă decât aceea de canal. Noțiune specifică acestei faze a realizării produsului, circuitul de distribuție prezintă două caracteristici de bază:

- **lungimea**, care reprezintă numărul intermediarilor sau al nivelurilor existente între producător și consumatorul final;

- **număr de canale**, adică ansamblul intermediarilor care au aceeași natură, aceeași specializare.

După lungimea lor, circuitele de distribuție pot fi scurte, medii și lungi (fig. nr. 3.12.).

Canalul de distribuție reprezintă itinerariul urmat de un produs pentru a ajunge de la producător la consumator. În funcție de numărul de intermediari prin care se tranzitează produsul, canalele pot fi:

- **ultrascurte (directe)**, cu relație directă producător - client, specifice serviciilor și consumului industrial de produse unicat mari;

- **scurte**, în care între producător și client apare un intermediar;

- **medii**, cu doi intermediari;

- **lungi**, cu mai mult de doi intermediari.

Atât circuitele, cât și canalele de distribuție, au avantaje și dezavantaje care orientează întreprinderea în ceea ce privește alegerea variantelor care îi convin cel mai mult. De regulă un circuit scurt permite producătorului să controleze bine distribuția, să cunoască bine clientela, dar eforturile financiare și umane sunt mari. Cu cât circuitul devine mai lung, producătorul se depărtează de clientelă, pe care nu o mai cunoaște atât de bine, dar are avantaje în ceea ce privește cheltuielile de distribuție, care sunt preluate de intermediari.

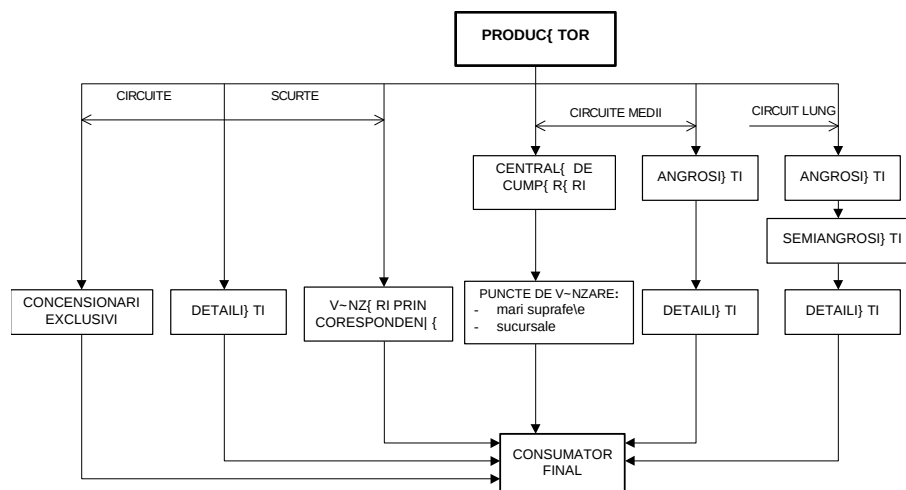


Fig. nr. 3.12. Tipuri de circuite de distribuție

Sursa: Barreau J, Jibard G. - *Economie d'entreprise*, Edition Sirey, Paris, 1986, pag. 142.

În ultimul timp se asistă din ce în ce mai mult³⁹ la cazuri în care circuitul de distribuție devine o rețea organizată, centralizată și administrată într-o manieră optimală. Se disting, din acest punct de vedere, trei tipuri de sisteme:

- **sistemul integrat**, specific întreprinderilor care sunt prezente pe toate nivelurile distribuției (de exemplu "Metro", "Continental", "Carrefour" etc);
- **sistemul controlat**, în care o întreprindere domină, prin rolul său de lider, ansamblul circuitului;
- **sistemul contractual** regroupează întreprinderi independente, care prin contract decid să-și coordoneze propria distribuție. Acesta poate lua forma cooperativei de detașanți, care se unesc pentru a face față comerțului integrat. O altă formă specifică acestui sistem este și contractul de franșizaj. Producătorul (franșizorul) autorizează detașanții (franșizații) să distribuie produsele sale sub anumite condiții stipulate într-un contract. Franșizorul asigură asistența tehnică, financiară și comercială în schimbul unei redevențe.

Relația producător – distribuitor evoluează către o răsturnare a rolurilor în profitul celui de pe urmă.

O abordare puțin simplistă poate să conducă la concluzia că reducerea numărului de intermediari, deci reducerea lungimii canalelor de distribuție, ar putea să conducă la diminuarea costurilor. Analiza mai obiectivă a realității arată însă că intermediarii realizează o serie de sarcini sau funcțiuni indiferent de lungimea costului. Aceste sarcini sau funcțiuni se împart între distribuitori. Problema ce trebuie rezolvată este aceea de a ști care este veriga de distribuție ce poate îndeplini, la cel mai redus cost, o anumită sarcină sau o anumită funcțiune.

Funcțiile ce sunt realizate de intermediarii canalului⁴⁰ pot fi clasate astfel:

- a) **spațiale**, cum ar fi **transportul, lotizarea și fracționarea**;
- b) **temporale**, respectiv **stocajul și finanțarea**;
- c) **comerciale**, în cadrul cărora **stabilirea asortimentului, comunicarea și asigurarea de servicii** sunt cele mai importante. În tabelul nr. 3.13. sunt rezumate funcțiunile îndeplinite de diferiți actori și canalelor de distribuție.

ALEGEREA CANALELOR DE DISTRIBUȚIE

Întreprinderea producătoare își propune să susțină o politică de distribuție independentă, autonomă, care să nu-i afecteze poziția pe piață. De cele mai multe ori ea folosește intermediari pe care nu poate să-i controleze, dar le propune relații de parteneriat care să fie reciproc avantajoase.

Alegerea circuitelor de distribuție trebuie să facă obiectul unor analize multicriteriale, care să aibă în vedere restricții referitoare la:

- a) **produs și caracteristicile sale**: gabarit, cantitate realizată, grad de originalitate, grad de tehnicitate, preț, faza

³⁹ Bressy G., Konkuyt Cr. – *Economie d'entreprise*, Edition Sirey, 1990, Paris, pag.125

⁴⁰ Darbelet M., Izard L., Scaramuzza M. – *Notion fondamentales de gestion d'entreprise*, Edition Foucher, Paris, 1995, pag.78

ciclului de viață în care se află etc;

Tabel nr. 3.13.

Funcțiile intermediarilor canalului de distribuție

GRUPE DE FUNCȚIUNI	TIPUL FUNCȚIUNII	OBIECTIVE
SPAȚIALE	Transport	Realizarea de câștiguri de productivitate în acest domeniu, ceea ce implică dezvoltarea logisticii.
	Lotizare și fracționare	Ajustarea cantităților de bunuri pentru a optimiza livrarea, prin regrupare sau fracționare.
TEMPORALE	Stocaj	Are în vedere decalajul existent între perioadele de producție și cele de consum.
	Finanțare	Această funcție antrenează o imobilizare a capitalului și deci un cost financiar
COMERCIALE	Asortimentare	Definirea numărului și naturii produselor ce vor fi oferite clienților. Astfel, angrosistul va permite detaliantului să găsească la el bunuri care provin de la mai mulți producători.
	Comunicare	A aduce la cunoștința clienților toate argumentele producătorilor.
	Servicii pentru clienți	A aduce servicii clienților (informații diverse, mod de utilizare, instalare etc).

b) **clienți:** dispersarea lor pe un teritoriu, obiceiuri și frecvență de cumpărare;

c) **concurenți:** politica de distribuție a acestora, obiectivele lor comerciale;

d) **reglementări legale**, care pot să interzică unele practici (cum ar fi vânzarea în pierdere), sau să stabilească unele norme (distribuția produselor farmaceutice);

e) **distribuitor:** poziția lui pe piață, costurile sale, imaginea sa etc.

Alegerea canalelor de distribuție se înscrie în cadrul politicii comerciale globale a întreprinderii și trebuie să țină cont de celelalte componente ale marketingului mix. În funcție de restricțiile cărora trebuie să le facă față și de obiectivele comerciale pe care și le-a fixat, întreprinderea poate să rețină diferite strategii în alegerea propriilor canale de distribuție.

1. Distribuția intensivă. Este specifică producătorilor de bunuri de mare consum. Cumpărătorii trebuie să găsească astfel de bunuri în multe puncte de vânzare, în orice moment. Pentru a oferi astfel de oportunități, producătorii caută un număr de distribuitori cât mai mare posibil. Eforturi mari se fac și pe linie de investiții, în sensul că o astfel de distribuție presupune existența a numeroase depozite în teritoriu. Eforturile comerciale cu vânzarea produsului sunt, de asemenea, mari.

2. Distribuția selectivă. Numărul distribuitorilor aleși este limitat într-o zonă geografică dată. Alegerea are în vedere imaginea pe care producătorul dorește să o asocieze produselor sale. O astfel de distribuție este specifică produselor de înaltă tehnicitate, celor de modă, pe care producătorii doresc să le încredințeze unor detaiști mai mult sau mai puțin specializați, cu condiția ca aceștia să le pună corect în valoare mărcile. În acest caz angrosistul lipsește, de obicei, iar producătorul lucrează direct cu detailistul.

3. Distribuția exclusivă. O astfel de variantă presupune alegerea unui distribuitor care va deține exclusivitatea vânzării unui sau mai multor produse într-o zonă anumită. Producătorul poate să urmărească îndeaproape vânzările sale, iar distribuitorul este protejat împotriva concurenței în zona sa. Ca dezavantaj poate fi amintit faptul că nu întotdeauna producătorul își găsește parteneri competenți, iar, pe de altă parte, detailistul este dependent prea mult de producător.

3.1.2.4. POLITICA DE COMUNICARE

DEFINIȚIA ȘI STRATEGIA COMUNICĂRII

Comunicarea comercială înseamnă transmiterea informațiilor (mesajelor) de la un emițător, în cazul nostru întreprinderea, la un receptor (consumatorul), cu scopul de a-i influența comportamentul. Ea continuă cu analiza relațiilor provocate în rândul consumatorilor prin fenomenul de “feed – back”. În figura nr. 3.14. este prezentat schematic procesul comunicării comerciale.

O situație comercială este înțeleasă ca o situație de echilibru⁴¹ între vânzător și cumpărător. Comunicarea poate fi definită ca ansamblul mijloacelor pe care le utilizează vânzătorul, pentru a modifica în favoarea sa acest echilibru.

Vânzătorul (emițătorul) dorește să transmită o informație asupra produsului unui consumator (receptorul), ales drept țintă. Această informație trebuie să fie codificată într-o anumită formă de expresie (mesaj), care va fi vehiculat prin diverse modalități de transmisie.

Odată ajuns la destinație, mesajul este decodificat, adică interpretat de receptor în funcție de schemele sale. Comunicarea este optimă atunci când mesajul nu suferă diverse alterări. Un proces de retroacțiune (feed - back) furnizează emițătorului informațiile prin care acesta poate să controleze calitatea și eficacitatea recepției, deoarece comunicarea reprezintă atât un mijloc de informare, cât și un mijloc de seducere.

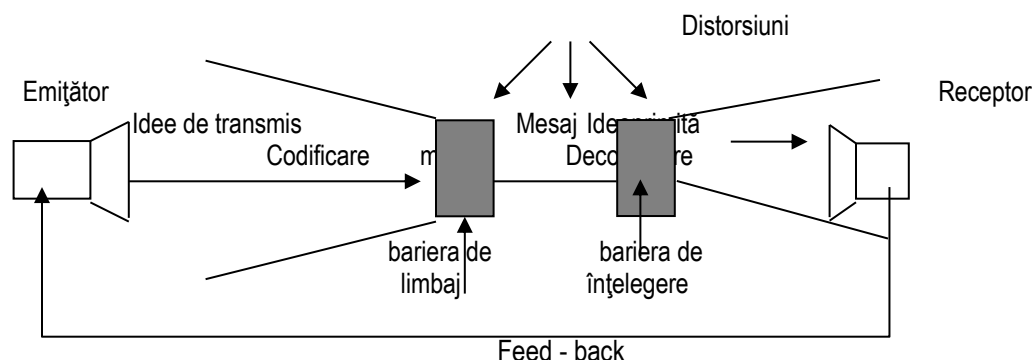


Fig. nr. 3.14. Schema procesului de comunicare comercială

Demersul strategic al comunicării urmează următoarele etape:

- identificarea audienței-țintă;
- definirea obiectivelor și bugetelor;
- determinarea și realizarea strategiei;
- evaluarea efectelor strategiei alese.

Identificarea audienței-țintă. În cadrul acestei etape se analizează relația între consumatori, produsele și mărcile care interesează. Mai precis la consumatori interesează care sunt cerințele, obiectivele și valorile lor, nivelul de cunoaștere și de implicare relativ la aceste produse și mărci. Din totalul populației este ales acel segment de consumatori care cumpără sau sunt pasibili să fie interesați de un anumit produs, sau de o anumită marcă. De alegerea corectă a țintei depinde eficiența comunicării.

Definirea obiectivelor și bugetelor. Obiectivele avute în vedere tind să influențeze afectivitatea, cunoașterea și comportamentul consumatorilor care sunt vizați prin acțiunile de comunicare. Obiectivul final este acela de a provoca achiziționarea de către consumatori a unui bun sau serviciu, aderarea la o idee etc. Bugetele utilizate pot fi calculate după metode care au un caracter empiric, mai cunoscute fiind:

- calculul în funcție de resursele financiare disponibile;
- calculul în funcție de cifra de afaceri a produsului (din perioada trecută sau planificată);
- calculul în funcție de cheltuielile efectuate de concurență;

⁴¹ Micallef A. – Le Marketing. Fondaments techniques, évaluation, Edition Litec, Paris, 1992, pag.150

- calculul în funcție de importanța obiectivului fixat.

Determinarea și realizarea strategiei alese. Presupune alegerea totală sau parțială a instrumentelor de comunicare și combinarea lor în funcție de anumite variabile: produse de marcă, mod de distribuție, ciclu de viață al produsului etc. Se continuă cu definirea conținutului, structurii și formatului mesajului ce trebuie transmis, iar în final se selectează canalele de comunicare (personalul cu vânzarea, sau prin mass-media).

Evaluarea efectelor strategiei. Cu excepția unor strategii promoționale cu efect imediat, care sunt limitate în timp și spațiu și care pot fi măsurate (reduceri de prețuri la solduri, promovarea unei mărci la locul de vânzare etc), o astfel de evaluare este dificilă. Suprapunerea unor instrumente promoționale diverse împiedică măsurarea efectelor directe.

FORME ȘI MIJLOACE DE COMUNICARE

Întreprinderea dispune de două mari forme de comunicare:

- comunicarea instituțională;
- comunicarea tradițională (publicitară și promoțională).

1. Comunicarea instituțională. Scopul acestei comunicări este acela de a face cunoscută existența, acțiunea și finalitatea unei întreprinderi, de a-i crea acesteia o imagine favorabilă în rândul publicului în general, al partenerilor instituționali și comerciali în special. Prin intermediul acestei forme de comunicare întreprinderea tinde să-și clădească o imagine prin care să valorifice cât mai bine potențialul pieței. Ea devine o "întreprindere-cetățean"⁴², atractivă pentru tinerii absolvenți, cu un climat cultural și tehnologic deosebit, solidă din punct de vedere financiar, sigură din punct de vedere al securității locului de muncă etc.

Mijloacele prin care se realizează acest tip de comunicare sunt: relațiile publice externe, sponsorizarea, mecenatul etc.

Relațiile publice reprezintă un ansamblu de acțiuni ce vizează să întărească imaginea unui produs sau a unei întreprinderi, exercitând un efect pozitiv, de susținere a comunicației tradiționale. Prin intermediul relațiilor publice se accentuează impactul asupra consumatorilor, care vor adopta o atitudine favorabilă față de produsele întreprinderii. Ele includ *relațiile cu presa și publicitatea redacțională*, prin care se urmărește câștigarea de spații în mass-media (spații afectate activității întreprinderii), *organizarea de vizite ale consumatorilor, ale studenților în interiorul întreprinderii, participarea la târguri și expoziții diverse*. Prin intermediul relațiilor publice întreprinderea urmărește crearea unui climat de încredere în interiorul publicului care o interesează.

Sponsorizarea. Mijloc de comunicare deosebit de cunoscut, sponsorizarea are un dublu obiectiv. În primul rând ea întărește imaginea de marcă a întreprinderii (sponsorul), care aduce un anumit aport la o manifestare, sau susține o persoană cu care se asociază (sponsorizat). Nu este deloc de neglijat și cel de-al doilea obiectiv al său: creșterea volumului vânzărilor. Sponsorizarea a înregistrat o dezvoltare continuă în cadrul mijloacelor de comunicare datorită eficienței sale, dar și unor reglementări legale care îi sunt favorabile.

Mecenatul. Apropiat de sponsorizare, mecenatul reprezintă acțiunile întreprinderii prin care se acordă ajutoare în domeniul științelor și artei (unor fundații științifice, unor expoziții de pictură, unor persoane fizice angrenate în aceste medii). Prin aceste acțiuni întreprinderile caută să-și îmbunătățească imaginea, să trezească simpatia publicului și, în final, se pot aștepta și la obținerea unor avantaje comerciale.

2. Comunicarea publicitară și promoțională

Publicitatea. Este mijlocul de comunicare cel mai utilizat de către întreprindere, datorită eficacității sale în transmiterea mesajelor și modului în care sunt atinse obiectivele propuse. M. Darbelet și J. M. Lauginie⁴³ propun următoarea definiție a publicității: **"Publicitatea constă în a acționa asupra cerințelor într-un sens favorabil produselor întreprinderii, utilizând în acest sens patru vectori de comunicație în masă: presa, afișajul, mijloacele audio-vizuale, distribuția la domiciliu"**.

Ph. Kotler și B. Dubois consideră publicitatea⁴⁴ **"orice formă de comunicare neinteractivă ce utilizează un**

⁴²Micallief A. – Le marketing. Fondements techniques, évaluation, Edition Litec, Paris, 1992, pag.156

⁴³M. Dabelet și J. M. Lauginie – Economie d'entreprise, vol. I, Edition Foucher, 1996, Paris, pag.192.

⁴⁴ Ph. Kotler și B. Dubois – Marketing management, Editions Publi Union, Paris, 1989, pag.648.

suport plătit, comunicare care identifică un producător și produsele sale”.

Utilizată pentru a face cunoscute un produs, o marcă, o întreprindere, publicitatea are obiective numeroase, care se regăsesc în mesajele sale, cum ar fi:

- a face cunoscută existența lor;
- a explica modalitatea de funcționare;
- a construi o imagine;
- a crea o preferință;
- a pune în valoare anumite caracteristici;
- a modifica percepția atributelor prin intermediul pieței;
- a susține alte forme de comunicare;
- a influența cumpărarea;
- a încuraja fidelitatea etc.

Realizat în întreprindere sau în afara sa, mesajul promoțional este transmis către consumatori prin intermediul televiziunii, radioului, presei scrise, afișajului, cinematografului, direct la locul de vânzare etc.

Promovarea vânzărilor. Acest mijloc de publicitate este definit ca un **ansamblu de tehnici care tinde să realizeze o creștere a vânzărilor pe o perioadă scurtă, oferind distribuitorilor și consumatorilor un avantaj deosebit**. Obiectivul său principal îl constituie stimularea vânzărilor și întărirea imaginii de marcă prin dinamism comercial. Promovarea vânzărilor se utilizează la lansarea unui produs nou pe piață (pentru a furniza penetrarea sa), pentru ameliorarea vânzărilor la produse ce înregistrează un declin al cifrei de afaceri, pentru informare și pentru ameliorarea comunicației, acționând de exemplu, asupra prescriptorilor, pentru dezvoltare și expansiune etc.

Tehnici de promovare a vânzărilor sunt numeroase și ele pot fi regrupate astfel:

- *vânzări cu prime*, care pot să conste în oferirea gratuită a unei cantități din același produs, din alte produse, a unui ambalaj reutilizabil etc;
- *organizarea unor jocuri cu câștiguri*, cum ar fi concursuri tematice, loterii etc;
- *reduceri de preț*, sub forma unor cupoane de reducere aplicate pe ambalajul produsului, oferte speciale cu preț redus pe o anumită perioadă, vânzare de tipul “trei pentru doi” (adică trei bucăți dintr-un produs, plătind numai două), vânzare grupată, preluarea produsului etc;
- *probe și eșantioane*, constând în difuzarea gratuită a unei cantități dintr-un anumit produs, încercări, demonstrații etc, cu scopul de a cunoaște mai bine o noutate.

Aceste tehnici orientate către client sunt susținute în continuare la distribuitori prin tehnici specifice, cum ar fi publicitatea la locul de vânzare, animația la locul de vânzare etc. Promovarea vânzărilor se poate realiza și prin intermediul forței de vânzare, care contactează clienții atât înainte, cât și după cumpărarea unui produs sau serviciu.

3.2. ACTIVITATEA DE VÂNZARE

Activitatea de vânzare regroupează ansamblul acțiunilor care au legătură cu contractarea și livrarea produselor întreprinderii, asigurând legătura cu clienții și operaționalizarea politicii sale comerciale. Personalul implicat în realizarea acestor acțiuni este cunoscut sub denumirea de “forță de vânzare”.

Obiectivul primordial al activității de vânzare este acela de a asigura contactul cu parteneri efectivi și potențiali, contact care să permită încheierea de afaceri și livrarea produselor și serviciilor realizate. Obiectivele derivate sunt multiple, și ele pot fi ordonate astfel:

- constituirea și lărgirea clientelei, care presupune contactarea a noi și noi clienți;
- negocierea, operațiune prin intermediul căreia se asigură portofoliul de comenzi și este condiția de bază a realizării planului de vânzare;
- comunicarea, adică transmiterea către clientelă a informațiilor ce provin de la întreprindere;
- asigurarea unor servicii de ordin tehnic, financiar sau de altă natură pentru clienți;
- colectarea de informații corespunzătoare procesului de feed-back, informații utile urmăririi rezultatelor comunicării și evoluției produselor pe piață.

3.2.1. CATEGORII DE VÂNZĂRI. VÂNZAREA COMPLEXĂ.

Activitatea de vânzare trebuie să asigure acoperirea cu comenzi și contracte a previziunilor pe care întreprinderea le face în ceea ce privește cifra sa de afaceri. Vânzarea produselor este actul prin intermediul căruia se asigură valorificarea rezultatelor producției, finalizarea tuturor acțiunilor pe care le desfășoară întreprinderea pentru ca produsele și serviciile sale să fie solicitate și acceptate de către clienți.

Actul de vânzare diferă de la o întreprindere la alta în funcție de mai mulți factori:

- natura produsului și sfera lui de utilitate, tipul producției, căile de distribuție utilizate;
- prezența unor servicii care să însoțească produsul.

După natura produsului, sfera sa de utilitate și tipul producției acestuia, există trei categorii de vânzare:

- vânzarea pe bază de contract comercial, încheiat anticipat la cererea clientului;
- vânzarea pe bază de comandă anticipată fermă, urmată sau nu de onorarea sa imediată;
- vânzarea la cerere neprogramată, dar previzibilă, din magazinele și depozitele proprii sau ale rețelei comerciale publice.

Vânzarea pe bază de contract comercial, încheiat anticipat la cererea clientului, este specifică produselor de utilizare productivă, care sunt fabricate în cantități mai mici. Realizarea unor astfel de produse implică eforturi materiale și financiare deosebite de ambele părți. Siguranța execuției și livrării implică lansarea unor comenzi ferme și a unor contracte anticipate. Execuția unor astfel de produse nu începe decât în momentul în care este garantată solvabilitatea cererii prin astfel de documente.

Vânzarea pe bază de comandă anticipată fermă, urmată sau nu de onorarea sa imediată. Această categorie de vânzare este specifică produselor executate în serie (mare și mijlocie), care sunt destinate unui mare număr de clienți, cum este cazul automobilelor, aparatelor electrice, electronice etc. Cererea efectivă nu poate fi determinată pe cale directă, ci prin previziuni. Printr-o producție anticipată (pe stoc) se reduce ciclul dintre primirea comenzii din partea clienților și livrarea produselor, în avantajul ambelor părți. Procedându-se în acest mod se realizează în condiții optime producția, care se lansează după metodele cercetării operaționale, iar din stocurile alimentate sunt satisfăcute imediat, sau în scurt timp, cererile clienților.

Vânzarea la cerere neprogramată, dar previzibilă, din magazinele și depozitele proprii sau ale rețelei comerciale publice. Este specifică produselor de serie mare și de masă, la care cererea nu poate fi determinată în mod direct. În acest caz estimarea cererii are la bază comenzile clienților, contractele și comenzile de completare a stocurilor din magazine și depozite. Datele privind vânzările se eșalonează în programe calendaristice zilnice, săptămânale, lunare sau trimestriale, care conțin lista sortimentelor de produse ce trebuie expediate clienților. Livrările se fac din stocurile de produse finite sau din producția realizată până la momentul expediției. Estimările cantitative ale vânzărilor, eșalonate în timp, stau la baza programării lansării în fabricație a produselor.

În funcție de prezența sau absența unor servicii care să însoțească produsele livrate, vânzarea poate fi:

- vânzare simplă, care se referă numai la produsul propriu-zis;
- vânzarea complexă, care cuprinde, pe lângă produs, o serie de servicii căutate de clienți.

Vânzarea simplă este actualmente în regres, pe când vânzarea complexă se dovedește un element dinamizator în domeniul comercial.

Serviciile asigurate sunt din ce în ce mai diversificate și, în funcție de sfera de activitate, pot fi în domeniul producției, al consumului, productive sau neproductive, industriale, sociale etc.

Serviciile din domeniul producției contribuie la conceperea și fabricația produselor industriale. Mai cunoscute sunt: consultingul, engineerigul, cesionarea de licențe, tehnologii și procedee de fabricație, lucrările de punere în funcțiune a produselor industriale ce devin capacități de producție, know-how, lucrările de explorare geologică etc.

Serviciile de consum se efectuează în sfera circulației și au rolul de a înlesni comercializarea produselor. Leasingul, factoringul, franchisingul, logistica de marketing, reasigurarea sunt câteva din serviciile de consum utilizate astăzi în relațiile de vânzare-cumpărare.

Serviciile care contribuie la valorificarea produselor cuprind toate acțiunile cunoscute sub denumirea de servicii de vânzare, respectiv: asistență tehnică în timpul comercializării, transportului, punerii în funcțiune, reviziile, reparațiile curente și cele capitale, aprovizionarea cu piese de schimb, alte garanții etc.

Vânzarea complexă, formulă din ce în ce mai utilizată astăzi, reprezintă un ansamblu de livrări de produse și servicii aferente, între care se creează legături de antrenare, intercondiționare, interdependență, coordonate și efectuate de un singur furnizor, în beneficiul unui singur utilizator. Astfel de ansamble pot fi, de exemplu: livrarea la cheie a unei linii de fabricație, chiar a unei fabrici, a unor configurații informatice complexe etc.

3.2.2. PLANUL DE VÂNZARE ȘI INDICATORII SĂI

Una din acțiunile cele mai importante ale planificării activității întreprinderii o constituie planificarea vânzărilor. Planul de vânzare este instrumentul de bază, punctul de plecare în planificarea tuturor celorlalte activități ale întreprinderii. El condiționează în mod direct planul de producție, bugetul de venituri și cheltuieli și indirect planul de investiții, planul de aprovizionare și trezorerie.

Întocmirea planului de vânzare este o operațiune dificilă, cu un grad de certitudine diferit de la o întreprindere la alta. Diferențierile sunt determinate de categoria de vânzare. Astfel, în cazul producției de unicate și de serie mică, angajată numai pe baza unor comenzi ferme sau a contractelor economice, stabilirea unui astfel de plan nu pune probleme deosebite. Inventarierea conținutului comenzilor și a contractelor încheiate cu beneficiarii se dovedesc suficiente în întocmirea planului vânzărilor.

Și în celelalte două cazuri operațiunile tehnice de întocmire a planului vânzărilor nu sunt dificile, diferența fiind dată de faptul că gradul de incertitudine este mai mare, datorită prezenței previziunilor.

Indicatorii planului vânzărilor sunt următorii:

- volumul vânzărilor (livrărilor) de produse;
- stocul de produse finite la începutul perioadei de plan;
- stocul de produse finite la sfârșitul perioadei de plan.

Modalitatea de calcul a celor trei indicatori, ca și existența lor sunt condiționate de mai mulți factori:

- tipul producției (individuală, de serie și de masă);
- natura produselor (specifice, de utilitate generală, cu ciclu lung de fabricație, cu consum sezonier etc);
- stabilitatea probabilă în fabricație (determinată de uzura morală, faza în cadrul ciclului de viață etc);
- strategia întreprinderii în domeniul formării și deținerii de stocuri etc.

Volumul vânzărilor de produse (V_r) se va determina cu relațiile:

$$\begin{aligned} V_d &= \sum Q_i && \text{(la producția de unicate și serie mică)} \\ V_d &= \sum Q_i + \sum Q_{si} && \text{(la producția de serie mare și masă, cu} \\ &&& \text{caracter sezonier)} \end{aligned}$$

unde:

Q_i - cantitatea comandată din produsul i ;

Q_{si} - cantități suplimentare, estimate a fi vândute peste cele comandate.

Stocul la începutul perioadei de gestiune, Sp_i , reprezintă cantitatea de produse finite prevăzută să existe la momentul respectiv, în scopul satisfacerii cererilor, servirii clienților pe parcursul primelor zile ale anului. Această cantitate suplimentară este specifică producției de serie mare și de masă și se calculează cu relația:

$$Sp_i = So + Q_o - Lo,$$

unde:

So - este stocul de produse finite din depozit la începutul perioadei de gestiune;

Q_o - producția ce urmează a se executa din același moment până la începutul noii perioade de gestiune;

Lo - livrări restante pe aceeași perioadă.

Stocul de produse finite la sfârșitul perioadei de gestiune, Sp_f , exprimă cantitatea de produse finite care este programată să existe la sfârșitul perioadei de plan în depozitele și magazinele întreprinderii. Acest tip de stoc este specific, de asemenea, producției de serie și de masă, și reprezintă o cantitate suplimentară de produse necesară servirii continue și ritmice a clienților. Rolul său este acela de a asigura continuitatea livrărilor pe perioada cât produsele sunt supuse unui lanț de operațiuni, mai precis de transport de la întreprindere la depozite și la magazinele sale. Cea mai utilizată metodă de calcul a stocului de desfacere la sfârșitul perioadei este cea directă sau analitică:

$$Sp_f = Q_z \sum t_{di}$$

în care:

Q_z - producția medie zilnică;

$\sum t_{di}$ - suma duratelor de timp necesare pregătirii produselor și primirii lor în depozitele întreprinderii.

3.2.3. PROCESUL DE VÂNZARE

Pe lângă componentele sale previzionale, de organizare și de conducere, activitatea de vânzare include un ansamblu de acțiuni operaționale, prin intermediul cărora produsele sunt preluate în depozitele întreprinderii, evidențiate în gestiune, stocate și expediate clienților. Acest lanț de acțiuni cu caracter logistic reprezintă procesul propriu-zis de vânzare.

Acest proces presupune parcurgerea unui număr mare de operațiuni specifice prezentate și în tabelul nr. 3.15.

Realizarea în bune condițiuni a prevederilor planului și programelor de vânzare nu este posibilă fără organizarea unei evidențe minime. Cele două instrumente nu pot să ofere toate informațiile de care compartimentul de vânzare are nevoie pe parcursul întregului an. Este puțin probabil ca ele să nominalizeze toți beneficiarii, termenele exacte de livrare, stocurile necesare etc. În plus livrarea implică și alte acțiuni în amonte, cum ar fi transportul intern, evidența contabilă, emiterea a mai multe documente însoțitoare și altele. Întocmirea unui fișier al clienților în care să se menționeze majoritatea datelor din comenzi și contracte, și a unui fișier al produselor, este mai mult decât necesară într-un asemenea context.

Tabelul nr. 3.15.

Operațiunile specifice procesului de vânzare propriu-zisă

Nr. crt	Desfășurarea Operațiunilor	Secțiile de fabricație	Compartimentul vânzării	Compartimentul transport	Depozitul de produse finite	Clienți	Urmărirea derulării livrării	Analiza
1.	Eliberarea produselor finite de către secțiile de fabricație	●						
2.	Primirea și recepționarea produselor finite			●				
3.	Înscrierea în evidențe și trecerea în gestiune		●	●			●	■
4.	Depozitarea și conservarea, marcarea, etichetarea, ambalarea etc.			●				
5.	Formarea stocurilor de produse finite (scriptic și faptic)		●	●			●	■
6.	Eliberarea dispozitive-lor de livrare pe clienți		●	●				
7.	Formarea loturilor de livrare pe căi de distribuție			●				

8.	Organizarea expediției produselor finite							
9.	Expedierea la clienți							

Sursa: Bășanu Gh, M. Pricop, Managementul aprovizionării și desfacerii, Editura Economică, București, 1996, p.137.

3.3. ACTIVITATEA DE APROVIZIONARE

Rentabilitatea întreprinderii depinde în mare parte de modul cum se realizează achiziționarea de materii prime, materiale, subansamble, mărfuri sau servicii necesare funcționării sale. Din această condiție rezultă importanța activității de aprovizionare.

Activitatea de aprovizionare grupează ansamblul operațiunilor al căror obiectiv principal este acela de a pune la dispoziția întreprinderii materiile prime, materialele, piesele, subansamblele, mărfurile sau serviciile de care acesta are nevoie și pe care le procură din exterior într-o manieră rentabilă.

3.3.1 POLITICA DE APROVIZIONARE

Prin politica sa de aprovizionare întreprinderea urmărește fructificarea avantajelor concurenței pe piața de furnizare a resurselor materiale și energetice, a echipamentelor tehnice, a semifabricatelor și furniturilor etc⁴⁵. Această politică presupune adoptarea unui anumit comportament în domeniul cumpărării și al gestionării stocurilor, stabilirea unui sistem de norme și reguli care să servească drept model în aprovizionare.

Obiectivele unui astfel de politici sunt multiple și uneori contradictorii. Ele trebuie cunoscute și ierarhizate conform marilor orientări strategice ale întreprinderii. Cele mai importante sunt următoarele:

- stabilirea structurii necesităților reale de resurse materiale pentru consum;
- aprovizionarea resurselor materiale de la cele mai avantajoase surse furnizoare, de la cei mai economici și mai credibili furnizori;

- aprovizionarea acelor resurse care răspund cel mai bine caracteristicilor cererilor pentru consum;
- menținerea unor stocuri minim necesare, care să asigure acoperirea ritmică și cu costuri minime de cumpărare, transport și depozitare a materialelor;

- aprovizionarea ritmică a materialelor, astfel încât să se evite rupturile de stoc;
- păstrarea corectă a materialelor în întreprindere, astfel încât să se evite deteriorarea lor;
- evitarea supracostării, a primirii de stocuri cu mișcare lentă sau fără mișcare.

Pentru a realiza astfel de obiective întreprinderea trebuie să aleagă diverse modalități de acțiune, cum ar fi:

- identificarea necesităților de consum și dimensionarea lor prin metode și modele adecvate;
- selectarea, după diverse criterii, a furnizorilor care răspund cel mai bine obiectivelor de aprovizionare ale întreprinderii;

- alegerea anticipată a resurselor materiale oferite pe piață, astfel încât acestea să corespundă calitativ cererilor de consum, să fie mai economice și mai ușor de procurat în perspectivă, să întărească relațiile de parteneriat cu furnizorii aleși;

- gestionarea optimă a stocurilor, pe baza unor modele și metode moderne, care și-au dovedit eficiența;
- realizarea unui subsistem informațional eficient al aprovizionării și stocării resurselor materiale;
- depozitarea și gestionarea adecvată a materialelor aprovizionate etc.

Adoptarea unei politici de aprovizionare presupune luarea unui anumit număr de decizii fundamentale ce condiționează, la rândul lor, alegerile operaționale (tactice). Aceste decizii depășesc de multe ori cadrul funcțiunii comerciale și sunt, în aceste cazuri, de competența conducerii întreprinderii.

1. Alegerea între a fabrica, a cumpăra sau a realiza în cooperare cu subfurnizorii. În anumite situații se poate dovedi mai interesant, din punct de vedere economic, tehnic sau al experienței, ca un anumit bun sau serviciu să fie cumpărat, și nu produs în întreprindere. De asemenea, atunci când întreprinderea trebuie să facă față unei cereri

⁴⁵ Bășanu Gh, Pricop M. – Managementul aprovizionării și desfacerii, Editura Economică, București, 1996, pag.310

conjuncturale mari, și nu deține capacitățile necesare, poate să colaboreze la obținerea unor piese și subansamble cu diverși subfurnizori. În situații opuse, când cererea și producția scad, conducerea întreprinderii poate hotărî realizarea pieselor și subansamblelor în subunitățile proprii și renunțarea la colaborări.

2. Internaționalizarea aprovizionărilor. Orice agent economic poate să se aprovizioneze fie din țară, fie din străinătate, fiecare din aceste variante având avantajele și dezavantajele sale. Materialele achiziționate din străinătate pot fi mai ieftine, mai inovatoare și deschid calea întreprinderii către piețele străine. Dar nu întotdeauna o astfel de cale se dovedește avantajoasă, și de cele mai multe ori furnizorii interni sunt cei privilegiați.

3. Organizarea centralizată sau descentralizată a aprovizionării. În întreprinderile mari procesul de aprovizionare poate fi concentrat într-un serviciu, sau poate fi descentralizat pe uzine, fabrici, secții etc. O organizare centralizată a aprovizionării favorizează o poziție de forță în procesul de negociere cu furnizorii, permite un control mai bun al procesului de cumpărare și o gestiune mai eficace a stocurilor. La rândul ei, aprovizionarea descentralizată permite reducerea termenelor de aprovizionare, reducerea cheltuielilor de transport și răspunde mai bine cerințelor subunităților întreprinderii.

4. Alegerea furnizorilor și a cantităților de aprovizionat. Variantele pe care întreprinderea le poate avea la dispoziție în ceea ce privește alegerea furnizorilor săi sunt două:

- *aprovizionarea de la un furnizor unic*, având ca avantaje poziția de client privilegiat, care beneficiază de prețuri mai reduse, de termene de plată convenabile, dar și dezavantajul că relațiile de dependență sunt puternice, generând riscuri în cazul în care apar probleme (situație economică grea, faliment al furnizorului etc).
- *aprovizionarea de la mai mulți furnizori* permite să se beneficieze de avantajele fiecăruia dintre aceștia și să se diminueze riscul cumpărării de la un singur partener.

Indiferent de varianta pe care o alege, întreprinderea trebuie să-și cunoască bine furnizorii, potențialul lor tehnic, situația lor financiară, pentru că numai astfel va putea să evite eventualele situații neplăcute în domeniul achiziționării resurselor sale materiale.

Cantitățile ce urmează să se aprovizioneze pot fi mari, și în acest caz sunt de așteptat condiții de cumpărare mai bune (prețuri mai reduse, termene de plată mai lungi etc), sau mici, dar fără avantajele deja menționate. Recurgerea la una din aceste variante cantitative sau la o variantă medie trebuie să țină cont și de alți factori, cum ar fi: spațiile de depozitare, oportunitățile de transport, situația trezoreriei etc.

5. Adaptarea procesului de cumpărare la specificul și importanța resurselor aprovizionate. Nomenclatorul resurselor materiale și al serviciilor de care are nevoie întreprinderea este larg și el conține atât poziții cheie, deosebit de importante pentru realizarea producției, cât și poziții a căror procurare nu pune probleme deosebite.

Materialele "strategice", care joacă un rol esențial în funcționarea întreprinderii fie datorită dificultății de a le obține, fie ponderii lor în costuri, trebuie să fie urmărite cu atenția cuvenită de către serviciul de aprovizionare, sau de către direcția comercială. Atât la acest nivel, dar și la nivelul direcției generale, este de preferat să se întrețină relații speciale cu furnizorii "strategici".

Materialele specifice (inclusiv cele unice) sunt acele materiale executate special de anumiți furnizori pentru întreprindere. Și cu acești furnizori este justificată existența unor relații deosebite, fondate pe angajamente contractuale.

Materialele standardizate (normalizate) se pot aproviziona și din comerț, caz în care atât alegerea furnizorilor, cât și aprovizionarea propiu-zisă pot avea în vedere doar o gestiune optimă a cumpărărilor.

3.3.2. GESTIUNEA CUMPĂRĂRILOR

Activitatea de aprovizionare este în plină evoluție, cu repercusiuni atât asupra organizării sale interne, cât și asupra procesului propriu-zis de cumpărare și relațiilor întreprindere-furnizori. Dacă până nu de mult aprovizionarea avea doar un rol administrativ, dimensiunea sa economică ocupă actualmente un loc din ce în ce mai important în gestiunea întreprinderii, în reflexia strategică globală. Această modificare de concepție a avut consecințe și asupra profesiei de cumpărător, care nu mai este un simplu negociator, ci devine un strateg de înalt nivel, un cadru cu pregătire superioară care își organizează activitatea pe termen mult mai lung.

3.3.2.1. PROCESUL DE CUMPĂRARE

Principiul de bază al cumpărării consistă în a pune în situație de concurență diferiți furnizori potențiali, și a selecționa din cadrul acestora pe cei care oferă cele mai bune materiale și cele mai interesante condiții de vânzare.

Procesul tradițional de cumpărare presupune derularea următoarelor etape⁴⁶:

- cunoașterea pieței din “amonte”;
- cunoașterea cerințelor întreprinderii;
- lansarea cerințelor de ofertă și primirea ofertelor;
- evaluarea și selecționarea furnizorilor;
- negocierea cu furnizorii aleși;
- lansarea comenzii și încheierea contractului;
- urmărirea comenzii și recepția materialelor.

Cunoașterea pieței din “amonte”. Serviciul de aprovizionare trebuie să studieze cât mai bine și în permanență piața de pe care urmează să cumpere. Un astfel de studiu îi va permite să recenzeze furnizorii potențiali, să-i analizeze și să-i compare, să cunoască evoluția produselor, a materiilor prime, a concurenților cu care urmează să intre în competiție. Tehnicile utilizabile sunt multiple: studii de piață, analize ale documentațiilor comerciale, tehnice, economice, consultarea fișierelor furnizorilor etc.

Cunoașterea cerințelor întreprinderii. Determinarea cerințelor de resurse materiale ale întreprinderii nu se realizează în cadrul serviciului de aprovizionare decât în cazuri izolate, și de la un anumit stadiu. De regulă direcția tehnică, prin compartimentele de proiectare tehnologică (la producția de serie mică, sau de unicate) și direcția de producție sunt cele care stabilesc consumurile necesare pe produse, pe un anumit lot de fabricație, sau fac propuneri în acest sens. Compartimentul de aprovizionare centralizează consumurile viitoarelor lansări în fabricație și determină cerințele pe o anumită perioadă, întocmind planul de aprovizionare. Cerințele întreprinderii pot fi repetitive (specifice tipului de producție de masă, sau de serie mare și mijlocie) și nerepetitive, în cazul unei nomenclaturi largi de fabricație (producția de unicate și de serie mică).

Lansarea cerințelor de ofertă și primirea ofertelor. Această etapă răspunde principiului de bază a aprovizionării tradiționale: punerea furnizorilor în situație de concurență. Întreprinderea lansează mai multe cereri de ofertă și primește răspunsuri (oferte) din partea furnizorilor. Ea poate renegocia condițiile de cumpărare și cu vechii ei furnizori.

Evaluarea și selecționarea furnizorilor. Odată primite ofertele din partea furnizorilor și, eventual, terminate negocierile cu partenerii vechi, întreprinderea trebuie să-și definească noile poziții. Tehnicile de evaluare sunt diverse, mai cunoscute fiind grilele de analiză multicriteriale, tabele de comparație, notarea și analiza financiară a furnizorilor etc. Alegerea definitivă depinde de fapt de criterii variate, cum sunt:

- raportul calitate-preț al produselor și serviciilor oferite;
- relațiile comerciale existente (anumiți furnizori pot să fie, în același timp, și clienți importanți);
- dorința de a avea avantaj furnizorii locali etc.

Negocierea cu furnizorii aleși. După alegerea furnizorilor întreprinderea trebuie să negocieze cu aceștia printr-o serie de demersuri, de întrețineri, de schimburi de vederi pentru a ajunge la acorduri în privința prevederilor, a calității, a termenelor de livrare etc. Obiectivul principal al negocierii este încheierea unui compromis, care să permită stabilirea de relații durabile cu furnizorul și acceptarea de condiții de vânzare satisfăcătoare pentru întreprindere.

Lansarea comenzii și încheierea contractului. După selectarea furnizorilor și încheierea negocierii comerciale, întreprinderea transmite comenzile și încheie contractele cu aceștia. Multe comenzi se derulează fără încheierea de contracte economice, mai ales în cazurile repetitive, și atunci când cei doi parteneri se cunosc bine și își respectă promisiunile.

Urmărirea comenzii și recepția materialelor. Compartimentul de aprovizionare sau cumpărătorul trebuie să urmărească în permanență respectarea condițiilor de vânzare prevăzute în contract sau în comandă. Atunci când apar dificultăți întreprinderea trebuie să contacteze furnizorul și să-i amintească, sau să-l determine pe diverse căi să-și respecte promisiunea. La primirea materialelor cumpărătorul are sarcina de a verifica dacă acestea corespund în ceea ce privește cantitatea și calitatea lor.

⁴⁶ Darbelet M. și alții – Notions fondamentales de gestion d’entreprise, Edition Foucher, Paris, 1996, pag.108

3.3.2.2. PLANUL DE APROVIZIONARE

Politica de aprovizionare a întreprinderii se conturează prin intermediul planului și a programelor de aprovizionare. Planul de aprovizionare nominalizează, de fapt, cererile de resurse materiale ale întreprinderii pe o anumită perioadă (de regulă, până la un an), pe categorii de resurse (materii prime și materiale diverse, echipamente tehnice, piese de schimb, diferite repere etc), nivelul acestora și sursele de acoperire⁴⁷.

Întocmirea planului de aprovizionare se bazează în cea mai mare parte pe informațiile oferite de planul de producție, cel de întreținere a capitalului fix și de cel al cheltuielilor indirecte (de secție și de întreprindere). Aceste informații pot să aibe un caracter cert sau previzional și, ca atare, exactitatea planului de aprovizionare rămâne un deziderat permanent al întreprinderii.

Conținutul și structura unui plan de aprovizionare sunt prezentate în tabelul nr. 3.16.

Tabel nr. 3.16

Elemente de bază ale planului de aprovizionare

NECESAR DE CONSUM	RESURSE
I. Necesari pentru realizarea activității planificate, Npl II. Stoc de resurse la sfârșitul perioadei, Sf	I. Stoc de resurse preliminar la începutul activității, Si II. Necesari de aprovizionat pe parcursul perioadei, Na
III. Necesari total de consum și stocaj, Ntcs	III. Resurse totale de acoperire a necesităților de consum, R _T

Desfășurarea în bune condiții a aprovizionării este o condiție a realizării obiectivelor întreprinderii. O bună aprovizionare trebuie să asigure un echilibru permanent între cerințele de resurse materiale și resursele existente. Ca atare,

$$Ntcs = R_T,$$

sau

$$Npl + Sf = Na + Si,$$

de unde:

$$Na = Npl + Sf - Si$$

În relațiile de mai sus se păstrează simbolizarea din tabelul nr. 3.16. Din ele rezultă că necesarul de aprovizionat, Na, reprezintă de fapt necesarul pentru realizarea activității pe care întreprinderea și-o propune pe perioada de plan, influențat cu modificările previzibile ale stocurilor.

Dificultatea întocmirii unui plan de aprovizionare apare la determinarea necesarului de resurse materiale pentru realizarea producției (Npl), care ocupă o parte importantă a volumului de muncă al compartimentului de resort. Planul de aprovizionare stabilește, pe fiecare tip de material în parte, cantitatea de care trebuie să se dispună pentru realizarea producției fizice planificate.

În calculele de fundamentare a necesarului de resurse sunt utilizate mai multe metode, alese în funcție de tipul de resurse, de tipul activității, de produse etc. Mai cunoscute sunt:

- metoda calcului direct;
- metoda de calcul pe bază de analogie;
- metoda indicelui global de consum la un milion lei producție nominalizată;
- metoda coeficienților dinamici etc.

Metoda de calcul direct presupune determinarea necesarului pentru realizarea activității pe fiecare tip de resursă în parte, folosind structura și cantitățile de produse din planul de producție (Qp) și norma de consum (Nci), respectiv consumul prevăzut prin tehnologie sau prin rețeta de fabricație la materialul respectiv. Relația utilizată este:

$$Npli = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n Qpi \cdot nc_{ij}$$

Semnificația simbolurilor este următoarea:

⁴⁷ Bășanu Gh., Pricop M. – Managementul aprovizionării și desfacerii, Editura economică, București, 1996, pag.170

N_{pli} - reprezintă necesarul planificat la resursa i ;
 Q_{pj} - reprezintă cantitatea planificată a se realiza la produsul j ;
 $N_{c_{ij}}$ - norma de consum la resursa i , pentru produsul j .

Această metodă este aplicabilă în întreprinderile care realizează produse complexe, cu ciclu lung de fabricație, care cunosc în întregime planul lor de fabricație, și-au definitivat tehnologiile și cunosc consumurile specifice (industrie, construcții etc).

Metoda de calcul pe bază de analogie se utilizează în întreprinderile care urmează să realizeze produse la care nu se cunosc încă normele de consum. Când aceste produse se aseamănă cu cele aflate deja în fabricație, calculul pornește de la consumurile specifice produselor asemănătoare:

$$N_{pli} = \sum_{k=1}^n \sum_{i=1}^n Q_{pk} \cdot n_{c_{ij}} \cdot \varepsilon_{ik}$$

Noile simboluri reprezintă:

Q_{pk} - cantitatea planificată a se realiza la produsul nou, k ;

ε_{ik} - coeficient de corecție a normelor de consum la materialul i , produsul k

Coeficientul de corecție, ε_{ik} , se calculează ca un raport între diverse caracteristici ale produselor comparate, cum ar fi: greutatea, complexitatea, puterea, gabaritul etc.

Această metodă permite estimarea necesarului de materie într-o primă etapă, după care, odată cu definitivarea normelor de consum pentru produsele noi, se fac regularizările cuvenite. De multe ori se folosește împreună cu alte metode, atunci când nu se cunoaște întreaga structură a producției.

Metoda indicelui global de consum la un milion lei producție nominalizată este specifică situațiilor în care se menține, de la o perioadă la alta, structura producției, fără a se cunoaște în amănunțime conținutul acesteia. Este utilizată la determinarea necesarului de materiale pentru lucrări de construcții, de întreținere și reparații, pentru producția auxiliară a întreprinderii. Rezultatele obținute sunt aproximative, deoarece pentru determinarea necesarului total se pornește de la structura nominalizată, care este diferită de cea reală. Această metodă poate fi folosită în combinație cu metoda calculului direct.

Determinarea necesarului de consum prin această metodă se derulează astfel:

1) se stabilește necesarul de materiale aferent producției fizice nominalizate prin calcul direct:

$$N_{pli} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n Q_{pi} \cdot N_{c_{ij}} ;$$

2) se calculează indicele mediu de consum (I_c), pentru toate materialele necesare producției, cu relația:

$$I_{c_i} = \frac{N_{pli}}{P_n} \cdot 1\,000\,000 ,$$

în care P_n reprezintă valoarea producției nenominalizate;

3) necesarul de materiale aferent producției nominalizate (N_{pli}), va fi:

$$N_{pli} = P_{nn} \cdot I_{c_i} ,$$

în care P_{nn} reprezintă valoarea producției nenominalizate;

4) pentru stabilirea necesarului total de resurse se vor însuma cantitățile de la punctele 1) și 3).

Metoda coeficienților dinamici pornește de la ipoteza că necesarul de materiale pentru perioada viitoare depinde de consumul înregistrat în perioada de bază și de modificările previzibile ale normelor de consum. Această ipoteză este valabilă în următoarele condiții:

a) identitate structurală a producției, atât din punctul de vedere al nomenclurii sale, cât și din punct de vedere cantitativ;

b) determinarea nivelurilor de reducere a normelor de consum ca urmare a modificărilor constructive, tehnologice sau organizatorice, care survin la produse și în întreprindere.

Relația folosită în cadrul acestei metode este:

$$N_{pli} = N_{oi} \cdot I_Q \cdot \frac{100 - r_i}{100} ,$$

unde :

N_{oi} - reprezintă necesarul la materialul i , înregistrat în perioada de bază;

I_Q - indicele ce exprimă modificarea volumului de producție în perioada de plan, față de perioada de bază;

r_i - procentul de reducere a normelor de consum.

Determinarea necesarului de resurse prin metoda coeficienților dinamici are un caracter aproximativ. Rezultatele sale sunt utilizabile în studiile de prognoză ale întreprinderii, pentru cunoașterea tendințelor consumurilor de materiale, dar și la stabilirea necesarului pentru materialele indirecte.

Stabilirea planului de aprovizionare nu se oprește la determinarea cantităților de resurse materiale ce trebuie procurate pe parcursul unui an. În funcție de planul de producție, de termenele de lansare în fabricație ale produselor, planul de aprovizionare trebuie să stabilească detaliat ce materiale trebuie procurate, la ce dată, în ce cantitate, de la care furnizori, eventual cine răspunde de aceste acțiuni etc. Prevederile generale ale planului de aprovizionare se regăsesc în programe bine fundamentate, care stabilesc sarcini și responsabilități concrete și asigură desfășurarea concretă a acțiunilor ce trebuie întreprinse în acest sens.

O aprovizionare modernă, eficientă, nu poate fi înregistrată în afara unei conduceri informatice. Sistemul MRP⁴⁸, propus de J. Meredith în 1987, se bazează pe un program informatic complex (figura nr. 3.17). În planificarea cererilor de materiale el utilizează informații referitoare la activitatea de producție, de tehnologizare (stabilire a consumurilor specifice), de dimensionare a stocurilor pe criterii economice etc.

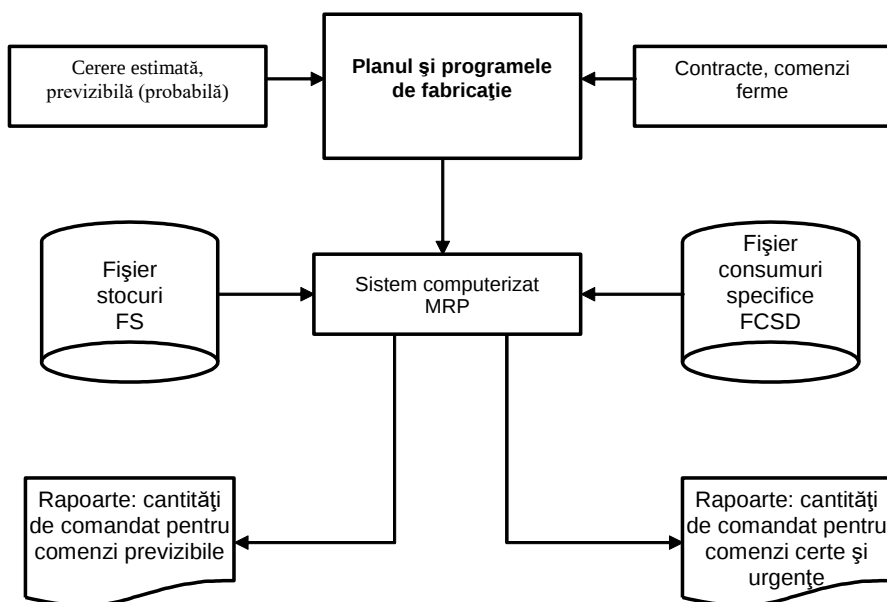


Fig. nr. 3.17. Schema

sistemului informatic MRP

3.3.3. GESTIUNEA STOCURILOR

Stocul reprezintă ansamblul mărfurilor sau al articolelor acumulate în așteptarea unei utilizări ulterioare mai mult sau mai puțin apropiate, și care permite alimentarea utilizatorilor pe măsura cerințelor lor, fără a li se mai impune termene și întreruperi ale fabricației, sau ale livrării, de către furnizori.

Existența stocurilor de materii prime, de componente elementare, de subansamble, de produse finite, este justificată pe mai multe planuri.

1. *Din punct de vedere economic*, stocul permite unei întreprinderi să-și realizeze mai multe obiective:

- să-și diminueze costurile prin lansarea unor comenzi importante ca volum, evitând astfel efectuarea unor cheltuieli fixe și de transport;
- aprovizionarea unor cantități minimale de resurse, care sunt ușor de stocat;

⁴⁸ Bășanu Gh., Pricop M. – Managementul aprovizionării și desfacerii, Editura Economică, București, 1996, pag.202

- stocajul producției excedentare în raport cu cererea.
 - 2. *Stocurile răspund și unor restricții de ordin tehnic*, legate de natura unor produse, cum ar fi: lemnul utilizat la realizarea instrumentelor muzicale, a mobilei, băuturile alcoolizate, unele alimente etc.
 - 3. *În domeniul comercial obiectivele sunt multiple:*
 - cumpărarea unor cantități importante în resurse materiale, pentru a beneficia de reduceri de preț și a diminua cheltuielile cu lansarea comenzilor;
 - asigurarea unui răspuns adecvat la cererea aleatorie sau sezonieră;
 - protejarea întreprinderii în cazul unor accidente nedorite de transport sau de producție;
 - stocare intermediară în cursul proceselor de producție.
 - 4. *Obiectivele de ordin financiar*, pe care întreprinderea le urmărește prin aprovizionare, sunt și ele demne de luat în seamă:
 - stocarea unor produse costisitoare în scop speculativ;
 - menținerea cursurilor anumitor materii prime, a anumitor produse etc.
- Întreprinderea deține anumite stocuri cu scopul de a putea răspunde într-un termen cât mai scurt cererilor clienților sau utilizatorilor săi. Soluția la îndemână ar fi aceea de a dispune în permanență de stocuri mari, însă ea se dovedește foarte costisitoare. În acest caz sunt necesare investiții mari în realizarea unor depozite, se imobilizează resurse financiare, care pot influența negativ trezoreria, crește riscul deteriorării articolelor păstrate și se cedează la negocierile cu clienții.
- Nici această extremă, a unor stocuri reduse, nu poate fi luată în considerare fără asumarea unor riscuri mari. Pot să apară frecvent rupturi de stoc mai mult sau mai puțin grave (care să afecteze producția și chiar vânzarea), poate fi afectată și organizarea internă (micșorarea sau majorarea stocurilor intermediare).

3.3.3.1. GESTIUNEA TRADIȚIONALĂ A STOCURILOR

Concurența din ce în ce mai ascutită obligă întreprinderile să gestioneze cu atenție toate activitățile pe care le susțin. În domeniul stocurilor, obiectivele urmărite nu se împacă ușor unele cu altele: reducerea la maximum a cantităților de materiale aprovizionate nu poate să evite ușor riscurile de ruptură ale producției, sau chiar ale vânzării. Stocurile mari sunt costisitoare și solicită investiții mari. Gestiunea economică a stocurilor își propune să concilieze aceste două obiective.

Stocul deținut de întreprinderile productive trebuie să pornească de la un nivel minim, sub care activitatea lor este în pericol de a fi întreruptă. În depozitele unei astfel de întreprinderi se prevede constituirea următoarelor tipuri de stocuri:

- stocul curent;
- stocul în curs de transport;
- stocul de siguranță;
- stocul de condiționare;
- stocul de transport intern.

Stocul curent cuprinde cantitatea de materii prime, materiale etc destinată asigurării ritmicității producției în intervalul dintre două aprovizionări succesive. Acest stoc se formează periodic, pe baza aprovizionărilor curente, și are o valoare maximă în ziua când se recepționează materialele, și alta minimă, în ziua precedentă următoarei aprovizionări.

Stocul în curs de transport reprezintă cantitatea de resurse materiale ce se află în stadiu de transfer, de la vânzător la cumpărător, sau de la un depozit la altul, în cazul în care întreprinderea are subunități dispersate teritorial.

Stocul de siguranță înseamnă o cantitate suplimentară de materiale, care asigură desfășurarea continuă a producției în cazul în care intervin anomalii în procesul de aprovizionare (dificultăți de transport, marfă necorespunzătoare calitativ), sau apar creșteri imprevizibile ale consumului mediu zilnic.

Stocul de condiționare sau de pregătire reprezintă cantitatea de materiale care se acumulează și este păstrată o perioadă de timp în spații special amenajate, pentru ca prin operațiuni de condiționare să fie aduse la parametri fizico-chimici impuși de procesul tehnologic de prelucrare. Într-o asemenea situație sunt: lemnul pentru mobilă, care trebuie uscat, varul pentru stins, caolinul care trebuie să se macereze, lâna și bumbacul balotat (care trebuie să aibă anumite condiții de umiditate și de descărcare electrică) etc.

Stocul de transport intern este specific întreprinderilor mari, care acumulează resurse materiale în depozitele și magazinele subunităților (secții sau ateliere de fabricație), în scopul acoperirii cererilor de consum pe durata eliberării și transportului materialelor de la depozitul central la destinațiile de folosire.

Stocul deținut de întreprindere trebuie să asigure securitatea activității sale de producție. După specificul acestei activități, după gradul de dispersare a subunităților sale, după distanța care o separă de furnizorii săi, întreprinderea trebuie să dețină în depozitele sale o cantitate de materiale care să acopere necesitățile sale curente (stocul curent) și să asigure o protecție în cazul apariției unor dificultăți de aprovizionare. Toate aceste poziții de materiale, care se regăsesc în depozitele sale sub formă de stocuri, trebuie primite, înregistrate, păstrate, eliberate și evidențiate în mod curent și periodic cu cea mai mare grijă. Resursele umane ale întreprinderii sunt limitate, iar gestionarea stocurilor solicită eforturi financiare considerabile. Se impune deci realizarea unui sistem performant de gestiune, un sistem care să includă, pe lângă cantitățile de materiale, și elemente de logistică, depozite automatizate și informatizate etc.

GESTIUNEA PRIN EXCEPȚIE

Principiul acestui tip de gestiune presupune să nu se acorde aceeași atenție tuturor pozițiilor care se stochează. Într-adevăr, la o analiză mai atentă se observă că un număr mic de poziții ocupă un procentaj mare în valoarea totală investită în stocuri. Aceste poziții trebuie să fie gestionate cât mai bine. Mai cunoscute sunt metoda "ABC" și metoda "20-80".

Metoda "ABC" a fost pusă la punct de către economistul italian Vilfredo Pareto (1824-1923), și are ca obiectiv stabilirea unui model de gestiune în funcție de importanța stocului. Produsele stocate sunt clasate în ordine descrescătoare, în funcție de valoarea lor pe o perioadă determinată, ceea ce permite să se observe că un număr limitat dintre ele deține un important procentaj valoric. Toate produsele stocate sunt împărțite în trei grupe distincte (figura nr. 3.18).

Grupa "A" cuprinde aproximativ 10% din produsele stocate, reprezentând în jur de 70% din întreaga valoare a stocurilor. Articolele din această grupă dețin o pondere importantă în costurile întreprinderii, și trebuie să facă obiectul unei gestiuni adecvate (informatizate).

Grupa "B" include articole de importanță medie atât ca număr, cât și ca valoare. Gestiunea acestor resurse poate fi mai puțin sofisticată, însă nu trebuie neglijată.

Grupa "C" reunește cea mai mare parte a pozițiilor aprovizionate de întreprindere, dar valoarea lor totală nu reprezintă decât un procentaj redus din totalul cumpărărilor. Pentru ele se propune o supraveghere simplă a stocului minim, sau a celui de alertă, în vederea declanșării comenzii.

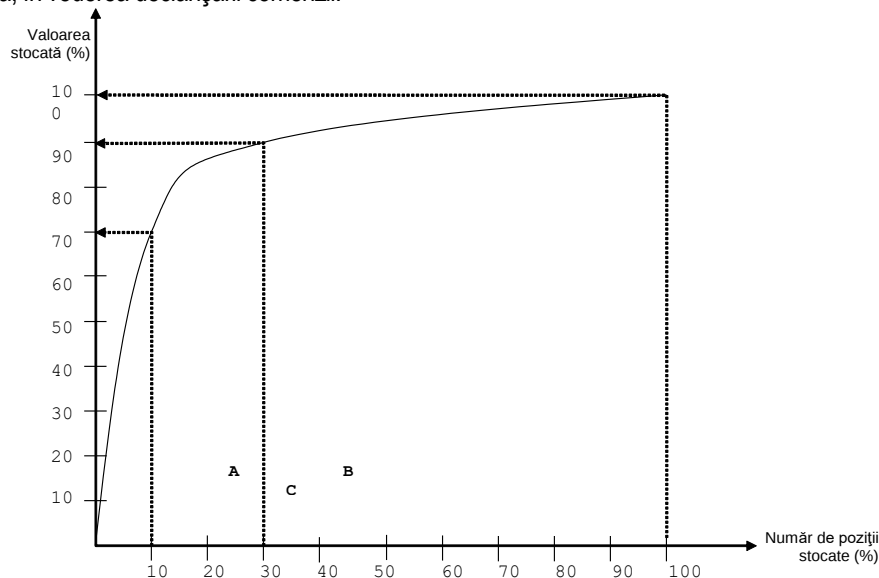


Fig. nr. 3.18. Repartizarea

grupelor de produse după metoda "ABC"

Practicarea metodei ABC nu pune probleme deosebite, dar stabilirea grupelor de materiale stocate în proporțiile prevăzute mai sus nu este decât rareori posibilă. Pe de altă parte pot exista articole foarte apropiate ca număr și valoare, care sunt clasate în grupe diferite, deci ele ar trebui să facă parte din aceeași grupă. În astfel de situații se impune ca întreprinderile să adapteze conținutul și procentajele celor trei grupe la specificul lor și să țină cont de maniera de a le gestiona după cum prevede metoda “ABC”.

Metoda “20-80”. Este asemănătoare metodei precedente, utilizând același principii, dar nu reține decât două grupe de stocuri (figura nr. 3.19).

Grupa I reprezintă aproximativ 20% din nomenclatura de aprovizionare, care reprezintă în jur de 80% din valoarea stocului; gestiunea aferentă trebuie să fie atentă și rațională.

Grupa II cuprinde restul de 80% din pozițiile stocate, care înseamnă numai 20% din valoarea investită în cumpărări de materiale. O supravegere la nivelul stocului se poate dovedi suficientă în acest caz.

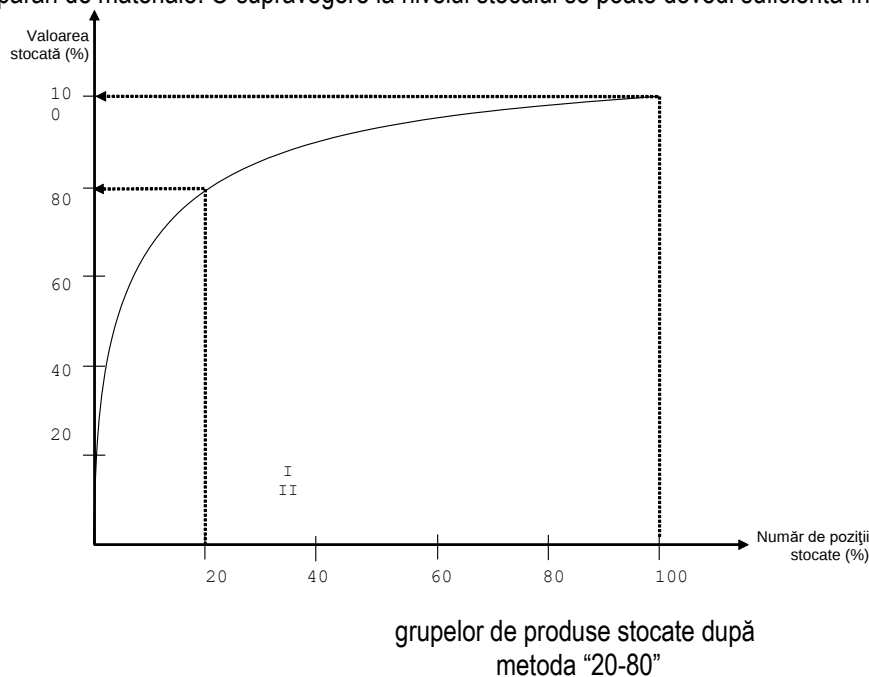


Fig. nr. 3.19. Repartizarea

3.3.3.2. COSTUL GESTIUNII STOCURILOR

Costul total de aprovizionare este suma a patru tipuri de cheltuieli, care evoluează în manieră diferită în raport cu cantitățile comandate:

- cheltuieli de deținere a stocurilor;
- cheltuieli de lansare a comenzii;
- cheltuieli ale penuriei, sau ale rupturii de stoc;
- cheltuieli de cumpărare propriu-zisă a materialelor.

Cheltuielile de deținere a stocului reprezintă acele cheltuieli care sunt efectuate pentru păstrarea resurselor materiale în magazine (salarii ale gestionarilor, ale lucrărilor depozitelor, locații, asigurări etc), pentru acoperirea deprecierilor și a risipei, pentru plata dobânzilor la capitalul imobilizat. Aceste cheltuieli cuprind o parte fixă, mai puțin importantă (salarii, asigurări), și o parte variabilă preponderentă. În practică se adoptă o ipoteză simplificatoare, considerându-se că aceste cheltuieli sunt proporționale cu stocul mediu deținut.

Cheltuielile de lansare a comenzii. La această poziție sunt cuprinse cheltuielile administrative ale comenzii (ale compartimentului de resort), precum și contravaloarea transportului, a recepției și a controlului. Cum aceste cheltuieli includ o parte variabilă considerată neglijabilă (transportul, de exemplu) și o parte fixă importantă (cheltuieli ale compartimentului funcțional, cheltuieli de recepție și de control), se admite că ele sunt în totalitate fixe. Cheltuielile de lansare a comenzii vor evolua deci în funcție de numărul de comenzi.

Cheltuielile penuriei, sau ale rupturii de stoc, intervin în cazul în care între două aprovizionări succesive

consumul este superior stocului disponibil, fie datorită unei creșteri a ritmului producției, fie datorită intrărilor de livrare ale furnizorului. O reprezentare grafică a acestei situații este prezentată în figura nr. 3.20.

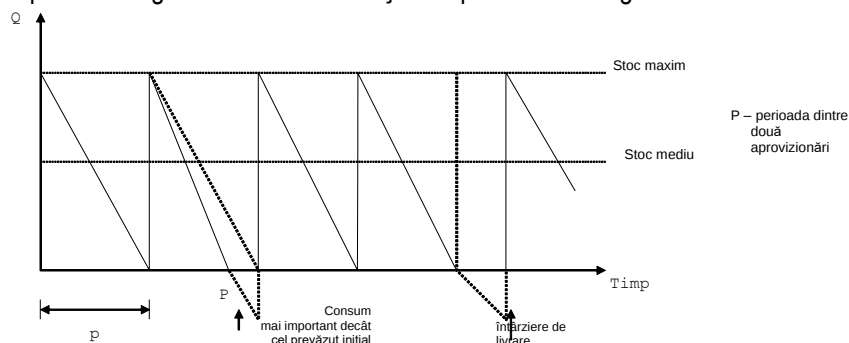


Fig. nr.3.20. Reprezentarea grafică a stocului și a rupturii de stoc

Cheltuielile penuriei (rupturii de stoc) sunt dificil de determinat, deoarece consecințele unei vânzări pierdute, sau ale unei producții întrerupte sunt foarte variabile. Evaluarea se poate face fie într-o manieră proporțională, în funcție de timpul cât durează apariția sa și producția sau vânzările pierdute, fie într-o manieră forfetară.

Cheltuielile de cumpărare reprezintă valoarea materialelor la preț de livrare al furnizorilor, din care se deduce contravaloarea TVA-ului, a taxelor vamale. Aceste cheltuieli de cumpărare se preiau odată cu utilizarea materialelor în producție, sau o dată cu comercializarea lor.

Cunoașterea cheltuielilor legate de aprovizionare este necesară în gestionarea corectă a acestei activități, la minimizarea eforturilor pe care întreprinderea le angajează în păstrarea stocurilor sale.

3.3.3.3. MODELUL LUI WILSON

În anul 1915 cercetătorul american R-H Wilson a propus o metodă de calcul ce poate fi utilizată și astăzi în activitatea de aprovizionare, la stabilirea numărului optim de comenzi, și care permite să se minimizeze costul stocurilor.

Această metodă ia în considerare două categorii de cheltuieli legate de aprovizionare:

- cheltuieli cu lansarea comenzilor;
- cheltuieli cu deținerea stocurilor.

1. Plecând de la ipoteza că prima categorie de cheltuieli, cheltuielile cu lansarea comenzilor, este proporțională cu numărul de comenzi, se poate scrie relația:

$$y_1 = ax,$$

în care:

- y_1 - reprezintă cheltuielile cu lansarea comenzii;
- a - costul de lansare a unei comenzi;
- x - numărul de comenzi lansate într-un an.

2. O a doua ipoteză emisă de Wilson consideră că există o relație de directă proporționalitate între cheltuielile cu deținerea stocurilor și nivelul mediu al valorii stocului, adică:

$$y_2 = \bar{S} \cdot t\%,$$

unde:

- y_2 - sunt cheltuielile de deținere a stocurilor;
- $\bar{S}$ - stocul mediu;
- $t\%$ - costul mediu de stocare (de exemplu 1 000 lei la 100 000 lei materiale, adică 1%).

3. Valoarea stocului depinde de cantitatea aprovizionată pe an și numărul de comenzi întocmite și lansate pe an. Stocul maxim, S_{max} va fi:

$$S_{\max} = \frac{C}{x},$$

unde:

- $S_{\max}$ - reprezintă stocul maxim anual;
- C - cantitatea aprovizionată pe an;
- x - numărul comenzilor emise și lansate pe an.

În cazul în care într-un an se emite și se lansează o singură comandă, stocul maxim va fi egal, la începutul perioadei, cu întreaga cantitate aprovizionată. Dacă se face abstracție de stocul de securitate, înseamnă că stocul minim, $S_{\min}$, este egal cu zero.

4. Stocul mediu, $\bar{S}$ este estimat de Wilson ca fiind egal cu media aritmetică a stocului maxim și a stocului minim:

$$\bar{S} = \frac{S_{\max} + S_{\min}}{2},$$

sau

$$\bar{S} = \frac{\frac{C}{x} + 0}{2} \Rightarrow \bar{S} = \frac{C}{2x}$$

5. Costul total al aprovizionării, Y , va include cele două categorii de cheltuieli, y_1 și y_2 :

- $y_1 = ax$, cheltuielile cu lansarea comenzilor, care cresc odată cu numărul de comenzi lansate (x);
- $y_2 = \bar{S} \cdot t\%$, sau $y_2 = \frac{C}{2x} \cdot t\%$, cheltuielile în deținerea stocurilor, care scad în cazul care numărul

de comenzi lansate crește.

6. Pentru a minimiza funcția $Y = y_1 + y_2$, trebuie ales un număr optim de comenzi care vor fi lansate într-un an. Condiția de minim a funcției Y se respectă atunci când derivata sa în raport cu x este nulă.

$$\text{Din } Y = ax + \frac{C}{2x} \cdot t\% \quad , \quad \text{vom avea } Y' = ax - \frac{C}{2x^2} \cdot t\%$$

$$\text{Din } Y' = 0 \Rightarrow a - \frac{C}{2x^2} \cdot t\% = 0, \text{ sau } a = \frac{C \cdot t\%}{2x^2}$$

Deci numărul optim de comenzi (x) va fi dat de relația:

$$x = \sqrt{\frac{C \cdot t\%}{2a}}$$

Cheltuielile cu aprovizionarea sunt minime stunci când numărul de comenzi, x , va fi calculat cu această ultimă relație.

Reprezentarea grafică a modelului propus de Wilson apare în figura nr. 3.21.

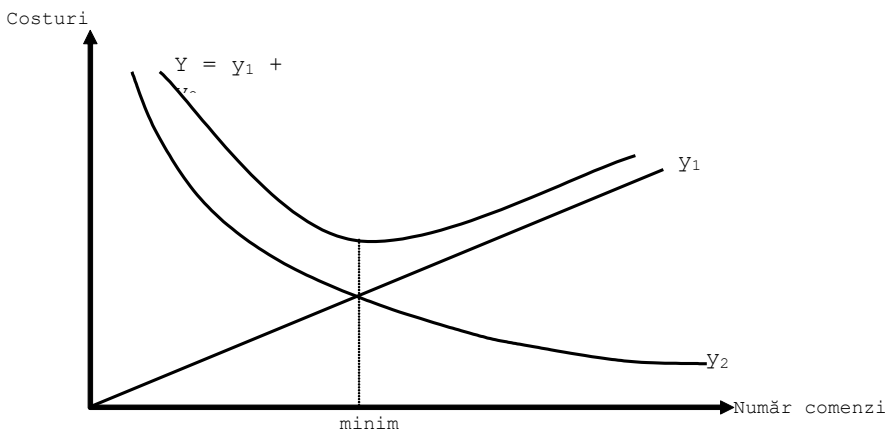


Fig. nr. 3.21. Varianta grafică a

modelului lui Wilson

Pe lângă această variabilă clasică, modelul lui Wilson poate fi adaptat și în alte două cazuri:

- când întreprinderea își constituie un stoc de securitate;
- când este luată în considerare existența unor cheltuieli fixe.

În prima variantă se presupune că stocul minim trebuie să conțină în permanență o cantitate suplimentară (stocul de securitate), egală, de exemplu, cu cantitatea necesară a fi consumată într-o lună. Vor interveni următoarele schimbări:

$$S_{\min} = \frac{C}{12}; \quad S_{\max} = \frac{C}{x} \Rightarrow \bar{S} = \frac{\frac{C}{x} + \frac{C}{12}}{2} \Rightarrow \bar{S} = \frac{C}{2x} + \frac{C}{24}$$

Cum $\frac{C}{24}$ reprezintă o constantă ce dispare prin derivare, rezultă

$$\text{că } x = \sqrt{\frac{C \cdot t\%}{2a}}.$$

În concluzie, prezența unui stoc de securitate nu modifică numărul optim de comenzi.

Dacă stocul de securitate este consumat deja în momentul livrării, intervin modificări. Astfel,

$$S_{\max} = \frac{11C}{12x} + \frac{C}{12}; \quad S_{\min} = 0; \quad \bar{S} = \frac{11C}{24x} + \frac{C}{24},$$

$$\text{iar } x = \sqrt{\frac{11C \cdot t\%}{2a}}$$

În cazul în care sunt luate în considerare cheltuielile fixe de lansare a comenzii, F_1 , și cheltuielile fixe de deținere a stocului, F_2 , rezultă următoarea situație:

$$y_1 = ax + F_1$$

$$y_2 = \frac{C}{2x} \cdot t\% + F_2$$

Numărul optim de comenzi, x , va rămâne identic cu cel de la modelul clasic, respectiv:

$$x = \sqrt{\frac{C \cdot t\%}{2a}}$$

Cunoscând necesarul anual de aprovizionat și numărul optim de comenzi ce trebuie lansate, se poate determina ușor cantitatea optimă de comandat (q_{opt}) și perioada de lansare (p) a comenzii.

$$q_{\text{opt}} = \frac{C}{x}; \quad p_l = \frac{365}{x}$$

LIMITELE MODELULUI WILSON

Modelul lui Wilson își propune să optimizeze costurile de stocaj în condițiile unor ipoteze care nu reprezintă decât o imagine restrânsă a realității. Aceste ipoteze au un caracter teoretic, iar aplicarea modelului presupune că se cunoaște în totalitate fluxul intrărilor și cel al consumului (ieșirilor) de materiale.

În al doilea rând se consideră ca fiind variabile cheltuieli care sunt fixe, sau nu variază decât pe paliere, ceea ce nu corespunde întotdeauna realității. În practică este dificil să se precizeze care sunt costurile reale ale lansării comenzilor și ale stocajului.

Pe de altă parte, optimizarea costului de stocaj și a cheltuielilor de lansare a comenzilor poate să antreneze dificultăți de trezorerie insurmontabile.

Cu toate aceste limite, modelul lui Wilson este utilizat în multe întreprinderi, un atu în acest sens constituindu-l și adaptarea sa la prelucrările informatice.

3.3.3.4. METODE MODERNE DE GESTIUNE A STOCURILOR

Prin noile dimensiuni asociate prelucrării datelor, informatica a permis gestionarea mult mai rațională a stocurilor și aplicarea unor metode generale de cercetare operațională. Aceste metode integrează gestiunea producției, gestiunea stocurilor, ordonанțarea și urmărirea comenzilor în fabricație, adică tot ceea ce privește gestiunea fluxurilor.

METODA JUST IN TIME

Această metodă vizează să reducă termenele de aprovizionare, și deci durata ciclului de fabricație, ceea ce permite o netă diminuare a volumului stocurilor. Aplicată pentru prima dată în Japonia, metoda are la bază ideea de a adapta în permanență producția la cererea reală a consumatorilor, ceea ce presupune o transformare radicală a principiilor clasice de funcționare ale întreprinderii. Rolul specialiștilor în logistică este esențial în cadrul acestei mutații spectaculoase. Desfășurarea activității după metoda JUST IN TIME implică, între altele:

- implementarea unui sistem de producție flexibil, care să permită ca, la aceeași linie, să se treacă rapid de la fabricarea unui produs la altul;
- fiabilitate totală a mașinilor și utilajelor (zero defecțiuni);
- inexistența rebuturilor (zero defecte);
- existența și utilizarea unui sistem de pilotaj capabil să asigure circulația produselor bucată cu bucată, sau în loturi foarte mici (sistemul kanban).

Obiectivele de prim ordin ale metodei vizează, cum am mai subliniat deja, o circulație optimală a fluxurilor:

- a produce și a livra produsele exact la timp pentru a fi vândute;
- a fabrica semifabricatele și piesele exact la timp pentru a fi încorporate în produse;
- a aproviziona materiile prime și materialele chiar la momentul utilizării lor în fabricație.

Procesul de pilotare, de conducere a producției, se realizează începând din aval: serviciul comercial este cel care exprimă cerințele sale la producție, acesta, mai departe, solicită exact cantitățile de materii prime și materiale de care are nevoie la aprovizionare. Producția este "trasă" de comenzi ale clienților, și nu "împinsă" prin previziuni. Fiecare serviciu, fiecare compartiment și fiecare post se comportă ca o miniîntreprindere, având grijă să nu dețină nici un fel de stoc.

SISTEMUL KANBAN

Reprezintă un complement indispensabil al metodei JUST IN TIME. La fiecare lot de produse este atașată o etichetă (kanban, în limba japoneză). Fluxurile fizice sunt realizate precând de la aceste etichete, care însoțesc toate

loturile de produse, piese sau subansamble. Etichetele reprezintă atât ordine de fabricație, cât și ordine de transport. Emise de către utilizator imediat ce apare o comandă, etichetele permit să se declanșeze o fabricație care corespunde exact cantităților solicitate, ceea ce elimină producția și stocurile superflue.

Deși sistemele moderne au avantaje multiple, ele sunt destul de dificil de pus în practică. De fapt ele convin numai unor tipuri de producție, respectiv celor de masă și de serie. Majoritatea întreprinderilor din întreaga lume continue să gestioneze clasic producția de aprovizionare.

3.4. LOGISTICA

3.4.1. DEFINIȚIE, OBIECTIVE

Termenul de logistică a fost împrumutat din domeniul militar, în care această activitate are un conținut bogat și o structură proprie. Ea reprezintă acea parte a practicii militare care se preocupă de problemele de revitalizare și de transport ale armatelor.

Pentru a înțelege mai bine ce înseamnă logistica, autorii francezi M. Darbelet și J.M. Lauginie prezintă în lucrările lor⁴⁹ un exemplu semnificativ: “logistica este cea care asigură în cele mai bune condiții colectarea anuală la “Danone” a 400 milioane de litri de lapte din Normandia, prelucrați de 7 uzine, distribuiți spre 35 depozite și 30 000 puncte de vânzare; totul deservit de 110 vehicule de colectare și transport și de 900 vehicule de livrare către punctele de vânzare”.

Mult timp limitată la o simplă distribuire fizică a produselor, logistica a integrat constant alte acțiuni, alte subactivități în care pătrunderea sa era previzibilă și, odată cu acestea, definiția ei s-a lărgit.

Astfel, specialistul american J. L. Haskett consideră că **logistica înglobează “activitățile care optimizează fluxurile produselor, coordonarea resurselor și a debușeelor (piețelor), realizând un anumit serviciu cu cel mai mic cost”**. Academia de Științe Comerciale din Paris consideră logistica “**un ansamblu de metode și tehnici având ca obiectiv reglarea într-o manieră optimă, în timp și în spațiu, a fluxurilor de bunuri materiale și eventual, a personalului și serviciilor**”. Cercetătorii francezi D. Tixier, H. Mathé, J. Colin consideră⁵⁰ că “**funcția logisticii în întreprindere este aceea de a asigura la cel mai mic cost coordonarea ofertei și a cererii în plan strategic și tactic, ca și întreținerea pe termen lung a calității raporturilor furnizori-clienți pe care le implică**”. O altă definiție, cea a practicienilor, consideră că logistica aplicată în domeniul întreprinderii a devenit “o cercetare permanentă pentru a optimiza mijloacele existente, mai precis fluxul produselor și fluxul informațiilor”.

Din toate aceste definiții rezultă că logistica se referă la ansamblul domeniilor care privesc fluxul fizic al materiilor prime și al produselor, dar și la fluxurile de informații, respectiv: transporturile, depozitele, importul și exportul, informatica, deplasările și mutările etc. Obiectivul său final este optimizarea acestor fluxuri, conducerea și realizarea lor la cele mai mici costuri.

3.4.2. DOMENIILE ȘI AVANTAJELE LOGISTICII

Limitată până nu de mult la organizarea transporturilor și a stocajului, logistica intervine astăzi în toate fazele de viață ale produselor, începând cu concepția și terminând cu acțiunile de menținere a lor după ce fost vândute. Această activitate este astăzi în plină evoluție și se manifestă în toate sectoarele și în cea mai mare parte a deciziilor întreprinderii.

Pentru a înțelege și a poziționa cât mai bine domeniile, J. L. Haskett pornește de la procesul logistic, căruia îi fixează punctul de pornire și cel de final și îi recenzează întreg parcursul (figura nr. 3.22.).

Domeniile și nivelul de dezvoltare al logisticii sunt foarte diferite de la o întreprindere la alta. În figura nr. 3.23. sunt prezentate aceste domenii în cadrul industrial-comercial.

1. Cumpărarea/aprovizionarea de materii prime și materiale. Presupune stabilirea în detaliu a nevoilor de materii prime și materiale, prospectarea pieței în vederea descoperirii celor mai favorabile oportunități, acțiuni de negociere cu furnizorii, lansarea unei comenzi de aprovizionare și re aprovizionare, controlul livrărilor și altele. Obiectivul urmărit are în vedere optimizarea economică a comenzilor.

⁴⁹ Darbelet M., Lauginie J-M. – Economie d’ entreprise, Edition Foucher, Paris, 1986, pag.286

⁵⁰ Tixier D., Mathé H., Colin J. – La logistique au service de l’ entreprise, Edition Dunod, 1981, pag.35

2. Transportul materiilor prime, al materialelor. Logistica își propune optimizarea transportului, mai precis:

- stabilirea cantităților deplasate, a termenelor, calității și costurilor transportului;
- întocmirea documentelor de transport;
- asigurarea și securitatea materialelor transportate.

3. Producția și gestiunea producției. Urmărind realizarea producției în condiții optime, logistica se manifestă și în acest important domeniu al întreprinderii, prin intervenția sa în ceea ce privește:

- controlul recepției de materii prime și materiale din punct de vedere calitativ și cantitativ;
- planificarea generală a producției;
- lansarea în fabricație, urmărirea fabricației;
- gestiunea stocului de materiale, piese, subansamble și produse realizate;
- controlul de calitate al pieselor, subansamblelor obținute;
- gestiunea transporturilor interne;
- realizarea de expediții, de livrări.

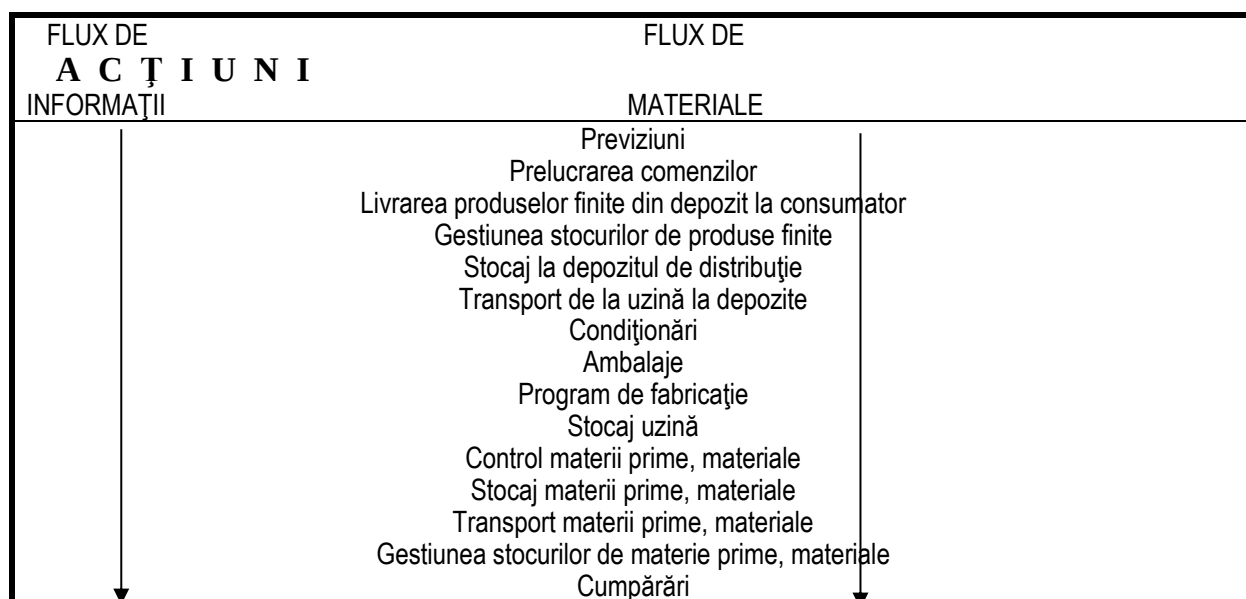


Fig. nr. 3.22. Procesul logistic și domeniile logisticii

DOMENIILE LOGISTICII		
LOGISTICA DE PRODUS	Cumpărarea aprovizionarea de materii prime, materiale	LOGISTICA INDUSTRIALĂ
	Transportul materiilor prime, al materialelor	
	Producția și gestiunea producției	
	Transportul de produse finite	LOGISTICA DE STOCAJ DE MARFĂ
	Depozitarea produselor finite	
	Alimentarea platformelor de redistribuire	
LOGISTICA DE SUSTINERE	Transportul comenzilor de detaliu pentru client	LOGISTICA DE DISTRIBUȚIE
	Stocajul și gestiunea stocului în magazinele de detaliu	
	Distribuția în detaliu	
	După vânzare - Menținabilitate	

Fig.nr. 3.23 Domeniile logisticii în activitatea industrial-comercială

4. Transportul de produse finite. Stabilirea comenzilor de transport, calculul cantităților optime ce urmează a fi deplasate, alegerea mijloacelor necesare etc, sunt acțiuni prin a căror susținere logistica urmărește să reducă la un nivel inferior cheltuielile ce se înregistrează la acest capitol.

5. Depozitarea produselor finite. Logistica este preocupată de optimizarea gestiunii stocurilor de produse finite, manifestându-se îndeosebi prin următoarele acțiuni:

- recepția produselor finite;
- gestiunea comenzilor clienților;
- gestiunea stocurilor de produse finite, evidențierea lor;
- expediții de produse etc.

6. Alimentarea platformelor de redistribuire. Obiectivul urmărit de logistică este acela de a optimiza transportul grupat al mai multor comenzi detaliate.

7. Transportul comenzilor de detaliu către client. Și în acest domeniu logistica își propune să optimizeze transportul de la platformele de redistribuire către clienți prin: operațiuni tip mesagerie, controlul permanent al eficacității circuitelor de distribuție etc.

8. Distribuția în detaliu. Chiar dacă întreprinderea nu are propriile magazine de desfacere cu amănuntul, interesul său este ca distribuția să fie optimă. Probleme ca localizarea magazinelor, gradul de facilitare la accesul în parcul auto, circulația cărucioarelor și manevrabilitatea acestora, trebuie să fie analizate și rezolvate prin intermediul logisticii.

Avantajele oferite de logistică sunt multiple; în funcție de destinatarul lor există:

- avantaje pentru întreprindere;
- avantaje pentru mediu;
- avantaje pentru economia de masă și cea individuală.

Avantajele logisticii pentru întreprindere se manifestă în strânsă legătură cu fluxul produselor și cel al informațiilor, permițând acestea:

a) să se consacre și mai mult activității sale de bază, încredințând specialiștilor și prestatorilor de servicii un mare număr de servicii de transport, de stocaj etc; este vorba de externalizarea operațiilor logistice, adică de recurgerea la cooperări (subfurnizori), sau la înființarea de filiale. Întreprinderea se poate dezvolta pe această cale în maniera "bonsai" (mic arbore japonez care crește prin îngroșarea trunchiului);

b) să vegheze în permanență la reducerea costurilor logistice prin intermediul unei structuri centralizate sau

descentralizate;

c) să urmărească totalitatea costurilor ce se înregistrează pe toată durata de viață a produselor, inclusiv a celor după vânzare, până la scoaterea lor din uz;

d) să fie mai flexibilă, datorită dezvoltării automatizării și adaptabilității procesului industrial, unei distribuții fizice mai suple.

Pentru mediu logistica prezintă de asemenea avantaje, în sensul că ea influențează amenajarea regională și dezvoltă transportul. Prin intermediul telematicii, al roboticii și al informaticii logistica influențează pozitiv mediul științific și tehnologic: producția devine flexibilă și modulară, aptă să răspundă în timp real fluctuațiilor din aval.

Avantajele pentru economia de masă și cea individuală. Logistica modernă oferă astăzi mijloacele de a conjuga economia de masă, singura capabilă să asigure accesul unui mare număr de clienți la diverse produse și servicii cu costuri accesibile, și alegerile individuale de consum, care permit apărarea autonomiei funcționale, puternică revendicare atât în prezent, dar mai ales în viitor.