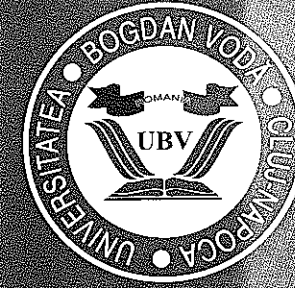
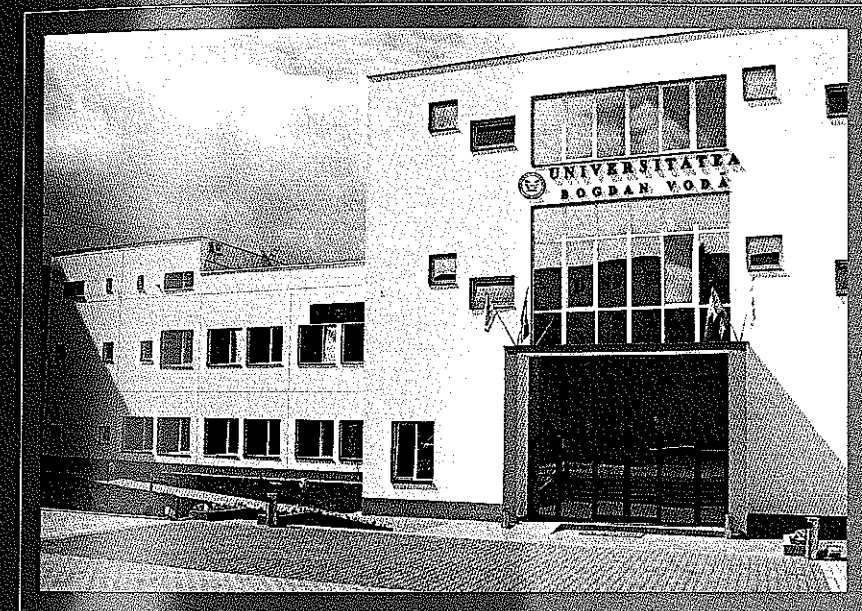


ACTA UNIVERSITATIS



Series OECONOMICA

NR.8



RISOPRINT
CLUJ-NAPOCA 2003

ISSN: 2582 - 5205

2008
CLUJ-NAPOCA

ACTA UNIVERSITATIS BOGDAN VODĂ



Series OECONOMICA

NR. 8



2 0 0 8

CLUJ-NAPOCA

- Prof. univ. dr. MOHAMAD JARADAT – președintele Universității
“Bogdan-Vodă” din Cluj-Napoca
Prof. univ. dr. DUMITRU PURDEA – rector la Universitatea
“Bogdan-Vodă” din Cluj-Napoca
Prof. univ. dr. DAN RACOVÎȚAN – prorector la Universitatea
“Bogdan-Vodă” din Cluj-Napoca

COLECTIV DE REDACȚIE:

- Prof.univ.dr. LIVIU MARIAN – Universitatea „Petru Maior” din Târgu Mureș
Prof.univ.dr. IOAN ABRUDAN – Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca
Prof.univ.dr. VICTOR MANOLE – Academia de Studii Economice din București
Prof.univ.dr. GHEORGHE GH. IONESCU – Universitatea de Vest din Timișoara
Prof.univ.dr. SORIN BRICIU – Universitatea „1 decembrie 1918” din Alba Iulia

REDACTOR PUBLISHER: Prof. univ. dr. ION MANOLE

COLEGIUL DE REDACȚIE AL REVISTEI OECONOMICA

- REDACTOR COORDONATOR: Prof. univ. dr. NICOLAE PAȘCA - decan
MEMBRI: Prof. univ. dr. MARIA BĂTRÂNCEA - șef de catedră
Prof. univ. dr. ION MANOLE - șef de catedră
Prof. univ. dr. BORIS SAMOCHIȘ – consultant

SECRETARI DE REDACȚIE: Conf. univ. dr. MIHAELA JARADAT
Conf. univ. dr. JANETTA SÎRBU

SECRETAR TEHNIC: Asist. univ. drd. SIDONIA OTILIA VULTUR

Tiparul executat la:

UNIVERSITATEA „BOGDAN-VODĂ” DIN CLUJ-NAPOCA
400560 Cluj-Napoca • Str. Grigore Alexandrescu nr. 26A • Tel: 00-40-264- 598.787
Fax: 00-40-264- 591.830 • E-mail: ubv@ubv.ro

ACTA

UNIVERSITATIS BOGDAN VODĂ

OECONOMICA

8

Editorial Office: 400560, Cluj-Napoca ♦ Grigore Alexandrescu no. 26A, Phone 004-0264-591830

SUMAR – CONTENT – SOMMAIRE

DUMITRU PURDEA, VIORICA IRINA GÂRBO	
- Managementul sistemului de recompense în asigurări ♦ Le management du système de récompenses en assurances ...1	
- Rewards Management System in Insurance	7
SIDONIA OTILIA VULTUR	
- Tehnici de securizare a afacerilor pe Internet ♦ Techniques de sécurisation des affaires sur Internet	13
- Security Techniques for Electronic Business	20
NICOLAE MĂRGINEAN, DAN MIHAI RACOVÎȚAN	
- Câteva considerațiuni privind realizarea site-ului web al Universității “Bogdan-Vodă” ♦ Quelques considerations sur la realisation du site web de l’université “Bogdan-Voda”	27
- Some Considerations Regarding the Building of the Website of “Bogdan-Voda” University	33
ION MANOLE, VICTOR MANOLE	
- Leasing-ul – sursă investițională ♦ Le leasing – source d’investissement	39
- The Leasing - an Investment Resource	45
ANAMARIA POPA, SIMONA MIHAELA ILIEȘ	
- Tendințe privind globalizarea sistemului instituțiilor de credit ♦ Trends of the Credit Institutions System Globalization	51
- Tendances concernant la mondialisation du systeme des institutions de credit	56
DANIEL VALERIUS VLAD, MARIA DANIELA PIPAȘ	
- Dezvoltarea organizațională ♦ Le developpement organisationnel	63
- Organizational Development	70
FLORIN RADU PINTEA	
- Planificarea de marketing și procesul de marketing ♦ La planification dans la mercatique et le processus de mercatique	77
- Marketing Planning and the Marketing Process	84
JANETTA SÎRBU, AURORA ILEANA BÎLC, GABRIELA LEȘ-MĂRIEȘ	
- Motivația factorilor poștali la direcția regională de Poștă Cluj ♦ La motivation des facteurs à la direction régionale de Poste Cluj	91
- Motivation of Postmen at the Regional Post Office in Cluj	96
DELIA BEATRICE OPREAN, SIMONA MIHAELA ILIEȘ	
- Căi de creștere a eficienței activității de asigurare ♦ Ways of Increasing the Efficiency of the Insurance Activity ...101	
- Voies d’accroissement de l’efficience de l’activité d’assurance	105

DUMITRU PURDEA*
VIORICA IRINA GÂRBO**

Cuvinte cheie: buget salarial, administrarea sistemului salarial, evaluarea și controlul salarial, sistemul de recompense, managementul recompenselor în asigurări.

REZUMAT: Bugetul de salarii, parte a bugetului general, are la bază volumul de activitate pentru perioada viitoare, de regulă un an, generând numărul de persoane necesar desfășurării optime a activității. Succesul programului de recompense depinde de corelarea elementelor programului, a factorilor interni și externi ce marchează activitatea companiei, cu planul de afaceri al companiei de asigurări.

INTRODUCERE

Asigurările au apărut ca o necesitate de protecție financiară a oamenilor și bunurilor dobândite, în fața pericolelor care amenință sănătatea, viața sau integritatea, cât și a găsirii resurselor pentru înlăturarea efectelor acestor pericole. Managementul recompenselor în asigurări are menirea de a motiva subiecții pentru adoptarea comportamentului dorit de organizație și atingerea nivelurilor de performanță dorită.

1. BUGETUL SISTEMULUI SALARIAL

Bugetul sistemului salarial este o parte importantă a bugetului general și definește modul de alocare și utilizare a resurselor umane pentru îndeplinirea obiectivelor generale ale companiei.

Bugetul de salarii are la bază volumul de activitate pentru perioada viitoare, pe care compania estimează că o va desfășura și care generează numărul de persoane necesar desfășurării activității în condiții optime.

Bugetul anual al sistemului salarial rezultă din înmulțirea numărului de angajați necesari desfășurării activității în condiții optime și a salariilor cu care vor fi plătiți aceștia în cursul anului financiar pentru care este calculat.

Acesta cuprinde o parte fixă reprezentând salariile personalului de conducere, de coordonare, organizare și administrare a companiei de asigurări și partea variabilă reprezentând salariile agenților de asigurări. Mărimea părții variabile a bugetului de salarii reprezintă cote părți din primele de asigurări care se vor subscrie sau încasa pentru contractele de asigurări care vor fi încheiate.

Bugetul trebuie să conțină impozitul aferent salariilor, contribuțiile la fondul asigurărilor sociale, contribuțiile la fondurile de pensii, stimulentele prevăzute, plățile aferente timpului nelucrat și alte servicii și recompense prevăzute.

Bugetul se poate ajusta în funcție de estimările referitoare la creșterea sau descreșterea numărului de salariați, de costurile probabile ale revizuirilor salariale și de creșterea sau descreșterea numărului și a volumului beneficiilor care se vor acorda salariaților.

Construcția bugetului trebuie începută prin prognozarea bugetelor unităților teritoriale. Managerii acestora vor construi bugetul în funcție de activitatea pe care estimează că o vor desfășura, de numărul de angajați pe domenii de activitate cu care se vor desfășura activitățile și de creșterile salariale pe care estimează că le va acorda, o dată cu creșterea volumului activităților.

După centralizarea bugetelor tuturor unităților teritoriale și adăugarea bugetului unității centrale a companiei, va rezulta bugetul salarial al întregii companii de asigurări.

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

** Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

Bugetul poate fi modificat, oricând în decursul perioadei pentru care a fost conceput, în sensul creșterii sau scăderii acestuia, dacă volumul activității se modifică față de cel prognozat.

Revizuirea bugetului presupune costurile estimate ale eventualelor creșteri sau scăderi salariale care se acordă sau se negociază în decursul anului bugetar.

În cazul creșterii substanțiale a volumului activității (a volumului de prime) peste cel estimat atunci bugetul estimat al salariilor variabile va fi majorat cu cotele părți aferente volumului de prime suplimentare și eventual cu bonificațiile aferente performanțelor individuale.

Prin urmare, mărirea bugetului sistemului salarial, depinde[†] de:

- volumul activității prognozate a se desfășura în perioada pentru care se construiește bugetul din care rezultă numărul de persoane cu care se vor desfășura activitățile;
- strategia companiei privind creșterile bugetului salarial dacă volumul de prime depășește valoarea prognozată;
- sumele suplimentare necesare pentru atragerea unor specialiști din piață, în decursul anului bugetar sau pentru eliminarea unor diferențe apărute în urma unei reevaluări a posturilor.

Așa cum am mai amintit, bugetul sistemului salarial se bazează pe bugetele salariale ale unităților teritoriale. Creșterea volumului de prime subscrise și încasate în unitățile teritoriale generează creșteri ale bugetelor salariale ale acestora iar aceste creșteri trebuie suportate de fiecare sucursală în parte. Părerea noastră este că aceste creșteri ale bugetelor pot fi suportate de fiecare sucursală în parte doar dacă creșterile cantitative a volumului de prime sunt însoțite de o creștere a calității subscrierilor ceea ce duce la scăderea ratei daunei pe sucursală sau agenție.

2. ADMINISTRAREA SISTEMULUI SALARIAL

Succesul programului de recompense adoptat de managementul companiei depinde de corelarea elementelor programului, a factorilor interni și externi care influențează activitatea companiei cu planul de afaceri al companiei de asigurări. Alegerea unei variante de recompense sau mai multe variante de recompense în funcție de numărul familiilor de posturi existente într-o companie, depinde de obiectivele propuse în planul de afaceri și de modalitatea în care managementul consideră că se pot atinge aceste obiective.

Pe lângă aceste criterii, alegerea programului de recompense trebuie să fie făcută și de nivelul profesional al persoanelor din companie. Orice manager dorește să-i aibă în companie pe cei mai buni specialiști din piață, dar acest lucru nu este posibil din mai multe motive: fie că nu le poate oferi pachete salariale la nivelul celor pe care le au în locurile de muncă pe care le dețin, fie că valoarea organizației din care fac parte este foarte importantă pentru ei și nu doresc schimbarea locului de muncă, fie există alte criterii de locație sau timp care-i fac pe specialiști să nu dorească schimbarea locului de muncă.

Așa că managerii, de multe ori trebuie să se mulțumească cu specialiștii pe care-i au iar programul de salarizare trebuie să fie conceput în funcție de valoarea lor profesională și de posibilitățile dezvoltării carierelor lor profesionale.

Implementarea și dezvoltarea programului de recompense se face ținând cont de următoarele criterii:

- ținta managementului pe termen scurt și mediu;
- mediul economic, financiar (și ce legi sunt) în care-și desfășoară activitatea;
- locul companiei în piața de asigurări;
- locul în care dorește să ajungă;
- alegerea programului optim de remunerare și conceperea strategiei de remunerare;
- planificarea planului de remunerare în baza bugetului companiei.

Planul de afaceri al unei companii se face pe termen scurt (1 an) și pe termen mediu (3-4 ani). Acest termen de obicei coincide cu durata contractului de muncă al managerului general. Planificarea recompenselor se face pe aceleași intervale de timp, care coincid cu planificarea carierelor angajaților din cadrul companiei.

[†] După M. Armstrong – op. Cit, 2003, pag 648

De o deosebită importanță la planificarea recompenselor este stabilirea raportului dintre salariile angajaților neproductivi, considerate salarii fixe, și cele ale agenților de asigurări, considerate salarii variabile, plătite în funcție de valoarea primelor de asigurări (subscrise sau/și încasate), raport care trebuie să fie favorabil salariilor variabile față de cele ale angajaților neproductivi. Chiar dacă managementul tinde să mărească constant salariile personalului neproductiv, pe cele ale directorilor din eșalonul superior și al directorilor de sucursale, acestea trebuie să fie devansate cu mult de salariile celor direct productivi, deci valoarea primelor subscrise și încasate trebuie să crească suficient de mult pentru ca să poată susține salariile celor neproductivi, creșterea și dezvoltarea performanțelor profesionale ale acestora. La rândul lor aceștia trebuie să ducă la conceperea de noi produse de asigurări care aduc alte prime dintr-un sector asigurabil dar neasigurat și la creșterea calității subscrierilor pentru asigurările din portofoliu ceea ce va conduce la scăderea ratei daunei și la scăderea cheltuielilor cu daunele plătite.

Pentru a-și putea crește cota de piață asigurătorii au nevoie de specialiști buni, cu experiență profesională care să fie fideli companiei pe termen mediu și lung. Acest lucru este realizabil numai în strânsă legătură cu programele de remunerare, de dezvoltare a carierelor acestora și a altor factori de motivare puși la dispoziția lor de către manageri. Prin corelarea recompenselor din companie cu celelalte posturi similare din companiile de asigurări de aceeași mărime, prin asigurarea unei echități interne a salariilor, printr-o conducere echilibrată și coerentă, angajații vor adera la valorile organizației de asigurare iar managerii vor putea folosi o perioadă îndelungată experiența și capacitatea lor profesională.

În toate companiile de asigurări, elaborarea și administrarea sistemelor de recompense este strict secret, sub masca confidențialității ascunzându-se multe din deciziile managerilor companiilor mai mult sau mai puțin obiective, mai mult sau mai puțin competente.

Confidențialitatea[‡] face posibilă folosirea de către manageri a oricăror criterii pe care le doresc, deoarece este puțin probabil că deciziile lor vor fi cunoscute de către ceilalți.

3. EVALUAREA ȘI CONTROLUL SISTEMULUI SALARIAL

Sistemul salarial trebuie supus periodic unui proces de auditare pentru a i se evalua eficacitatea, capacitatea de a adăuga valoare și utilitatea aplicării lui la data auditului și în viitor o dată cu dezvoltarea companiei. Auditarea sistemului salarial trebuie să conțină și o analiză a opiniilor angajaților remunerați în baza sistemului de salarizare.

Auditarea sistemului salarial poate fi făcută periodic și de către departamentul de resurse umane. Acest departament trebuie să monitorizeze desfășurarea procesului, să analizeze contra-rapoartele și să determine gradul de erodare a sistemului.

Un contra-raport[§] (termen derivat din „raport comparativ”) este raportul procentual dintre nivelurile reale ale salariilor și cele prevăzute prin politica companiei. Nivelul prevăzut în politica companiei reprezintă salariul pe care ar trebui să-l primească un angajat pe deplin

competent în posturile din familia căreia îi aparține. Acesta ar trebui să fie la nivelul salariilor posturilor similare din piața de asigurări.

Contra-rapoartele sunt folosite pentru a defini locul angajatului într-un interval salarial specific familiei postului din care acesta face parte. Acestea arată dacă salariile sunt prea mari sau prea mici față de cele prevăzute în politica companiei și măsurile care trebuie luate pentru accelerarea sau încetinirea creșterilor.

Modul de calcul al contra-rapoartelor este:
$$\frac{\text{Salariul real acordat}}{\text{Salariul prevăzut în politica companiei}} \times 100$$

Dacă contra-raportul este 100% atunci salariul acordat este egal cu cel prevăzut în politica companiei.

Erodarea sistemului intervine atunci când unui angajat pe un post i se oferă un salariu mai mic decât al predecesorului său pe același post. Dacă numărul salariaților care pleacă este egal cu al celor care vin

[‡] D.A. Constantinescu – Managementul resurselor umane, Ed Națională, București, 1999, pag 244

[§] M. Armstrong – op cit, 2003, pag 649

atunci cheltuielile de salarizare scad. Diferența de salarizare ar trebui să contribuie la finanțarea creșterilor salariale, lucru care în realitate nu se întâmplă niciodată.

Monitorizarea sistemului de salarizare trebuie făcută prin urmărirea creșterilor salariale efective, sumele alocate părții variabile a sistemului de salarizare față de cele planificate, sumele alocate retribuirii performanțelor obținute și impactul lor asupra rezultatelor obținute.

De asemenea trebuie monitorizat echilibrul intern între bugetul aferent salariilor fixe și bugetul aferent salariilor variabile deoarece o creștere prea mare a salariilor variabile ar putea duce la o scădere a calității subscrierilor ceea ce înseamnă o creștere a ratei daunei și în viitor la cheltuieli ale companiei care să nu poată fi suportate din fondul creat pe bază mutuală.

Dacă, însă, creșterea volumului de prime este asociat cu creșterea calității subscrierilor, atunci creșterea bugetului variabil al salariilor poate fi suportat de fiecare sucursală în parte. În acest caz apare o disproporție între bugetul aferent salariilor fixe și cele variabile, în sensul că cele variabile sunt mult mai mari decât în mod normal, creșterea activității de vânzare duce la creșterea activității și a sarcinilor de muncă a angajaților cu salarii fixe, lucru care duce la reevaluarea posturilor, urmată de corecția salariilor aferente acestor posturi.

Orice modificare a sistemului de salarizare trebuie pusă în practică numai după ce se face o analiză cost-beneficii și se dovedește a fi utilă.

Revizuirile salariale pot fi făcute la nivelul întregii companii sau la nivel individual.

Revizuirile generale duc la creșteri salariale la nivelul întregii companii și pot fi făcute în baza creșterii calitative a volumului de prime subscrise și încasate (descrie mai sus) sau în urma negocierilor salariale cu o nouă conducere.

Revizuirile generale sunt combinate cu cele individuale. Revizuirile individuale determină creșteri salariale corelate cu performanțele, aptitudinile sau competența angajatului. Revizuirile individuale se fac în general, într-un interval salarial predeterminat (în funcție de contra-raportul postului pe care-l ocupă salariatul), respectând nivelul performanței evaluate a angajatului.

Revizuirile salariale se fac de obicei la date fixe, în general o dată pe an, deși sunt și unele companii dinamice, care datorită creșterii substanțiale a nivelului de prime (de 150-180% față de nivelul primelor de asigurare ale anului anterior), fac revizuirii salariale de două ori pe an.

Realizarea planului de recompense trebuie urmărită de specialiștii departamentului de resurse umane. Urmărirea desfășurării planului de recompense presupune efectuarea de controale care nu intervin în desfășurarea pașilor programului de recompense.

Eficiența controlului depinde de modul în care se efectuează și de coerența lui pe toate palierele aplicării programului de recompense^{**}, astfel:

- a) la nivelul companiei, sub forma unui control formal, elaborat și derulat potrivit procedurilor stabilite centralizat;
- b) la nivelul unităților teritoriale, sucursale și agenții teritoriale, fiecare unitate a companiei prin conducerea acesteia trebuie să fie responsabilă de supravegherea implementării programului, de modul derulării acestuia, de informarea conducerii centrale asupra situațiilor existente și să facă propuneri de modificare, îmbunătățire și dezvoltare a programului în concordanță cu condițiile zonale în care-și desfășoară activitatea;
- c) la nivel individual, sub forma autocontrolului, ceea ce presupune organizarea unui sistem de conducere, a organizării de tip participativ, mai precis existența unui sistem de comunicare foarte bun care să permită participarea activă a angajaților.

Principalele sarcini ale controlului programului de recompense reprezintă identificarea problemelor, a eventualelor erori și minimizarea riscurilor care pot apărea datorită schimbărilor pe care managerii le fac în interiorul procesului de recompense pe parcursul derulării lui.

4. RESPONSABILITĂȚI ÎN SISTEMUL DE RECOMPENSE

Datorită costurilor pe care le generează recompensarea datorită importanței resurselor umane într-o companie de asigurări, sistemul de recompense trebuie privit nu doar ca un element de cheltuielă ci ca pe elementul care generează valoarea în companie pentru că datorită lui sunt aduși și păstrați acei angajați care

crează produse de asigurări, subscriu riscurile pe care le poate suporta compania, cedează riscurile pe care compania nu le poate suporta, plătește daunele asiguraților care au suferit pagube, investește resursele aduse în companie și creează profit pentru acționarii companiei.

Din activitățile enumerate rezultă că programul de recompense nu este doar responsabilitatea managerilor de top care conturează strategiile și politicile de recompense și a departamentului de resurse umane care implementează programul de recompense ci și a managerilor de la celelalte nivele care trebuie să fie implicați în implementarea corectă, în urmărirea lui și eventual în propunerile de îmbunătățire a lui pe parcursul desfășurării acestuia.

Așa cum am afirmat de multe ori, în cursul cuprinsului acestei lucrări, managerii de sucursale trebuie să urmărească îndeaproape implementarea, controlul și desfășurarea sistemului de recompense și să facă propuneri de îmbunătățire a lui pentru ei cunosc cel mai bine persoanele din subordinea lor și condițiile concrete în care acestea preiau riscurile din piață.

Pentru ca aceștia să poată lua decizii corecte la nivelul lor de competență este necesar ca fiecărei unități teritoriale să-i fie stabilit un buget în funcție de mărimea și potența financiară a unității teritoriale.

Departamentul de resurse umane trebuie să aibă sarcina coordonării întregului program de recompense și trebuie să supravegheze funcționarea întregului sistem. Aceștia culeg informațiile de la sucursale și agenții privind desfășurarea procesului de recompense și analizează propunerile de schimbare a acestuia venite de la directorii de sucursale, le analizează și le supun aprobării managerilor de top. Departamentul de resurse umane trebuie să se implice prin acțiuni de susținere și îndrumare, în nici un caz de urmărire și coerciție.

Specialiștii de resurse umane sunt cei care asigură cadrul de comunicare între managerii unităților teritoriale și top managerii.

Top managerii sunt cei care vor lua deciziile de schimbare a programului în baza propunerilor venite de la directorii sucursalelor, vor lua deciziile de remunerare cu caracter strategic pentru competitivitatea organizației la nivelul pieței de asigurări și a echilibrului întregului sistem, de motivare la nivelul companiei. Tot managementul stabilește scopurile și politicile adecvate desfășurării procesului de recompense și a întregii activități.

Unul din lucrurile ignorate de către manageri pe care noi îl considerăm important în stabilirea unei legături între manageri și angajați sau pentru ca angajații să aibă sentimentul importanței și a faptului că munca lor este apreciată, este comunicarea către angajați a politicilor și practicilor salariale la nivelul companiei și modul în care aceste politici îi afectează pe fiecare la momentul analizei și în viitor.

CONCLUZII

La nivel colectiv angajaților trebuie să li se comunice^{††}:

- schemele de recompense în funcție de performanță, competență sau aptitudini respectiv modul în care funcționează aceste scheme și scopul urmărit de companie prin retribuirea angajaților după aceste scheme;
- modificările intervenite în sistemul de recompense, motivele acestor modificări și modul în care-i afectează pe angajați.

La nivelul fiecărui angajat, trebuie să li se comunice:

- oportunitățile salariale pe care le are la dispoziție;
- valoarea beneficiilor pe care le primesc, respectiv nivelul remunerației totale oferite de companie, inclusiv valorile participațiilor la fondurile de pensii și al concediului medical.

Doar prin colaborarea și comunicarea tuturor factorilor responsabili din companie la toate nivelurile ierarhice, sistemul de gestionare și remunerare a resurselor umane va duce la motivarea angajaților în vederea atingerii obiectivelor propuse prin planul de afaceri.

^{**} După V.A. Chișu – op. cit, 2006, pag 326

^{††} M.Amstrong – op cit, 2003, pag 654

BIBLIOGRAFIE:

1. Anderson, N., Herriot, P. (1994), *Assessment and Selection in Organizations*, John Wiley, New York.
2. Armstrong, M. (2003), *Managementul resurselor umane*, Ed. Codecs, București.
3. Constantinescu, D. A. (1999), *Management în asigurări*, Ed. Național, București.
4. Constantinescu, D. A. (2002), *Managementul resurselor umane*, Ed. Națională, București.
5. Chișu, V.A. (2005), *Posturi, salarii și ... beneficii*, Ed. Irecson, București.
6. Jonson E. (2006), "Underwriters, Actuaries Benefit From Insurance Mergers", *Montgomery Reserch*, May.

DUMITRU PURDEA*
VIORICA IRINA GÂRBO**

Keywords: Budget salary, salary management system, evaluation and control of salary, rewards system, management rewards insurance.

ABSTRACT: The budget for salaries, part of the general budget, is based on the volume of activity for the future period, usually a year, generating the number of people required optimal deployment of business. The success of the program depends on linking rewards program elements, the internal and external factors that marks the company, with the business plan of insurance companies.

INTRODUCTION

Insurance has emerged as a need for financial protection of people and goods acquired in the face hazards that threaten the health, life or integrity, and seeking resources to remove the effects of these hazards. The management rewards insurance is intended to motivate individuals to adopt behavior desired by the organization and achieve the desired levels of performance.

1. THE BUDGET OF SALARY SYSTEM

The budget of salary system is an important part of the general budget and define the allocation and utilization of human resources for achieving the general objectives of the company.

The salaries are based on the volume of activity for the future period, which the company estimates that it will take place and which generates the number of people necessary working in optimal conditions.

The annual salary system resulting from multiplying the number of employees needed to conduct business in optimal conditions and wages that will pay them in the financial year which is calculated.

This includes a fixed part of the salary for personnel management, coordination, organization and administration of insurance and pay the variable part representing insurance agents. The size of the variable part of the budget represents salaries parts of the first lines of insurance that will subscribe to or for cash insurance contracts to be concluded.

The budget must include tax for salaries, contributions to social insurance fund, contributions to pension funds, provided incentives, payments for time uncultivated and other services and rewards provided.

The budget may be adjusted according to estimates on the increase or decrease the number of employees, the likely costs of reviews and salary increase or decrease the number and volume of benefits that are granted to employees.

The construction budget should be initiated by forecasting budgets territorial units. Managers will build their budget based on the work which estimates that will take place, the number of employees in the fields that will be activities and salaries increases which estimates that it will, together with increased business volume.

After centralizing the budgets of all regional and adding central budget unit of the company, will give the salary of all insurance companies.

The budget may be amended at any time during the period for which it was conceived, to increase or decrease it, if the volume of activity is amended over the target.

Reviewing the budget assumes the estimated costs of any salaries increases or decreases to be granted or negotiated during the budget year.

In the case of a substantial increase of the business volume (volume of premium) over the estimated when the budget estimated salary variables will be increased by related party lines premium volume and possibly additional subsidy related to individual performance.

* "Bogdan Voda" University, Faculty of Economic Sciences, 400560, Cluj-Napoca, Romania

** "Bogdan Voda" University, Faculty of Economic Sciences, 400560, Cluj-Napoca, Romania

Therefore, the size of the budget system capacity depends[†] on:

- the volume of activity forecast to take place during the period for which builds the budget which shows the number of persons who will carry out activities;
- the company's strategy on the budget salary increases if the volume exceeds the amount of premiums forecast;
- additional amounts necessary to attract specialists from the market during the budget year or elimination of differences arising from a reassessment of the posts.

As we've said, the salary system is based on salary budgets of territorial units. Increasing the volume of premiums underwritten and collected in the territorial units generate increases in the budgets of their salary and such increases must be borne by each branch separately. Our opinion is that these increases in budgets may be borne by each branch separately only if quantitative increases the volume of premiums are accompanied by an increase in the quality of the subscriptions which leads to a decrease in the rate of damage branch or agency.

2. ADMINISTRATION SALARY SYSTEM

The success of the rewards program adopted by the management of company depends on the correlation of elements of the internal and external factors that influence the company with the business plan of insurance companies. Choosing a variant of rewards or more variations of rewards based on the number of families existing positions in a company depends on the objectives in the business plan and the manner in which management believes it can achieve these objectives.

In addition to these criteria, the choice of rewards program must be made and the professional people in the company. Any manager wants to have the company in the best specialists in the market, but this is not possible for several reasons: either it can't provide salary package to those that have jobs that hold, whether the organization they are very important for them and do not want change jobs, whether there are other criteria of location or time that the specialists do not want to change jobs.

So managers, often must thank with the experts that they have and the salaries should be designed according to their training and development opportunities of their professional careers.

Implementarea și dezvoltarea programului de recompense se face ținând cont de următoarele criterii:

The implementation and development program of rewards is done taking into account the following criteria:

- target short-term management and environment;
- economic environment, financial (and what laws are) in which they work
- the place of company in the insurance market
- the place in wishing to reach the company;
- choosing the best pay and remuneration strategy design;
- planning pay plan based on the company budget.

The business plan of a company is on the short term (1 year) and on the medium term (3-4 years). This period usually coincides with the duration of employment of general manager. Plan rewards is the same time, which coincide with planning careers employees of the company.

Of a particular importance to the planning of rewards is to establish the ratio of non-productive employees salaries, the salaries which are considered fixed and the salaries of the insurance agents, considered variable salaries, paid depending on the value of insurance premiums (underwritten and / or received), this report which must to be favorable to the variable salaries toward the salaries of unproductive employees.

Even if the management tends to increase steadily unproductive staff salaries on the top step of directors and directors of branches, they must be brought forward with salaries than those directly productive, so the amount of premiums underwritten and collected must increase enough to that can sustain the unproductive salaries, growth and development of their professional performance. They in turn should lead to the design of new products that bring other insurance premiums from one sector but make uninsured

and to improve the quality of the subscriptions for insurance portfolio which will lead to decrease damage rate and lower expenses for damages paid.

To be able to increase market share insurers need good specialists with professional experience to be loyal company's medium and long term. This is achievable only in close connection with the programs pay for the development of their careers and other factors motivation made available by their managers. By correlating the rewards of the company with similar positions in other insurance companies of the same size, ensuring equity of a domestic wages, in a balanced and consistent leadership, employees will adhere to the organization of insurance and managers will be able to use a long period of experience and professional.

In all the insurance companies, development and management systems rewards is strictly secret, hiding under the cloak of confidentiality is a lot of decisions managers of companies more or less objective, more or less competent.

Confidentiality[‡] enables managers to use any criteria they want, because it is unlikely that their decisions will be known by others.

3. ASSESSMENT AND CONTROL SYSTEM SALARY

The salary should be subject to a periodic audit to assess the effectiveness, the ability to add value and usefulness of its application to the audit date in the future once the development company. Auditing wage system must contain an analysis of the opinions of employees paid under the system of pay.

The audit salary may be made periodically and the department of human resources. The department should monitor the deployment process, analyze and counter-reports to determine the degree of erosion of the system.

A counter-report[§] (derived from the term "comparison report") is the percentage of actual salary levels and those provided by company policy. The level specified in company policy means that the wage should it receive a fully engaged responsible posts in the family to which they belong. It should be at the level of salaries similar posts in the insurance market

Counter-reports are used to define the employee within a specific family wage job from which he belongs. They show that wages are too high or too low compared to those provided in the company's policy and measures to be taken for speeding up or slowing growth.

The calculation of counter-reports is
$$\frac{\text{The real salary paid}}{\text{The salary provided in the company policy}} \times 100$$

If counter-report is 100% then the salary is equal to that provided in company policy.

The erosion occurs when an employee on a post and offered a salary lower than his predecessor on the same post. If the number of departing employees is equal to those that come when the costs of wages deducted. The difference in pay should contribute to funding salary increases, which in reality does not happen again.

Monitoring system of wages must be made by pursuing wage actual amounts allocated to the variable system of pay to those planned, amounts emolument performance achieved and their impact on results.

It also must be monitored balance between domestic budget for salaries fixed and variable budget for wages as a growing too large wage variables could lead to a decrease in the quality of the subscriptions which means an increase in the rate of damage and expenses in the future of the company to it can not be met from the fund created based mutual.

If, however, the rise in premiums is associated with increased quality of the subscriptions, then increase the budget variable wages can be supported by each branch separately. In this case there is a disparity between the salaries budget for fixed and variable, in the sense that the variables are much higher than normally increase business sales lead to increased work loads and working employees with fixed

[†] After M.Armstrong – op. Cit, 2003, pag 648

[‡] D.A.Constantinescu – Managementul resurselor umane, Ed Națională, București, 1999, pag 244

[§] M.Armstrong – op cit, 2003, pag 649

salaries, which lead to a reassessment of discussion, followed by a correction of salaries related to these posts.

Any change of wage system should be practiced only after doing a cost-benefit analysis and proves to be useful. The salary revisions can be made throughout the company or individual level. Reviews lead to general wage increases throughout the company and may be made to increase the quality of the volume of premiums underwritten and collected (described above) or after wage negotiations with a new leadership.

General reviews are combined with the individual. Individual reviews determine salary increases related to performance, skills or competence of the employee. Individual reviews are generally within a predetermined salary (depending on the ratio post-cons that it takes the employee), respecting the assessed performance of the employee.

Salary reviews are usually fixed date, usually once a year, although some companies are also dynamic, because the substantial increase in the level of premiums (by 150-180% over the level of insurance premiums of the previous year), do Salary reviews twice a year.

The execution of the rewards plan must be supported by the department of human resources. Tracking the deployment plan involves rewards for controls that do not interfere in the conduct steps rewards program.

Control effectiveness depends on how to perform and consistency of all levels** application program rewards, as follows:

- a) the company in the form of a formal inspection, developed and carried out according to procedures established centralized;
- b) the level of territorial units, branches and territorial agencies, each unit of the company through its management should be responsible for overseeing the implementation of the program, the central management of information on situations and to make proposals for change, improvement and development program in accordance with the conditions in that area and operate.
- c) at the individual level, in the form of self, which involves organizing a system of management, organizational type of participatory, more precisely the existence of a system of good communication to enable the active participation of employees.

The main tasks of the control program of rewards is the identification of problems, any errors and minimize risks which may arise due to the changes that managers do in the process of rewards during his.

4. RESPONSIBILITIES IN THE REWARDS

Because of the costs they generate reward due to the importance of human resources in an insurance company, the rewards should be viewed not only as an item of expenditure but as the element that generates value in the company for that reason are brought and keep those employees who create insurance products, subscribe risks that can support the company, leasing the risks that the company can not support, pay damages to policyholders who have suffered damage, the resources to invest in the company and creates profits for the shareholders of the company.

Of the activities listed shows that the reward is not just the responsibility of top managers which outlines strategies and policies of rewards and human resources department to implement the rewards but also the managers at other levels to be involved in implementing fair, in pursuit of the proposals and possibly to improve his conduct during it.

As I have said many times during the content of this work, branch managers should closely follow the implementation, testing and deployment of rewards and make proposals to improve it for themselves know best persons under their conditions they should take risks in the market.

So they can make decisions at their level of competence is necessary that each territorial units to be set a budget based on the size and potency of financial territorial unit.

Department of Human Resources should have the task of coordinating the entire program of rewards and should supervise the operation of the entire system. They collect information from branches and agencies on the conduct of rewards and examine proposals for changing it from the directors branch, analyzes them and be approved by top managers. Department of Human Resources should be involved in actions of support and guidance, in any case tracking and coercion.

Specialists in human resources are the ones who ensure the communication between managers territorial units and top managers

Top managers are those who will take decisions to change the program on the basis of proposals from the branches of directors will take pay of strategic competitiveness at the level of organization of the insurance market and balance system of motivation at the company. All management establishes goals and policies appropriate conduct and the rewards of all activities.

One of the things ignored by managers that we consider important in establishing a link between managers and employees or for employees to have the feeling of importance and that their work is appreciated, is communication to employees of policies and practices at the company's wage and how these policies affect each at the time of writing, and in the future.

CONCLUSIONS

Globally, collective, employees of security must know^{††}:

- the schemes rewards based on performance, competence and skills that the operation of the scheme and purpose of payment by company employees as these schemes;
- the changes in the system of rewards, the reasons for these changes and how that affects the employees;

At each level of employee, must be communicated:

- salaries opportunities that are available;
- the benefits they receive, and the total level of remuneration offered by the company, including the holdings in pension funds and medical leave;

Only through cooperation and communication of all the factors responsible for the company at all levels of hierarchical system of remuneration of management and human resources will motivate employees to achieve the objectives proposed by the business plan.

BIBLIOGRAPHY:

1. Anderson, N., Herriot, P. (1994), *Assessment and Selection in Organizations*, John Wiley, New York.
2. Armstrong, M. (2003), *Managementul resurselor umane*, Ed. Codecs, București.
3. Constantinescu, D. A. (1999), *Management în asigurări*, Ed. Național, București.
4. Constantinescu, D. A. (2002), *Managementul resurselor umane*, Ed. Națională, București.
5. Chișu, V.A. (2005), *Posturi, salarii și ... beneficii*, Ed. Irecson, București.
6. Jonson E. (2006), "Underwriters, Actuaries Benefit From Insurance Mergers", *Montgomery Research*, May.

** After V.A. Chișu – op. cit, 2006, pag 326

†† M.Armstrong – op cit, 2003, pag 654

SIDONIA OTILIA VULTUR*

Cuvinte cheie: securitate, certificare, semnătură digitală, chei, criptografie

REZUMAT: Vulnerabilitatea sistemelor bazate pe rețele de calculatoare și implicit pe Internet, este cu mult mai mare decât cea a sistemelor care le-au precedat. Dezvoltarea afacerilor electronice de tip e-business a condus la un nou nivel necesar de securitate, mult maximizat. Internet-ul a devenit instrumentul folosit de sute de milioane de utilizatori față de un număr restrâns în era pre-Internet. Securitatea afacerilor electronice reprezintă o problemă mult dezbătută, care, pe baza unor analize a riscurilor, stabilește nivelul de acceptare a amenințărilor și reducerea parametrilor pentru utilizarea în siguranță a tehnologiilor. În acest context, securitatea afacerilor electronice poate fi gândită ca fiind fundamentală pentru utilizarea eficientă a tehnologiilor informaționale în suportul afacerilor pe Internet.

1. PROTOCOLUL 3D SECURE

În anul 2003, comerțul electronic a intrat într-o etapă nouă, de dezvoltare, după ce a fost implementat cel mai înalt sistem de securizare al tranzacțiilor pe Internet, și anume 3D Secure. Noul standard a fost promovat de organizațiile internaționale emitente de carduri Visa și MasterCard.

Protocolul presupune înregistrarea fiecărui deținător de card prin atribuirea unui cod (sau parolă) de autorizare a fiecărei tranzacții on-line. Acest cod îi va fi solicitat cumpărătorului on-line de către sistemele *Verified By Visa* sau *MasterCard Secure Code* în momentul care plasează o comandă. Introducerea datelor despre tranzacții se face în mod securizat, cu certificate *SSL (Secure Socket Layer)* pe 128 biti.

Beneficiile utilizării protocolului 3D Secure [Brut-site]:

- securitate mărită pentru tranzacțiile on-line;
- certitudinea că doar posesorul cardului poate tranzacționa on-line;
- recunoașterea automată a cardului în toate magazinele înrolate în acest sistem;
- reducerea riscului de fraudă atât pentru comercianți, cât și pentru posesorii de carduri înrolate;
- creșterea calitativă a serviciilor oferite;
- reducerea tranzacțiilor disputate și a costurilor aferente.

Verified By Visa – este un serviciu de protejare a cardurilor Visa împotriva utilizării neautorizate pe Internet, introdus în anul 2001. Deținătorii de carduri trebuie să introducă o parolă ce le confirmă identitatea înainte ca tranzacția să le fie acceptată. Un deținător de card Visa își poate activa acest serviciu în două moduri [site2]:

- de pe site-ul oficial Visa: https://usa.visa.com/personal/security/vbv/activate_now.html;
- în timpul cumpărăturilor (Figura 1):

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

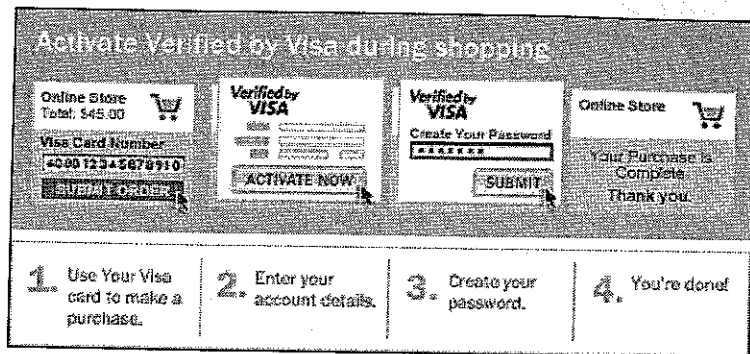


Fig.1. Activarea serviciului

MasterCard Secure Code – este un serviciu de autentificare care garantează securitatea cumpărăturilor online. Deținătorii de carduri trebuie să se identifice prin intermediul unui cod unic personal, înainte ca tranzacția să fie autorizată. Pentru folosirea acestui serviciu, este necesară instalarea unui plug-in pe site-ul comerciantului, precum și a unui sistem de câmpuri ascunse, *Universal Cardholder Authentication Field* (UCAFTM), care standardizează modul în care datele de autentificare sunt transmise între participanții la tranzacție. După autentificarea cu succes a unui cumpărător, MasterCard SecureCode generează un echivalent electronic al semnăturii cumpărătorului, numit și “token” de autentificare. Comerciantul colectează detaliile despre tranzacție și informațiile de autentificare, transmițându-le, împreună cu informațiile sale de comerciant, către sistemul MasterCard. Acesta le transmite către banca clientului, pentru ca tranzacția financiară să fie efectuată [Brut-site].

2. SEMNĂTURILE DIGITALE

Conceptul de **criptografie cu chei publice** a fost introdus de Withfield Diffie și Martin Hellman, în 1975. Această tehnologie folosește o pereche de chei pentru criptare:

- **cheie publică** – pentru criptarea datelor;
- **cheie secretă (privată)** – pentru decriptare.

Semnătura digitală servește aceluiași scopuri ca și semnătura manuală. În contextul informaticii, ea poate fi privită ca un omolog al semnăturii clasice. Diferența majoră între cele două tipuri de semnături este faptul că semnătura clasică este foarte ușor de falsificat [Bojan2007].

Semnătura digitală este aproape imposibil de falsificat, și, mai mult, permite destinatarului să verifice atât autenticitatea originii informațiilor, cât și integritatea datelor.

Semnătura digitală presupune parcurgerea a două etape [Roșca2004]:

- **semnarea datelor** – implică codarea datelor și generarea cu ajutorul unei funcții hash, a unui rezumat de lungime fixă, care este apoi semnat folosind cheia privată a semnatarului;
- **verificarea semnăturii** – se realizează prin folosirea cheii publice a expeditorului mesajului. Această verificare furnizează date privind autenticitatea și integritatea datelor.

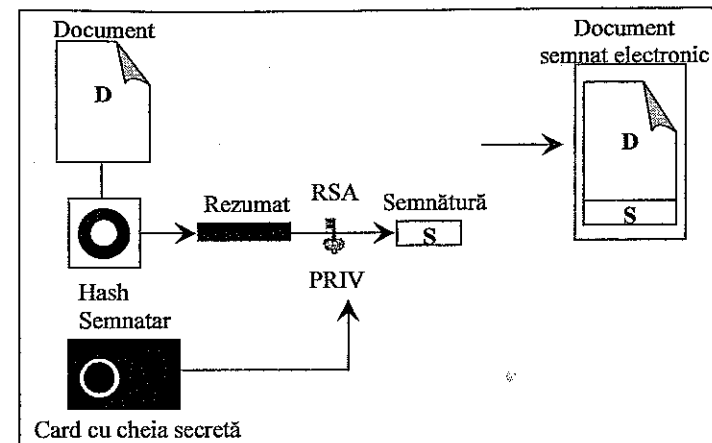


Fig.2. Semnarea unui document electronic

3. FUNDAMENTUL MATEMATIC AL SEMNĂTURILOR DIGITALE

Printre cele mai mari neajunsuri ale implementării semnăturilor digitale cu ajutorul algoritmilor cu chei publice, amintim: ineficiența și latența acestora. Pentru a elimina aceste neajunsuri și implicit pentru a câștiga timp, se folosește o **funcție hash**, care realizează un rezumat al documentului [Patriciu2001]:

1. se întocmește un rezumat al documentului (digest) cu ajutorul funcției hash;
2. emițătorul semnează rezumatul documentului prin cifrarea cu cheia privată;
3. documentul se trimite receptorului;
4. receptorul verifică autenticitatea și integritatea documentului în trei pași (Figura 3):
 - 4.1. se creează din nou un rezumat al documentului primit și semnat;
 - 4.2. cheia publică a emițătorului se folosește la decriptarea rezumatului semnat;
 - 4.3. cele două rezumate sunt comparate, iar în cazul în care cele două coincid, semnătura este validată.

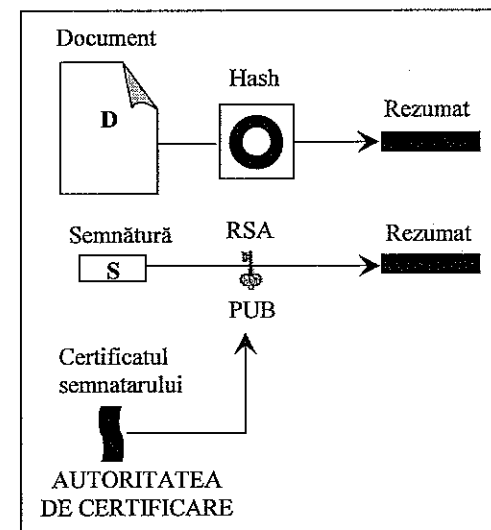


Fig.3. Verificarea semnăturii unui document electronic

Cei mai utilizați algoritmi criptografici sunt [Patriciu2001]:

- *pentru rezumat*: MD2, MD5 (Message Digest), SHA (Secure Hash Algorithm), NIST (pentru standardul de semnătură DSA);
- *pentru semnătură*: RSA (creat de Rivest-Shamir și Adleman), El Gamal, DSA (Digital Signature Algorithm).

4. SISTEMUL DE SEMNĂTURĂ RSA (RIVER-SHAMIR-ADLEMAN)

Acest sistem de semnătură se bucură de o mare apreciere, atât la nivel guvernamental, cât și la nivel comercial. Se poate prezenta sub diferite forme de implementare și este recunoscut ca fiind cea mai sigură metodă de cifrare și autentificare disponibilă din punct de vedere comercial.

Sistemul este bazat pe cvasi-imposibilitatea actuală de a factoriza numere întregi, mari. Funcțiile de criptare sunt de tip exponențial, exponentul reprezentând cheia, iar calculele se fac în inelul claselor de resturi modulo n .

Sistemul primește ca și parametri [Patriciu2001]:

- p și q – două numere prime, foarte mari secrete (în general cu sute de zecimale);
- *modulul* $n=p \cdot q$ – acesta se face public și reprezintă produsul (secret) al celor două numere mari;
- *indicatorul lui Euler* $\phi(n)=(p-1) \cdot (q-1)$ – acest indicator este aproape imposibil de determinat întrucât nu se cunosc factorii primi ai lui n , p și q ;
- *cheia secretă PRIV* – se alege astfel ca să fie un întreg relativ prim cu $\phi(n)$;
- *cheia publică PUB* – aceasta este un întreg calculat cu ajutorul algoritmului lui Euclid, ca fiind inversul multiplicativ modulo $\phi(n)$;
- M – documentul electronic;
- $H(M)$ – rezumatul documentului, calculat cu o funcție hash H .

RSA este un sistem criptografic care poate fi folosit atât pentru criptare, cât și pentru semnare.

Funcția pentru criptare cu RSA

Un utilizator A poate obține de la administrator modulul n_A și exponenții PUB_A și $PRIV_A$. Apoi utilizatorul înregistrează într-un fișier public, cheia publică (n_A , PUB_A), păstrând însă cheia privată $PRIV_A$. Alt utilizator, receptor B , poate emite un document M criptat, utilizând cheia publică a emițătorului (ridicarea la puterea PUB_A modulo n_A , a documentului electronic, interpretat ca un întreg). La recepție, utilizatorul destinat A va obține documentul, tot prin ridicarea la putere, cu cheia sa secretă $PRIV_A$.

Funcția pentru semnătură digitală cu RSA

Utilizatorul A poate semna un rezumat $H(M)$ al unui document M , folosind cheia sa secretă $PRIV_A$. Alt utilizator, B , va putea autentifica documentul, utilizând cheia publică PUB_A și calculând, prin exponențiere, rezumatul $H(M)$, din semnătura S recepționată. Dacă rezumatul coincide cu cel calculat, semnătura se consideră a fi validă.

5. SISTEMUL DE SEMNĂTURĂ DIGITALĂ EL GAMAL

Dificultatea sistemului de semnătură El Gamal se bazează pe dificultatea calculării logaritmilor în câmpuri Galois mari.

Sistemul primește următorii parametri [Network1998]:

- *cheia secretă PRIV* – aceasta fiind un număr natural aleatoriu;
- *cheia publică PUB* – care se calculează după relația: $PUB_A = a^{PRIV_A} \pmod{n}$, unde:
 - a – este o constantă cunoscută de toți partenerii;
 - n – este un număr prim mare;

- M – un document electronic care va fi semnat;
- $H(M)$ – rezumatul documentului, calculat cu funcția hash H .

Pentru a semna un document, un utilizator A , va folosi cheia sa secretă $PRIV_A$, astfel ca aceasta să poată fi verificată de oricine deține cheia sa publică PUB_A . Semnătura documentului M este reprezentată de perechea $S=(r, s)$, unde $r=a^k \pmod{n}$ (k fiind generat aleatoriu în intervalul $[0, n-1]$, cu condiția ca $\text{cmmdc}(k, n-1)=1$).

Un alt utilizator, B , recepționând documentul M și semnătura $S=(r, s)$ poate verifica autenticitatea semnăturii, calculând două valori întregi, după niște formule stabilite, și comparându-le dacă sunt egale.

6. STANDARDUL DSS DE SEMNĂTURĂ DIGITALĂ

DSA este algoritmul de semnătură digitală al standardului DSS. Acesta se bazează pe o derivare a metodei El Gamal, dificultatea sa constând în dificultatea calculului logaritmilor în câmp finit.

Parametrii sistemului DSA sunt [Network1998]:

- *parametrii globali*:
 - p – număr prim (512 biți);
 - q – divizor prim al lui $(p-1)$ (160 biți);
 - g – un întreg cu proprietatea: $g=h^{(p-1)/q} \pmod{p}$, unde h – întreg relativ prim cu p ;
 - H – funcție hash de calcul al rezumatului unui mesaj.
- *parametrii utilizatorului*:
 - *cheia privată PRIV* – un întreg între $(0, q)$;
 - *cheia publică PUB* – un întreg, $PUB=g^{PRIV} \pmod{p}$.
- *parametrii semnăturii*:
 - M – mesajul ce va fi semnat;
 - k – un întreg aleatoriu între $(0, q)$, diferit pentru fiecare semnătură în parte.

Semnătura digitală S a unui document electronic M este perechea $S=(r, s)$ și se face folosind cheia secretă a utilizatorului emițent $PRIV_A$. La recepție se primesc M , $S=(r, s)$ care pot eventual diferi de cele originale, în cazul unor încercări de fraudă.

După ce alt utilizator, B , primește mesajul, poate calcula un întreg r' după o relație stabilită, folosind cheia publică a emițentului PUB_A . Dacă $r=r'$, semnătura este validată.

7. CIFRURI BAZATE PE CURBE ELIPTICE

Utilizarea curbelor eliptice în criptografie a fost inițiată de Victor Miller, în 1985, având la bază folosirea unui grup de puncte de pe o curbă eliptică, în locul grupului Z_p^* din sistemele criptografice deja existente.

Avantajele folosirii acestor sisteme criptografice bazate pe curbe eliptice sunt [Patriciu2001]:

- creșterea securității;
- micșorarea over-head-ului;
- micșorarea timpului de latență.

Securitatea criptosistemelor bazate pe curbe eliptice este cu atât mai mare cu cât este mai dificilă calcularea logaritmilor în câmpuri discrete (fiind date: A – un element dintr-un câmp finit și A^x , este imposibil de determinat x , atunci când elementele sunt foarte mari).

Serviciile de securitate pe care le oferă sistemele criptografice bazate pe curbe eliptice sunt [Network1998]:

- confidențialitatea;
- autentificarea entităților;
- integritatea datelor;
- non-repudierea;
- schimbul autentificat de chei.

Implementarea sistemelor criptografice bazate pe curbe eliptice este folosită cu succes în diverse aplicații de gen transfer bancar, care presupun folosirea intensivă a semnăturilor digitale, a autentificării. Implementările realizate au indicat faptul că sistemele bazate pe curbe eliptice sunt mai eficiente ca orice alt sistem criptografic cu chei publice.

8. INFRASTRUCTURI DE SECURITATE PENTRU SEMNĂTURI DIGITALE

Dezvoltarea comerțului electronic depinde în mare măsură de infrastructurile bazate pe criptografia cu chei publice. **Infrastructurile de chei publice** (PKI - Public Key Infrastructure) reprezintă mulțimea serviciilor necesare a fi asigurate, atunci când tehnologiile de criptare cu chei publice sunt folosite pe scară largă. Infrastructurile de chei publice trebuie să asigure suport atât pentru funcții de criptare, cât și pentru cele de semnătură digitală.

Principalele elemente care stau la baza infrastructurii de chei publice sunt [Patriciu2001]:

- **certificatul digital** – reprezintă o legătură imposibil de falsificat între o cheie publică și un anumit atribut al posesorului său. Poate fi distribuit fără protecție prin servicii obișnuite de securitate, fiindcă cheia publică nu trebuie să fie secretă. Drept urmare, nici certificatul digital nu este unul secret. Certificatul conține valoarea cheii publice și o informație care identifică în mod unic subiectul certificatului;
- **Autoritățile de Certificare (AC)** – emit certificate pentru un anumit grup de deținători de perechi de chei (publică și privată). Semnarea unui certificat digital de către o Autoritate de Certificare confirmă identitatea subiectului certificatului și asigură atât autenticitatea, cât și integritatea acestuia din urmă;
- **facilitățile de management al certificatelor** – interacțiunea dintre componentele unei infrastructuri de chei publice impune cu necesitate existența unui management. Printre protocoalele pentru managementul certificatelor, amintim:
 - **stabilirea Autorității de Certificare** – pentru aceasta trebuie parcurși o serie de pași, începând cu generarea unei liste de certificate revocate;
 - **inițializarea entității finale** – presupune obținerea cheii publice a AC rădăcină și solicitarea de informații despre PKI, la nivel de entitate finală;
 - **certificarea** – această etapă presupune: înregistrarea inițială, schimbarea unei perechi de chei, reactualizarea unui certificat, schimbarea unei perechi de chei a AC, cererea de certificate încrucișate și actualizarea unor certificate încrucișate;
- **publicarea unui certificat revocat** – presupune depozitarea acestuia într-un loc de unde pot fi obținute de oricine;
- **restaurarea unei perechi de chei** – este posibilă dacă AC a salvat această cheie;
- **revocarea unui certificat** – implică o cerere de revocare și actualizarea listei de certificate revocate.

Infrastructura de certificare SET

Infrastructura de certificare SET (Secure electronic Transaction) este rezultatul conlucrării a două mari organizații, VISA și MasterCard, prin care s-a urmărit realizarea unui suport pentru plățile bancare prin cărți de credit, folosite pentru cumpărături electronice pe Internet.

În cadrul infrastructurii SET există o serie de entități implicate [Patriciu2001]:

- **emittătorul cartelor (issuer)** – acesta este de obicei o instituție financiară autorizată să emită cartele de credit sau de debit, și care, de regulă, se află în legătură cu Visa sau cu MasterCard;
- **deținătorul cartei (card holder)** – acesta trebuie să fie autorizat să dețină cartela respectivă și să fie înregistrat la emittătorul cartei;
- **comerciantul (merchant)** – furnizează produse și servicii, contra unei sume de bani;
- **achizitorul (acquirer)** – o instituție financiară care furnizează un serviciu de procesare a tranzacțiilor;
- **ghișeu de plată (payment gateway)** – un sistem care oferă servicii de comerț electronic pentru comercianți;
- **Autoritățile de Certificare** – componentele care certifică cheile publice ale deținătorilor de cartele.

După ce deținătorul cartei se decide să facă o achiziție de la un comerciant, el trimite comerciantului o instrucțiune de plată (payment instruction). Acesta din urmă comunică on-line cu achizitorul său, prin intermediul ghișeului de plată, transmițându-i instrucțiunea de plată, pentru ca acest achizitor să poată autoriza și înregistra tranzacția.

CONCLUZII

Vulnerabilitatea sistemelor bazate pe rețele de calculatoare și implicit pe Internet, este cu mult mai mare decât cea a sistemelor care le-au precedat. Afirmția se justifică în primul rând deoarece volumul informației este mult mai mare decât la celelalte sisteme. În al doilea rând creșterea Internet a fost rapidă și fără a fi însoțită de preocupări deosebite pentru asigurarea unei limitări a vulnerabilității.

Dezvoltarea afacerilor electronice de tip e-business a condus la un nou nivel necesar de securitate, mult maximizat. Internet-ul a devenit instrumentul folosit de sute de milioane de utilizatori față de un număr restrâns în era pre-Internet.

Domeniul securității informatice caută o serie de soluții tehnice pentru rezolvarea acestei contradicții. Viteza și eficiența pe care o aduc comunicațiile instantanee care conțin informație economică sub formă de documente, fișiere și mesaje (poșta electronică, mesagerie electronică, transfer electronic de fonduri, etc.), actul decizional al managerilor care acționează într-o economie puternic concurențială, conduc la un fel de euforie a utilizării rețelor, bazată pe un sentiment fals de securitate a comunicațiilor, care poate transforma potențialele câștiguri generate de accesul la informații, în pierderi majore cauzate de furtul de date sau de inserarea de date false sau denaturate.

Securitatea afacerilor electronice reprezintă o problemă mult dezbătută, care, pe baza unor analize a riscurilor, stabilește nivelul de acceptare a amenințărilor și reducerea parametrilor pentru utilizarea în siguranță a tehnologiilor. În acest context, securitatea afacerilor electronice poate fi gândită ca fiind fundamentală pentru utilizarea eficientă a tehnologiilor informaționale în suportul afacerilor pe Internet.

BIBLIOGRAFIE:

1. [Bojan2007] Bojan, Daniela, Vultur, Sidonia – "Mathematical Foundation of Digital Signatures", *Acta Universitatis Apulensis, Mathematics-Informatics*, No. 13/2007, Alba Iulia, ISSN 1582-5329, pag. 75-82;
2. [Network1998] Network Associates – *An Introduction to Cryptography*, Network Associates, Inc., U.S.A., 1998;
3. [Patriciu2001] Patriciu, V., Pietroșanu, M., Văduva, C., Bica, I., Voicu, N. – *Securitatea comerțului electronic*, Ed. All Beck, 2001;
4. [Robinson2005] Robinson, P., Vogt, H., Wagealla, W. – *Privacy, Security and Trust within the Context of Pervasive Computing*, Springer Science and Business Media, Inc., Boston, 2005;
5. [Roșca2004] Roșca, Gh., ș.a. – *Comerțul electronic. Concepte, tehnologii și aplicații*, Ed. Economică, București, 2004;
6. [site1] <http://www.ase.md/~osa/publ/ro/pubro34/19.pdf>;
7. [site2] http://media.wiley.com/product_data/excerpt/82/04710729/0471072982.pdf;
8. [site3] https://usa.visa.com/personal/security/vbv/activate_now.html;
9. [site4] http://www.racai.ro/INFOSOC-Project/Baltac_st_b06_new.pdf;
10. [site5] <http://thor.info.uaic.ro/~mihaela/teach/biz/curs06biz.pdf>.

SIDONIA OTILIA VULTUR*

Keywords: security, certification, digital signature, keys, cryptography.

ABSTRACT: The vulnerability of systems based on computer networks and default on the Internet, is much larger than the systems that preceded them. The development of electronic business has led to a new level of security necessary, much maximized. The Internet has become the tool used by hundreds of millions of users over a limited number in the pre-Internet era. Security of electronic business represents a much debated issue, which, on the basis of risk analysis, determines the level of acceptance of threats and reducing the parameters for the safe use of technology. In this context, the security of electronic business may be thought as fundamental for an efficient usage of information technologies in support of business on the Internet.

1. 3D SECURE PROTOCOL

In 2003, e-commerce has known a new stage of development, after being implemented at the highest security system of electronic transactions, namely 3D Secure. The new standard has been promoted by the international organisations issuing *MasterCard* and *Visa* cards.

The protocol involves the registration of each card holder by granting a code (or password) for the authorization of each on-line transaction. This code will be asked from the on-line buyer by the *Verified By Visa* and *MasterCard Secure Code* when placing an order. Entering data on transactions is done safely, *SSL (Secure Socket Layer)* certified on 128-bit.

The benefits of using 3D Secure Protocol [Brut-site]:

- increased security for on-line transactions;
- ensuring that only the card owner can use it on-line;
- automatic recognition of the card in all stores which are integrated in this system;
- reduced risk of fraud for both merchants and card holders;
- increasing the quality of offered services;
- reducing debatable transactions and the involved costs.

Verified By Visa - is a service offered to protect Visa cards against unauthorized use of the Internet, introduced in 2001. Card holders must enter a password which confirms their identity before the transaction to be accepted. A Visa card holder can activate this service in two ways [site2]:

- on the official Visa website: https://usa.visa.com/personal/security/vbv/activate_now.html;
- during purchases (Figure 1):

Fig. 1. Enabling service

MasterCard Secure Code - is an authentication service to ensure the security of on-line purchases. Card holders must be identified through a personal unique code, before the transaction being authorized. For using this service, it is necessary to install a plug-in on the merchant website, and a system of hidden fields, *Universal Cardholder Authentication Field (UCAFTM)*, which standardizes the way of how authentication data are transmitted between participants in the transaction. After successful authentication of a buyer, MasterCard SecureCode generates an electronic correspondent of the buyer's signature, also known as authentication "token". The merchant collects details about the transaction and authentication information, forwarding them, along with its merchant information, to the MasterCard system. It transmits them to the customer bank so that financial transaction could be undertaken [Brut-site].

2. DIGITAL SIGNATURES

The concept of *public key cryptography* was introduced by Withfield Diffie and Martin Hellman in 1975. This technology uses a pair of keys for encryption:

- *public key* - for data encryption;
- *secret key (private)* - for decryption.

Digital signature serves the same purposes as a manual signature. In the context of computer science, it can be regarded as a homologous of classic signature. The major difference between the two types of signatures is that classical signature is very easy to forge [Bojan2007].

Digital signature is almost impossible to forge, and, furthermore, allows the recipient to verify the authenticity of the information origin and data integrity.

Digital signature involves a two-stage attending [Roşca2004]:

- *signing data* - involves encoding data and generating with a hash function, a summary of fixed length, which is then signed using the signatory private key;
- *verifying signatures* - is made by using the public key of the message sender. This provides data on the authenticity and integrity of data.

* "Bogdan Voda" University, Faculty of Economic Sciences, 400560, Cluj-Napoca, Romania

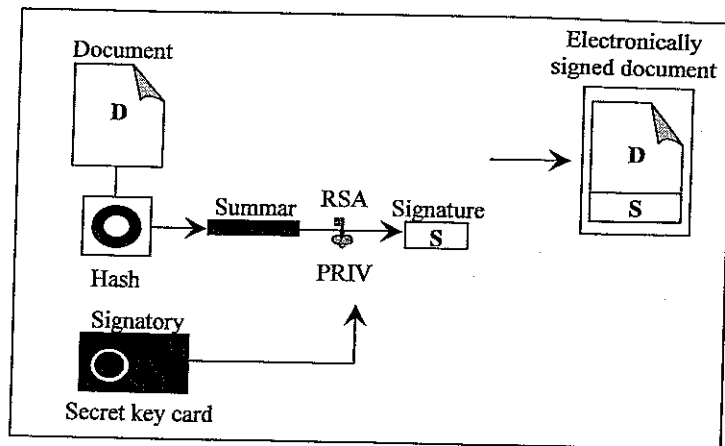


Fig. 2. Signing a document electronically

3. MATHEMATICAL FOUNDATION OF DIGITAL SIGNATURES

Among the biggest shortcomings of the implementation of digital signatures using public key algorithms, we remember: inefficiency and latency. To remove these shortcomings and to save time, a *hash function* is used, which creates out a summary of the document [Patriciu2001]:

1. a summary of the document (digest) is drawn up, using hash function;
2. the sender signs the document summary, by coding it with private key;
3. the document is sent to receiver;
4. the receiver verifies the authenticity and integrity of the document in three steps (Figure 3):
 - 4.1. a new summary of the signed document is created;
 - 4.2. the sender's public key is used to decrypt the signed summary;
 - 4.3. the two summaries are compared, and in case that the two coincide, the signature is validated.

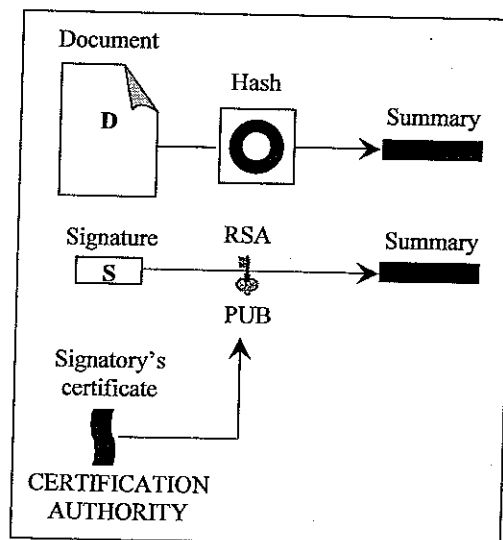


Fig. 3. Checking the electronic signature of a document

The most used cryptographic algorithms are [Patriciu2001]:

- *for summary*: MD2, MD5 (Message Digest), SHA (Secure Hash Algorithm), NIST (for the standard of the DSA signature);
- *for signature*: RSA (created by Rivest-Shamir and Adleman), El Gamal, DSA (Digital Signature Algorithm).

4. RSA SIGNATURE SYSTEM (RIVEST-SHAMIR-ADLEMAN)

This signature system enjoys a high appreciation, both at governmental and commercial level. It can be met under various forms of implementation and it is recognized as the safest ciphering and authentication method available from the trade viewpoint.

The system is based on the actual quasi-impossibility of realizing the factorization of large integers. The encryption functions are exponentially-type, the exponent representing the key, and the calculations are made in the class ring of rests modulo n .

The system receives as parameters [Patriciu2001]:

- p and q - two prime, very large and secret numbers (generally with hundreds of decimal places);
- *the module* $n=p*q$ - this is public and is the (secret) product of the two large numbers;
- *the Euler's pointer* $\phi(n)=(p-1)*(q-1)$ - this indicator is almost impossible to be determinate as the prime factors of n , p and q are not know;
- **PRIV secret key** - it is chosen to be a relatively prime integer with $\phi(n)$;
- **PUB public key** - this is an integer calculated using the Euclid algorithm, as the replicated modulo $\phi(n)$ reverse;
- M - the electronic document;
- $H(M)$ - the document's summary, calculated using a hash function, H .

RSA is a cryptographic system that can be used both for encryption and for signing.

The function for the RSA encryption

The user A can obtain from the administrator the n_A module and the PUB_A and $PRIV_A$ exponents. Then the user enlists in a public file, the public key (n_A , PUB_A), but maintaining the private key, $PRIV_A$. Another user, a receiver B may issue a document M encrypted using the public key of the sender (the PUB_A modulo n involution of the electronically document, interpreted as an integer). At the receiving, the receiver user A will get the recipient of the document, also by involution, with its secret key $PRIV_A$.

The function for digital signature with RSA

The user A can sign a summary $H(M)$ of a document M , using its secret key $PRIV_A$. Another user, B, will be able to authenticate the document, using the public key PUB_A and calculating, by involution, the summary $H(M)$ of the received signature, S . If the summary coincides with the calculated one, the signature is considered to be valid.

5. THE DIGITAL SIGNATURE SYSTEM EL GAMAL

The difficulty of the digital signature system El Gamal is based on the difficulty in calculating the logarithms in large Galois fields.

The system receives the following parameters [Network1998]:

- **PRIV_A secret key** - this is a random positive integer;
- **PUB_A public key** - which is calculated by the relationship: $PUB_A = a^{PRIV_A} \pmod n$, where:
 - a - is a known constant for all partners;
 - n - is a large prime number;
- M - an electronic document to be signed;
- $H(M)$ - the document's summary, calculated using the hash function, H .

In order to sign a document, a user A, will use his secret key $PRIV_A$, so that it can be verified by whoever holds its public key PUB_A . The signature of the document M is represented by the pair $S = (r, s)$, where $r = a^k \pmod{n}$ (k being generated randomly in the interval $[0, n-1]$, only if the greatest common divisor of $(k, n-1) = 1$).

If another user, B, receives the document M and the signature $S = (r, s)$, he can verify the authenticity of the signature, by calculating two integers, based on some established formula, and comparing them if they are equally.

6. DSS STANDARD FOR DIGITAL SIGNATURE

DSA is the digital signature algorithm of the DSS standard. It is based on a derivation of the El Gamal method, its difficulty consisting of the difficulty in calculating the logarithms in finite field. The parameters of the DSA system are [Network1998]:

- **global parameters:**
 - p – a prime number (512 bits);
 - q – a prime divisor of $(p-1)$ (160 bits);
 - g – an integer with the following property: $g = h^{(p-1)/q} \pmod{p}$, where h – an integer relatively prime with p ;
 - H – a hash function used for the message's summary calculation.
- **user parameters:**
 - **PRIV private key** – an integer between $(0, q)$;
 - **PUB public key** – an integer, $PUB = g^{PRIV} \pmod{p}$.
- **signature parameters:**
 - M – the message to be signed;
 - k – a random integer between $(0, q)$, different for each signature.

The digital signature S of an electronically document M is the pair $S = (r, s)$ and is made by using the sender user's secret key $PRIV_A$. At the receiving the document M and the signature $S = (r, s)$ arrive and they can differ from the originals, in case of fraud attempts.

After another user, B, receives the message, he can calculate an integer r' using an established formula and the sender's public key PUB_A . If $r = r'$, the signature is validated.

7. CIPHERS BASED ON ELLIPTIC CURVES

The usage of elliptic curves in cryptography was initiated by Victor Miller in 1985, based on the usage of a group of points on an elliptic curve, instead of the Z_p^* group from the existing cryptographic systems.

The advantages of using these cryptographic systems based on elliptic curves are [Patriciu2001]:

- increasing security;
- decreasing over-head;
- decreasing latency time.

The security of the cryptographic systems based on elliptic curves is as greater as the logarithms calculation in discrete fields increases (being given: A – an item of a finite field and A^x , it is impossible to determine x , when the items are very large).

The security services provided by the cryptographic systems based on elliptic curves, are [Network1998]:

- confidentiality;
- entities authentication;
- data integrity;
- non-repudiation;
- authenticated key exchange.

The implementation of the cryptographic systems based on elliptic curves is successfully used in various applications like banking transfer, involving the intensive usage of digital signatures and the authentication. Till now, the implementations showed that the systems based on elliptic curves are most efficient as any other cryptographic system with public keys.

8. INFRASTRUCTURES SECURITY DIGITAL SIGNATURES

The development of electronic commerce depends on the infrastructures based on public key cryptography. **Public key infrastructures** (PKI – Public Key Infrastructure) represents the set of services required to be insured, when technologies with public key encryption are widely used. Public key infrastructures should ensure support for both encryption functions, and for the digital signature.

The main elements underlying public key infrastructure are [Patriciu2001]:

- **the digital certificate** – represents a link between a public key and a particular attribute of its owner, impossible to forge. It can be distributed without protection through regular security services, because the public key should not be secret. As a result, neither the digital certificate should be secret. The certificate contains the public key value and an information which identifies the certificate's subject, in a unique manner;
- **Certification Authorities (CA)** – issue certificates for a certain group containing the owners of the pairs of keys (public and private). A digital certificate signed by a Certification Authority confirms the identity of its subject and ensure its authenticity and integrity;
- **facilities provided by the management of certificates** – the interaction between the components of a public key infrastructure requires the existence of a management. Among the protocols for the management of certificates, we remember:
 - **establishment of the Certification Authority** – in order to accomplish this task, it is necessary to follow a series of steps, starting with the generation of a list of revoked certificates;
 - **initializing the final entity** – involves obtaining the public key of the root CA and the request of information about PKI, on a final entity level;
 - **certification** – this phase includes: an initial registration, a change of a key pairs, updating a certificate, a change of key pairs of CA, demand for cross-certificates and updating of some cross-certificates;
- **publication of a revoked certificate** – involves its storage in a place where they can be obtained by anyone;
- **restoration of a pair of keys** – is possible only if CA has saved this key;
- **revocation of a certificate** – involves a request for revocation and updating the list of revoked certificates.

SET – the certification infrastructure

The certification infrastructure SET (Secure Electronic Transaction) is the result of the co-operation of the two large organizations, VISA and MasterCard, which aimed to achieve a support for electronic payments through credit cards used for electronic shopping on the Internet.

There are a number of entities involved within the SET infrastructure [Patriciu2001]:

- **card issuer** – this is usually a financial institution authorized to issue credit cards or debit card, which, as a rule, is linked with Visa or MasterCard;
- **card holder** – he must be authorized to hold that card and be registered at the card issuer;
- **merchant** – provides products and services, for an amount of money;
- **acquirer** – a financial institution that provides a service for the processing of transactions;
- **payment gateway** – a system which provides services of e-commerce for merchants;
- **Certification Authorities** – components that certifies public keys of card holders.

Once the card holder decides to make a purchase from a merchant, he sends a payment instruction to the merchant. The latter communicates on-line with he's acquirer, through the payment gateway, forwarding him the payment instruction, so that this acquirer may authorize and record the transaction.

The vulnerability of systems based on computer networks and default on the Internet, is much larger than the systems that preceded them. The statement is justified because the amount of information is much higher than other systems. Secondly, the Internet was increasing rapidly and without being accompanied by special concern for ensuring a limit of vulnerability.

The development of electronic business of e-business type has led to a new level of security, much maximized. The Internet has become the tool used by hundreds of millions of users compared with a limited number in the pre-Internet era.

The domain of information security searches a series of technical solutions to resolve the contradictions. The speed and efficiency brought by the instant communications containing economic information in the form of documents, files and messages (e-mail, electronic messaging, electronic funds transfer, etc.), the decision-making act of managers who act in a strong competitive economy, lead to a kind of euphoria of network's users, based on a false sense of security of communications, which can turn potential earnings generated by access to information, in major losses caused by theft of data or the insertion of false or misleading.

The security of electronic business represents a much debated issue, which, on the basis of risk analysis, determines the level of acceptance of threats and reducing the parameters for the safe use of technology. In this context, the e-business security may be thought as being fundamental for an efficient usage of information technologies in support of business on the Internet.

REFERENCES:

1. Bojan, Daniela, Vultur, Sidonia – "Mathematical Foundation of Digital Signatures", *Acta Universitatis Apulensis, Mathematics-Informatics*, No. 13/2007, Alba Iulia, ISSN 1582-5329, pag. 75-82;
2. Network Associates – *An Introduction to Cryptography*, Network Associates, Inc., U.S.A., 1998;
3. Patriciu, V., Pietroşanu, M., Văduva, C., Bica, I., Voicu, N. – *Securitatea comerţului electronic*, Ed. All Beck, 2001;
4. Robinson, P., Vogt, H., Wagealla, W. – *Privacy, Security and Trust within the Context of Pervasive Computing*, Springer Science and Business Media, Inc., Boston, 2005;
5. Roşca, Gh., ş.a. – *Comerţul electronic. Concepte, tehnologii şi aplicaţii*, Ed. Economică, Bucureşti, 2004;
6. <http://www.ase.md/~osa/publ/ro/pubro34/19.pdf>;
7. http://media.wiley.com/product_data/excerpt/82/04710729/0471072982.pdf;
8. https://usa.visa.com/personal/security/vbv/activate_now.html;
9. http://www.racai.ro/INFOSOC-Project/Baltac_st_b06_new.pdf;
10. <http://thor.info.uaic.ro/~mihaela/teach/biz/curs06biz.pdf>.

NICOLAE MĂRGINEAN*
DAN MIHAI RACOVITAN**

Cuvinte cheie: comunicare, Internet, site, trafic, universitar, educational

REZUMAT: Internet-ul a devenit unul din mijloacele forte de vehiculare a datelor și informațiilor de orice fel. Prezența în spațiul virtual denumit Internet devine o necesitate, constituindu-se într-un factor hotărâtor de competitivitate pentru orice organizație aflată într-o competiție concurențială acerbă. Problemele specifice mediului universitar pot fi facilitate și eficientizate prin tot ceea ce oferă Internet-ul în domeniul comunicării interumane. Scopul acestui articol este tocmai acela de a prezenta câteva elemente legate de elaborarea site-ului Universității Bogdan-Vodă.

INTRODUCERE

În societatea contemporană, Internet-ul a devenit unul din mijloacele forte de vehiculare a datelor și informațiilor de orice fel, atât la nivel zonal cât și la nivel global, atât la nivel microeconomic cât și macroeconomic. Asistăm la o transformare a societății actuale, atât din punct de vedere economic cât și social, în care componenta comunicației electronice capătă un rol substanțial. Prezența în spațiul virtual denumit Internet devine o necesitate, constituindu-se într-un factor hotărâtor de competitivitate pentru orice organizație aflată într-o competiție concurențială acerbă.

Transformarea amintită mai sus poate fi particularizată și la nivelul învățământului universitar, ca și componentă esențială în formarea societății actuale moderne. Și la acest nivel putem vorbi de o concurență ridicată, ofertele educaționale ale universităților de pe mapamond fiind dintre cele mai diverse. Cunoașterea detaliilor acestor oferte educaționale reprezintă un prim pas în atragerea indivizilor către o anumită instituție de învățământ superior. Odată atras, de-a lungul studiilor universitare, studentului îi sunt necesare o serie de informații privind desfășurarea în condiții optime a pregătirii acestuia. În acest context putem aminti informații precum cele legate de orarul desfășurării activităților didactice, programarea examenelor din sesiunile de examene, programele analitice ale cursurilor susținute în cadrul universității, regulamentele interne ce trebuie a fi respectate de fiecare în parte, membrii compartimentelor instituției de învățământ (compartimentul didactic, compartimentul administrativ și de conducere), diverse evenimente didactice și științifice desfășurate în cadrul instituției, afișarea rezultatelor învățării etc. De asemenea, colaborarea cât mai eficientă între cadru didactic și student este esențială în desăvârșirea actului didactic, așa încât trebuie identificate cât mai multe modalități pertinente și eficiente de comunicare. Același lucru este valabil și pentru comunicarea între cadrele didactice proprii ale instituției. De altfel, noile norme și standarde ale educației prevăd în mod expres o transparență cât mai ridicată a actului educațional.

Toate aceste câteva probleme specifice mediului universitar pot fi facilitate și eficientizate prin tot ceea ce oferă Internet-ul în domeniul comunicării interumane. Concretizând, un site de prezentare pe Internet capătă un rol hotărâtor în derularea în condiții cât mai bune a activității didactice și științifice din cadrul unei comunități universitare. Scopul acestui articol este tocmai acela de a prezenta câteva elemente legate de elaborarea site-ului Universității Bogdan-Vodă.

* Universitatea "Bogdan-Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

** Universitatea "Bogdan-Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

METODOLOGIA FOLOSITĂ

- Pentru elaborarea site-ului s-a apelat la următoarele instrumente:
- HTML 4.01 Transitional – limbajul folosit pentru formatarea și afișarea conținutului paginilor site-ului, cu menținerea elementelor de programare mai vechi;
 - CSS – foile de stil în cascadă folosite pentru formatarea paginilor WEB; s-au folosit din motive de optimizare, așa încât să se facă delimitarea clară dintre conținutul unei pagini WEB și modul de afișare al acesteia;
 - JavaScript – limbajul de script la nivel de client, folosit pentru extinderea posibilităților browser-elor, adăugându-le interactivitate;
 - PHP – limbajul de script la nivel de server;
 - MySql – server-ul de baze de date folosit în vederea colectării și actualizării datelor;
 - PHPMyAdmin – utilitar de întreținere a bazelor de date MySql
 - Apache – server-ul WEB folosit pe platforme Windows;
 - DOM – tehnologia incorporată în JavaScript, folosită pentru accesarea elementelor unei pagini WEB sub forma unui arbore
 - Macromedia Fireworks – utilitarul folosit pentru prelucrarea imaginilor;
 - Adobe Acrobat Professional – instrumentul folosit pentru transformarea documentelor în format PDF securizat;
 - PhpEditor – editorul folosit pentru scrierea paginilor WEB;
 - FileZilla – client ftp folosit pentru plasarea paginilor site-ului pe domeniul alocat pe serverul WEB.

PREZENTAREA SITE-ULUI

Pentru structurarea site-ului s-a avut în vedere în primul rând structura universității. Astfel, putem distinge 2 macro-niveluri:

- un nivel cu informații legate de universitate;
- un nivel cu informații specifice fiecărei facultăți în parte din cadrul universității.

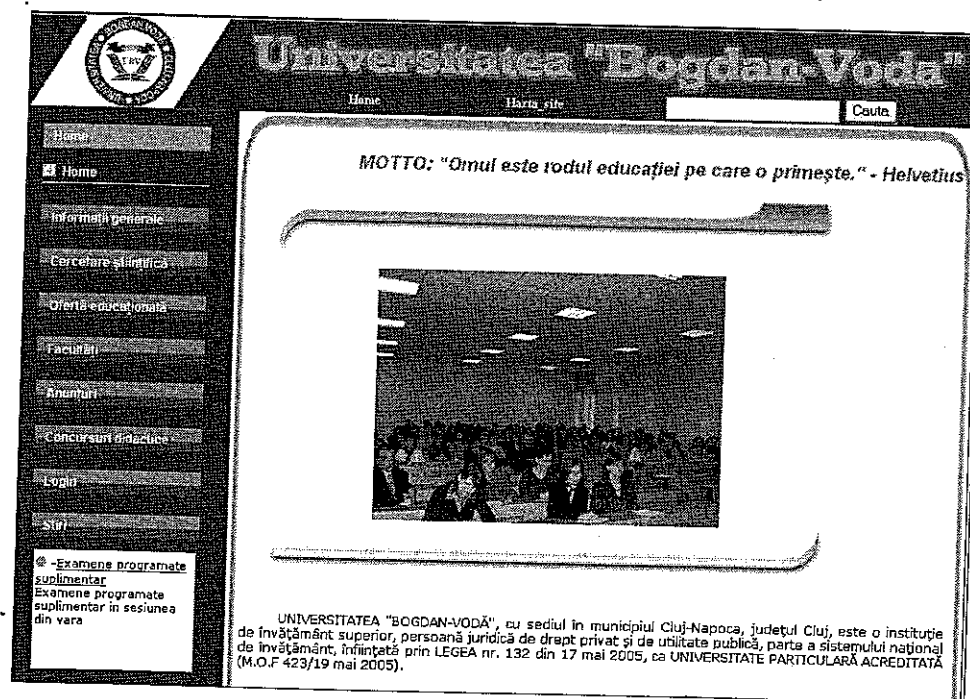


Fig. 1. Pagina principală a site-ului

La nivel de universitate se disting următoarele "capitole" de informații:

- informații generale legate de:
 - prezentarea generală a universității;
 - prezentarea spațiului universitar;
 - prezentarea conducerii universității, la nivel de rectorat și senat;
 - prezentarea regulamentelor interne ale universității;
 - structurarea anului universitar pentru fiecare specializare în parte;
- cercetarea științifică din universitate
 - prezentarea sintetică a activității științifice din cadrul universității;
 - prezentarea revistelor universității;
 - detalii privind evenimentele științifice anuale care au loc în cadrul universității;
 - legături către site-urile centrelor de cercetare ale universității;
- prezentarea succintă și clară a ofertei educaționale a universității;
- detalii privind concursurile didactice ce au loc periodic în universitate;
- anunșurile curente ale conducerii universității, adresate atât studenților cât și cadrelor didactice;
- facultățile componente ale universității;
- modulul de administrare al sitului.

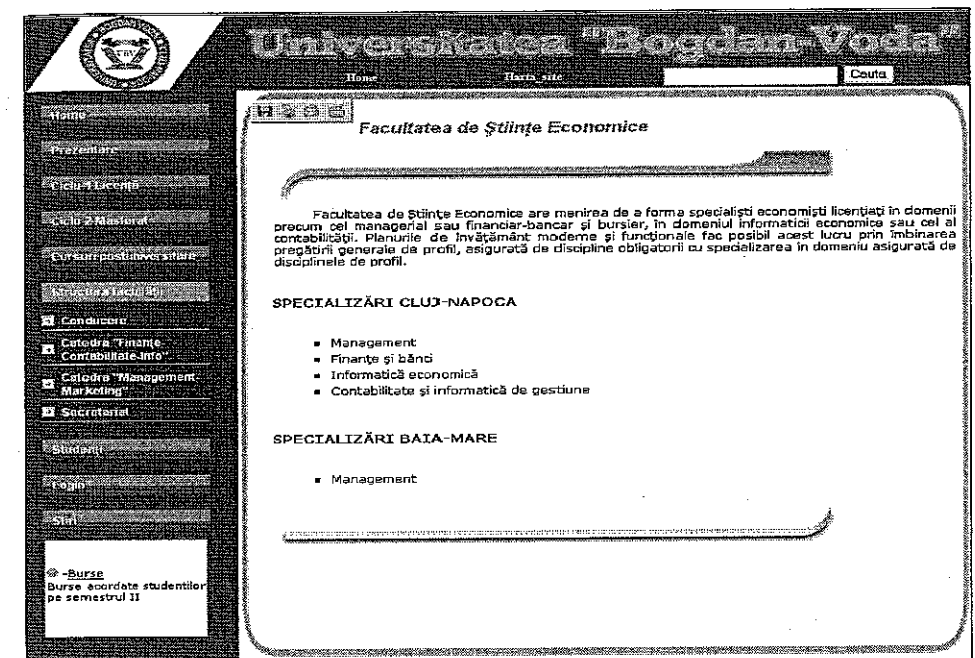


Fig. 2. Pagina de prezentare a unei facultăți

La nivel de fiecare facultate în parte se disting următoarele rubrici:

- prezentarea facultății avute în atenție;
- prezentarea programelor analitice ale disciplinelor predate în facultate;
- prezentarea planurilor de învățământ aferente anului universitar current;
- detalii privind condițiile de admitere în ciclul 1 licență;
- detalii privind condițiile de absolvire a ciclului 1 de studiu prin examen de licență;
- detalii privind condițiile de admitere în ciclul 2 masterat;
- detalii privind condițiile de absolvire a ciclului 2 de studiu prin examen de disertație;
- prezentarea conducerii academice a facultății;

- 31

Ca și perspective imediate, putem aminti: construirea unei baze de date MySQL, care să cuprindă toată traiectoria universitară a fiecărui student în parte, așa încât, prin intermediul unei zone securizate, prin autentificare, fiecare student al universității să o poată consulta. De asemenea, activând într-un mediu universitar global comun, se impune de urgență prezentarea site-ului și în două limbi de circulație internațională.

Ca o concluzie finală, putem afirma că existența unui site într-o universitate conferă un plus de calitate în activitatea didactică și științifică.

BIBLIOGRAFIE:

1. Acu C. (2003), *Optimizarea paginilor WEB*, Ed. Polirom, Iași
2. Anghel T. (2005), *Dezvoltarea aplicațiilor WEB folosind XHTML, PHP și MySQL*, Ed. Polirom, Iași
3. Anghel T. (2006), *Introducere în AJAX*, Ed. Polirom, Iași
4. Buraga S. (2005), *Proiectarea siturilor WEB – Design și funcționalitate*, Ed. Polirom, Iași
5. Oprean D, Racovitan D, Oprean Victoria, Rusu Lucia (2007), *Managementul afacerilor pe Internet*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca
6. *** www.w3schools.com
7. *** www.dynamicdrive.com

NICOLAE MĂRGINEAN*
DAN MIHAI RACOVÎȚAN**

Keywords: communication, Internet, site, traffic, university, educational

ABSTRACT: In the contemporary society, Internet has become one of the forte means for disseminate data and information, both at the local level and the global level, both at the microeconomic level and the macroeconomic level. We are assisting at a transformation of the actual society, both economic perspective and social perspective, where electronic communication gets a substantial role. Presence in the virtual space named Internet become a necessity, this constituting a major factor of competitiveness for every organizations that act in a space of strong competition. The specifically problems of university environment can be facilitated and got efficiency using a website. The aim of this article is to present some elements related to the building of the "Bogdan-Voda" University website.

INTRODUCTION

In the contemporary society, Internet has become one of the forte means for disseminate data and information, both at the local level and the global level, both at the microeconomic level and the macroeconomic level. We are assisting at a transformation of the actual society, both economic perspective and social perspective, where electronic communication gets a substantial role. Presence in the virtual space named Internet becomes a necessity, this constituting a major factor of competitiveness for every organizations that act in a space of strong competition.

The reminded transformation can be particularized at the level of high education, as an essential component of the modern society. This field can be characterized by a strong competition, educational offers of university being various. The first step in attracting of the individuals is represented by the popularization of the reminded educational offers. After the individual choice of educational offer, for some years of university life, students need information regarding their educational preparation. In this context, we can remind information about the daily program, examination schedule, analytical programs of the disciplines, internal regulations that must be respected by every member of university, the members of university departments, didactical and scientifically events carry on the university, the results of the learning and so on. Also, an efficient collaboration between teacher and student is essential for an optimum didactical act, so it must be identified the pertinent ways of communication. As a matter of fact, the new norms and standards of education stipulate a high transparency of educational act.

All these some problems specifically to university environment can be facilitated and got efficiency using Internet for communications between humans. Using other words, a website gets an important role for a good didactical and scientifically activity. The aim of this article is to present some elements related to the building of "Bogdan-Voda" University website.

USED METHODOLOGY

In order to build the website of the university, it was used the next tools:

- HTML 4.01 Transitional – the language used to format and display the content of the website pages where it was maintained the old elements;

* Universitatea "Bogdan-Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

** Universitatea "Bogdan-Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

- including style sheets used to format the website pages; they was used to create a clearly delimitation between the content and the style of the website page;
- JavaScript – the script language on the client-side, used to extend the capabilities of the browsers, offering them interactivity;
- PHP – the script language on the server-side;
- MySql – database server used to collect and update data;
- PHPMyAdmin – a tools of maintaining MySql database;
- Apache – WEB server for Windows platform;
- DOM – the technology incorporated in JavaScript, used for accessing the elements of website pages in a hierarchical tree manner;
- Macromedia Fireworks – tool used to processing the images;
- Adobe Acrobat Professional – tools used for transformation the documents in .PDF secured format;
- PhpEditor – editor used to write the source code of the website;
- FileZilla – ftp client used to place the website pages on the domain.

PRESENTATION OF THE WEBSITE

In order to structure the website, we have in attention the structure of the university. So, we distinguish 2 macro-levels:

- a level of information related to university;
- a level of information related to a faculty of the university.

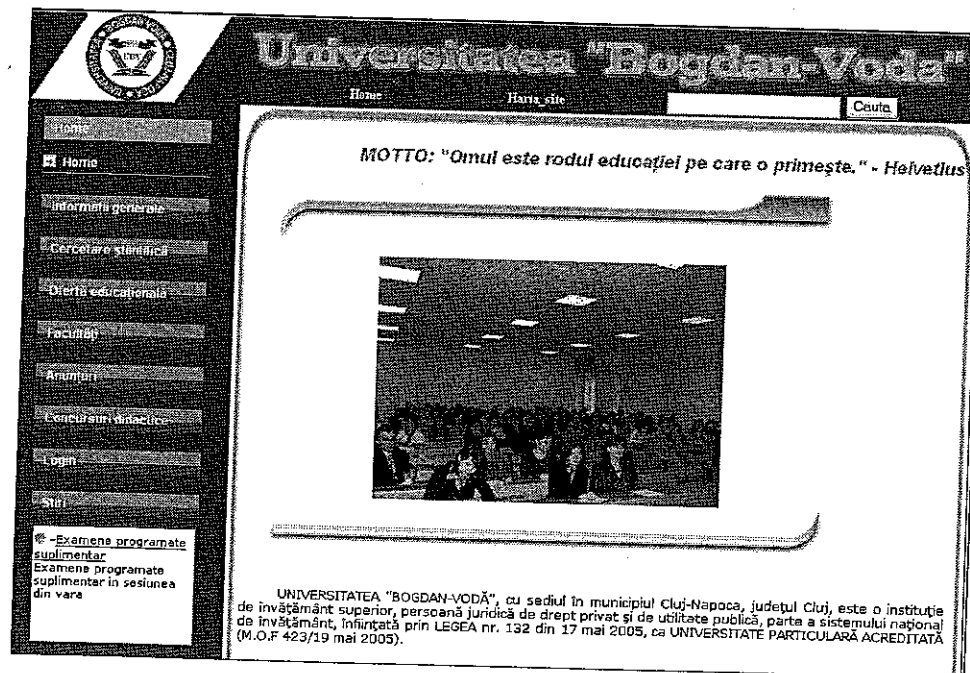


Fig. 1. The homepage of the site

At the level of university it is distinguished the next "chapters" of information:

- general information related to
 - the presentation of the university;
 - the presentation of the university spaces;
 - the presentation of the university management;
 - the presentation of university regulations;

- the structure of the university year for every specialization;
- scientifically research carried on the university
 - a synthetic presentation of the scientifically research;
 - a short presentation of the university journals;
 - details about scientifically events taken place in the university;
 - links to research centers of university;
- a short and clearly presentation of the university educational offer;
- details about didactic contest that periodically take place in the university;
- current notifications of the university management, addressed both to the students and professors;
- the faculties of the university;
- the maintenance modulus of the website.

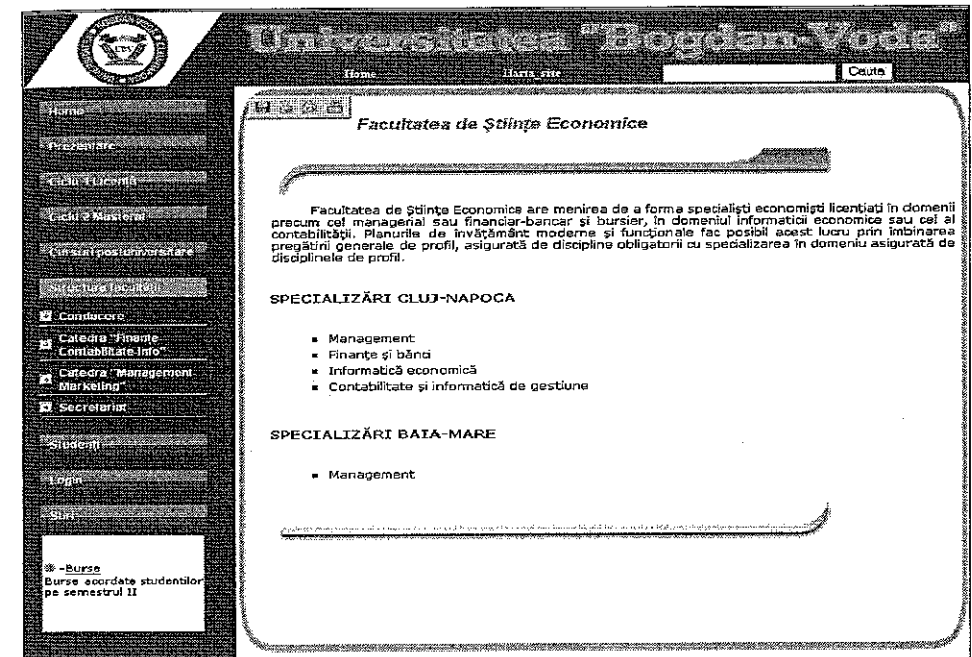


Fig. 2. The presentation page of the Faculty of Economics

At the level of every faculty we distinguish the next options:

- the short presentation of the faculty;
- the presentation of the analytical programs of the disciplines taught in the faculty;
- the presentation of the learning plans of the current university year;
- details about admittance at the first cycle;
- details about graduation of the first cycle;
- details about admittance at the second cycle;
- details about graduation of the second cycle;
- the presentation of the academic management of the faculty;
- the presentation of the faculty secretariat;
- the presentation of the department members of the faculty, making available their contact data and details about their activities;

In order to respect the previous structure, and for an easy navigation, it was built a dynamic menu using JavaScript language and DOM technology. Thus, at the one moment, one option is visible, the details of the other options becoming invisible. Also, for an easy navigation, it was built the next elements:

- in the header and footer part of every page there is a link to the main pages of the site: the home page of the site and the first page of every faculty;
- in the header of every page is present a link to the map site, a draft of the website, in a hierarchical manner;
- in the header of every page are present a text box and a command button that can be used to search everything about the content of the website, allowing to the visitor an easy localization of the wished information; it was be used a script provided by the Google;
- on the left side of every page, named "News", in a rectangular box, are displayed in a scroll manner the last news placed on the website, so that, the visitor being notified about them; it was be used the JavaScript language and DOM technology.

Because many information of the website are provided by the university secretariat, already formatted (regulation, learning plan, time planning), many pages of the website are like a web file browser, with link for every file from a certain folder. In order to secure these documents, all of them are transformed in a .PDF format, with a secure access to certain operations against them. The visitor can view that document and can save it, but not any other operations. The reminded web file browser was built with the PHP language. All the pages of the website are saved in .php format for an optimization reason.

Related to the visibility of the site, it can be viewed well in the well known browsers like Internet Explorer or Mozilla FireFox.

Regarding the maintenance of the website, we tried to obtain a very configurable source code, so that every updating to suppose a little effort. It was used CSS to create a clearly delimitation between the content and the style of the website page. Also, in the source code, it was used many inclusions like "(include(file))" in order to create modular pages. For operations like uploading, downloading or updating the files, it can appeal to a secure page (that uses sessions) to effect these operations.

In order to promote the website, it was inscribed at the Google and Yahoo, the main search engines, it was created links in various website of the local institutions, it was inscribed in some educational directories, advertising in the mass-media, exchanging banners and so on. For every page of website it was included the representative metadata for reason of search engine optimization.

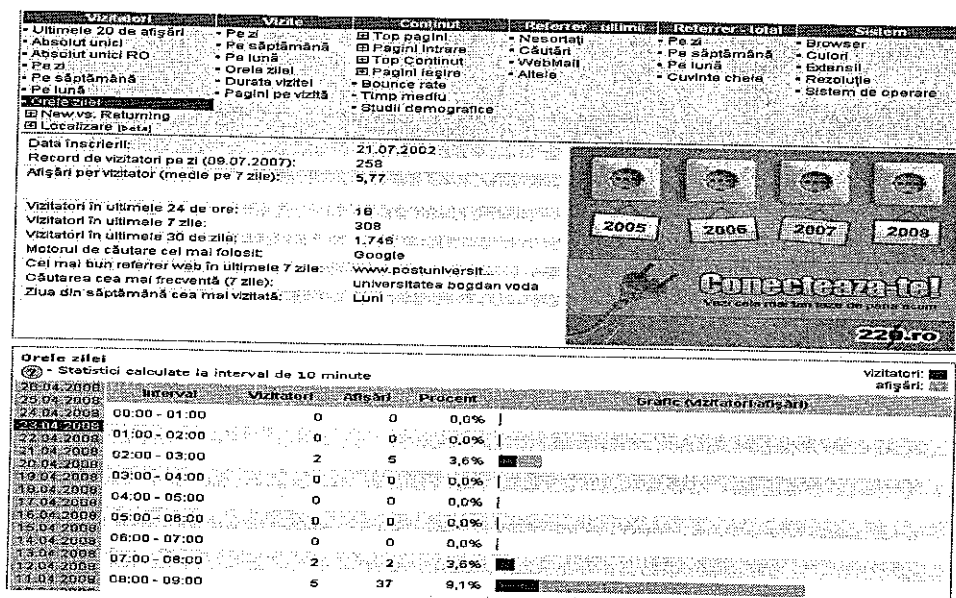


Fig. 3. The model de statistics offered by traffic.ro

In order to follow the traffic of the website, it was subscribed at the traffic.ro, a provider of various statistics about the traffic of a certain website. Thus, the administrator of the website can analyze many aspects regarding the website traffic in order to improve the quality of the website. As an example, the most frequently used key words by the visitors can be incorporated in the website in order to facilitate the search of website information. Also, analyzing the browsers used by the visitors, we can adapt the content of the website so that it can be viewed well in those browsers.

CONCLUSIONS AND PERSPECTIVES

In our days, the university life can suffer very much if the university website doesn't exist. The multitude of problems which appear along a university year could be difficult to notify all participants at university life through classical means of communication. The big number of teachers and students, diversifying the forms of learning, are some reasons that emphasize the previous idea. In contemporary society, an easy communication is vital. The website of university becomes a communicational binding between the all actors implied in university life, becomes a common tool used to achieve the educational activity. It can be made a parallelism between a blackboard and a website. Neglecting the differences between two concepts, we can affirm that as understanding degree of the ideas presented by the professor is increased by using the blackboard, in the same manner, the website of university becomes a mean through the sent messages from the didactic members can be received more clearly by the students. The reverse case is valid, where the students send messages to professors. Besides, the communication between the members of didactical corpus is facilitated. A simple example can be the sharing of the editing conditions of scientifically articles through the placing them on the Internet.

As immediate perspectives, we can remind: building a MySQL database which will store the results of learning for every students, so, subsequently, using a user and a password, every of them can consult the results. Also, acting in a global university environment, it is imposed urgently to translate the website in two used international language.

As a final conclusion, we can affirm that the existence of website into a university increases the quality of the educational services.

BIBLIOGRAPHY:

1. Acu C. (2003), *Optimizarea paginilor WEB*, Ed. Polirom, Iasi
2. Anghel T. (2005), *Dezvoltarea aplicatiilor WEB folosind XHTML, PHP si MySQL*, Ed. Polirom, Iasi
3. Anghel T. (2006), *Introducere in AJAX*, Ed. Polirom, Iasi
4. Buraga S. (2005), *Proiectarea siturilor WEB - Design si functionalitate*, Ed. Polirom, Iasi
5. Oprean D, Racovitan D, Oprean Victoria, Rusu Lucia (2007), *Managementul afacerilor pe Internet*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca
6. *** www.w3schools.com
7. *** www.dynamicdrive.com

ION MANOLE*
VICTOR MANOLE**

Cuvinte cheie: *leasing, leasing financiar, leasing operațional, leasing de mentenanță, valoarea reziduală, finanțator (locator), furnizor*

REZUMAT: Dezvoltarea din ultimele decenii a leasingului a confirmat o formă specifică de finanțare, a cărei denumire s-a depărtat de înțelegerea inițială, reprezentată astăzi mai bine de cuvintele "to rent" sau "to hire". Ca și în cazul chiriei, în prim planul operației economice stă utilizarea obiectelor închiriate (echipamente industriale, vehicule, clădiri, etc.) și nu proprietatea asupra acestora, astfel încât utilizatorul (cel care "primește" finanțarea în leasing) dobândește dreptul de folosință asupra obiectelor care rămân însă în proprietatea Locatorului (cel care "oferă" finanțarea în leasing).

INTRODUCERE

Leasing-ul este o foarte bună metodă de finanțare în principal datorită operativității cu care poate satisface necesitățile financiare ale agenților economici și persoanelor fizice deopotrivă. Printr-o operațiune de leasing pot fi evitate procedurile complicate ale contractării unor credite bancare, proceduri ce uneori presupun imobilizarea unor elemente ale patrimoniului societății sau celui privat, pentru constituirea de garanții. Leasing-ul presupune existența unui furnizor, a societății finanțatoare (societatea de leasing) și a unui utilizator.

Leasingul este o metodă de obținere și utilizare a unor active prin închiriere și vizează îndeosebi bunurile de capital provenind din import.

Derivă din cuvântul englez „lease” care înseamnă închiriere.

Extinderea în practică s-a datorat faptului că beneficiarul de leasing poate să-și asigure realizarea de produse și venituri chiar dacă nu sunt proprietarii acestora.

Procedura permite ca o bancă sau o firmă specializată să achiziționeze un bun mobilier pe care apoi îl închiriază unei alte firme sau persoane particulare și care la sfârșitul contractului îl poate cumpăra la un preț convenit, de regulă valoarea reziduală.

Cel care cumpără un bun de la un producător sau proprietar își acoperă prețul de achiziție prin redevențele plătite de cel care-l ia în chirie, preț care cuprinde prețul de cumpărare și dobânda la capitalul investit, cheltuieli de administrație și profitul. De reținut că redevențele sunt astfel calculate încât să asigure amortizarea capitalului investit într-o perioadă mai scurtă decât durata de folosință. Specific acestei metode este faptul că prețul de achiziție este suportat de utilizator din veniturile rezultate pe seama utilizării bunului respectiv. Dacă se mai ține cont de exercitarea dreptului de proprietate, a dreptului de folosință și a dreptului de dispoziție se poate afirma că leasingul se aseamănă foarte mult cu închirierea.

Contractul de leasing trebuie să cuprindă:

- părțile din contract: locatarul ;
- prezentarea detaliată a bunului care face obiectul leasing-ului;
- valoarea totală a contractului de leasing;
- clauze privind obligația asigurării bunului;

Locatorul trebuie să asigure locatarului:

- dreptul locatarului de a-și alege furnizorul;
- contractul de vânzare locator-furnizor să respecte condițiile formulate de locator;

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

** Academia de Studii Economice, Facultatea de Management, 010962, București, România

- să încheie un contract cu locatorul care constă în posibilitatea de a opta pentru prelungirea contractului, achiziționarea sau restituirea bunului;
- să asigure printr-o societate de asigurare, bunurile oferite în leasing.

Această metodă oferă un grad ridicat de siguranță și anume garanția oferită de dreptul de proprietate al locatorului asupra bunului dat în folosință locatorului.

Obligațiile locatorului:

- să efectueze recepția la termen precizat în contract;
- funcționarea bunului să se deruleze conform instrucțiunilor furnizorului și să asigure un personal bine calificat în acest sens;
- să asigure plățile (rata de leasing) la termenele prezentate;
- să suporte cheltuielile de exploatare, întreținere, reparații și alte cheltuieli așa cum prevede contractul de leasing;
- să își asume pe durata de exploatare a bunului, riscul pierderii, avarierii sau distrugerii bunului;
- să permită finanțatorului verificarea periodică privind starea și modul de exploatare al bunului;
- să restituie bunul în conformitate cu prevederile contractuale.

Un contract de leasing prezintă următoarele particularități:

- o delimitare fermă între proprietar și utilizator.

Cu excepția dreptului de proprietate toate celelalte drepturi sunt transmise utilizatorului:

- cheltuielile aferente livrării, de montare și punere în funcțiune revin locatorului;
- locatorul este obligat la încheierea unui contract de asigurare și să suporte cheltuielile de asigurare;
- cheltuielile de exploatare revin locatorului;
- rata de leasing este înregistrată la capitolul cheltuieli;
- cea mai specifică caracteristică a contractului de leasing constă în aceea că investiția finanțator (locator sau proprietar) presupune drept garanție principală bunul de leasing. Bunul de leasing poate fi preluat de finanțator în cazul în care locatorul nu-și respectă obligațiile.

Tipuri de leasing:

a) în funcție de modalitatea de recuperare a prețului de vânzare pe perioada de leasing:

- leasing financiar încheiat pe termen mediu sau lung care prevede ca pe perioada de leasing să se recupereze în totalitate prețul de vânzare la care se adaugă costurile auxiliare și beneficiul stipulat.

În general perioada de folosire a bunului în sistem leasing cuprinde cel puțin 75% din durata normală de utilizare chiar dacă în final, dreptul de proprietate nu este transferat. În România leasingul imobiliar are un termen de 8-10 ani, pentru utilaje și echipamente de producție 3-4 ani, iar în cazul automobilelor, 2-3 ani.

Pentru folosirea bunului în sistem leasing locatorul achită o redevență (rată de leasing) lunară, trimestrială sau semestrială care pe perioada de leasing poate fi: liniară, crescătoare, descrescătoare sau fluctuantă (sezonieră).

În țările dezvoltate din punct de vedere economic, finanțatorul acceptă să plătească în proporție de 100% valoarea bunului iar locatorul nu este obligat să achite o rată inițială de leasing în momentul încheierii contractului sau livrării bunului.

În schimb în România, cel puțin în prezent, finanțatorul sau locatorul nu acceptă riscuri prea mari și solicită achitarea unei rate inițiale de leasing de 25-40% din valoare bunului chiar în momentul încheierii contractului de leasing. La un așa de mare nivel al ratei inițiale nu se mai ia în discuție o altă garanție, deoarece valoare bunului acoperă aproape în totalitate suma de plată a utilizatorului pe perioada leasingului. Totuși, dacă firma de leasing consideră că valoare bunului nu asigură o garanție satisfăcătoare, se poate solicita: garanția bancară, cauțiunea sau ipotecă.

La finalul contractului de leasing, locatorul poate să își aroge dreptul de cumpărare al bunului iar suma plătită în acel moment se numește valoare reziduală. De reținut că un contract de leasing financiar nu poate fi reziliat de utilizator chiar dacă ar apela la restituirea bunului stipulat în contractul de leasing. În cazul în care așteptările locatorului nu sunt cele dorite el poate să vândă bunul și să restituie obligația de plată în

alte condiții față de cele stabilite inițial. În acest caz, finanțatorul poate reduce valoare actualizată a datoriei cu suma obținută prin însăși vânzarea bunului. Dacă și în această situație, locatorului îi mai revin obligații de plată atunci el trebuie să achite imediat, iar dacă nu o face, locatorul sau finanțatorul recurge la garanții.

În cele mai numeroase cazuri, contractul de leasing nu oferă servicii de mentenanță (cheltuieli de întreținere), nu poate fi reziliat și este complet amortizat deoarece locatorul sau finanțatorul primește plăți ale chiriei (redevență) egale cu prețul de vânzare al bunului inclusiv profitul scontat.

În plus, un contract de leasing poate cuprinde și revine responsabilitatea plății reparațiilor, întreținerii, impozitelor, asigurărilor sau a altor genuri de cheltuieli. La acest gen de credit se recurge când locatorul nu dispune de resurse financiare proprii

- leasing operațional încheiat pe termen scurt care prevede ca pe perioada de leasing să se recupereze o parte din prețul de vânzare iar restul pe seama produselor sau serviciilor derulate

Acest tip de leasing permite locatorului șansa de folosire pe o perioadă determinată a unui bun.

După terminarea perioadei de contract bunul revine locatorului sau finanțatorului care per toată această perioadă de timp și-a păstrat calitatea de proprietar, serviciu pentru care el percepe o sumă de bani. De regulă locatorul oferă și servicii de mentenanță, motiv pentru care acest tip de leasing se mai numește și leasing de mentenanță. De aceea, în acest caz, acest gen de contract decurge direct între producătorul bunului și locatar primul solicitând o chirie, dar asigură repararea, întreținerea sau chiar schimbarea bunului în cazul existenței unei constatări de defecțiuni majore.

Din această cauză, în practică, foarte rar se întâlnește situația ca o firmă de leasing independentă să achiziționeze bunuri din banii ei, ca după aceea, bunurile să facă obiectul unui contract de leasing.

La finele contractului locatorul restituie bunul închiriat, pentru simplul motiv că nu dorește să devină proprietarul acestuia. În majoritatea cazurilor, acest gen de contracte vizează perioade mai mici decât durata de funcționare a bunului, motiv pentru care nu poate fi vorba de amortizare integrală. Aceasta se realizează în timp pe seama redevențelor rezultate din alte contracte anterioare. Datorită serviciilor prestate de producător (finanțator) cu cheltuielile aferente dar și necesității de acoperire a eventualelor cheltuieli datorate reînchirierii bunului, în timp, costul leasingului operațional este de regulă mai mare decât al celui financiar.

Garanțiile de care, eventual se poate face uz, sunt aceleași ca la leasingul financiar.

b) în funcție de ofertele finanțatorului (locatorului):

- leasing scurt, când cheltuielile de întreținere, reparații și cele de asigurare sunt suportate de finanțator (locator);
- leasing net, când cheltuielile de întreținere, reparații sunt suportate de utilizator (locatar), iar ratele de leasing cuprind numai prețul de vânzare al obiectului (bunului) din contractul de leasing;

c) după poziția furnizorului:

- leasing direct când contractul se încheie între furnizor și locatar fapt care permite relații strânse între acesta din urmă și beneficiar;
- leasing indirect atunci când firme specializate preiau de la furnizor funcția de creditare, de prestare a serviciilor ca și asumarea riscurilor care decurg din aceste operațiuni și devine partener de contract cu locatorul;
- leasing internațional atunci când atât locatorul cât și locatarul nu sunt persoane rezidente. Afacerea se numește leasing de import pentru locatar și leasing de export pentru locator.

Avantajele și dezavantajele leasingului pentru utilizator

Avantaje:

- locatorul poate procura utilaje, echipamente, etc., la nivel performant în condiții avantajoase de plată;
- condițiile de închiriere sau cumpărare se pot negocia;
- necesitățile imediate de închiriere se pot rezolva rapid;
- există posibilitatea ca finanțarea totală a investiției să fie suportată din surse externe, cele interne putând fi folosite pentru alte necesități;
- capacitatea de îndatorare a firmei poate să scadă deoarece valoarea contractului de leasing nu trebuie evidențiată ca datorie în pasivul bilanțului contabil. Concomitent

leasingul face posibilă contractarea de noi credite bancare sau emiterea de noi obligațiuni;

- riscul este mai mic pentru societatea de leasing, decât în cazul băncilor deoarece se ia în analiză eficiența economică specifică proiectului investiției și nu ține cont de rezultatele din trecut sau garanțiile necesare;
- datorită amortizării accelerate se pot evita riscurile datorate uzurii morale;
- avantajele fiscale de care beneficiază producătorul (finanțatorul) fac ca redevențele (ratele) să fie mai mici;
- utilizând leasingul, se pot estima viitoarele cheltuieli mult mai exact;
- cheltuielile legate de ratele de import și dobânzi fiind deductibile, firma beneficiară obține economii la impozitul de profit

Dezavantaje:

- de regulă dobânzile aferente leasingului sunt mai mare decât cele bancare
- distrugerea sau furtul unui bun nu îl scutește pe locatar de plata ratelor (redevențe);
- același lucru rămâne valabil și dacă investiția se dovedește ineficientă;
- asigurarea obligatorie apare în toate variantele de leasing;
- dacă în final locatarul nu devine proprietarul bunului, el nu beneficiază de valoarea reziduală a acestuia.

Costul efectiv al finanțării unei metode de leasing se poate calcula tot pe baza ratei dobânzii proprii (r_p), numită și rată proprie de actualizare:

$$R_L \cdot \frac{(1+r_{dp})^h - 1}{r_{dp}(1+r_{dp})^h} - I_t = 0 \quad (1)$$

în care:

R_L – rată de leasing
iar:

$$\frac{(1+r_{dp})^h - 1}{r_{dp}(1+r_{dp})^h} \equiv \frac{I_t}{R_L} \quad (2)$$

Valoarea raportului $\frac{I_t}{R_L}$ ne permite a identifica în datele de actualizare, funcție de anul h , care este valoarea cea mai apropiată a factorului de actualizare și ce valoare are r_d sau ce factori de actualizare îi corespunde.

Dacă $r_{dp} < r_d$ de pe piață, atunci R_L este acceptată ca și plată.

COSTUL CREDITULUI DE LEASING

Prin această formă de creditare – sursă de finanțare pe termen limitat – firme specializate sau chiar producătorii direcți care, prin condiții de închiriere oferă bunuri unor beneficiar care sunt în deficit de resurse proprii pentru a le achiziționa și acceptă dreptul de folosință pentru o perioadă de comun acord stabilită.

Relația de calcul:

$$C_{am} = \sum_{i=1}^n \frac{(1-n) \cdot C_a + n \cdot A}{(1+C_i)^i} + \frac{V_r}{(1+C_i)^n} \quad (3)$$

în care:

C_{am} – costul de achiziție și motaj

r_i – rata impozitului pe profit

C_a – chiria anuală

A – valoare amortizării

C_i – costul leasing-ului

V_r – valoarea reziduală

n – durata în ani a leasingului

APLICAȚIE

Un utilaj tehnologic în valoare de 500.000 € poate fi dat în leasing pe 5 ani și o plată anuală de 138.700 € care se achită la sfârșitul anului.

- Să se calculeze plățile cuvenite pentru acest credit echivalat. Rata dobânzii de piață este de 13% pentru un credit pe 5 ani. Să se calculeze și valoarea actualizată a creditului. Să se facă ierarhizarea la ceea ce este mai avantajos : leasingul sau creditul de pe piața de capital ?
- Costul efectiv de finanțare pentru sistemul de leasing.
- Utilajul tehnologic este oferit în sistem leasing pe 5 ani și o plată trimestrială de 32.629 € care se achită în avans. Să se calculeze costul finanțării în sistemul leasing.
- Care variantă este mai bună : cea anuală sau cea trimestrială ? Argumentați.
- Plățile pentru creditul echivalat reprezintă diferența dintre plățile la leasing și plățile pentru o achiziționare finanțată din resurse proprii

a. Calculul plăților curente

An	Leasing	Pret de achiziție (Pa)	Resurse proprii	$\frac{1}{(1+r_{dp})^h}$	VAK
0	-	- 500.000	500.000	1,000	500.000
1	138.700		- 138.700	0,8850	- 122.750
2	138.700		- 138.700	0,7831	- 108.616
3	138.700		- 138.700	0,6931	- 96.133
4	138.700		- 138.700	0,6133	- 85.065
5	138.700		- 138.700	0,5428	- 75.286
Total VAK					12.150

Deoarece $VAK > 0$ varianta leasing va fi preferată celei prin care se acceptă un credit de pe piața de capital.

- Costul efectiv de finanțare pentru metoda prin leasing este același cu rata dobânzii interne (r_d) pentru creditul echivalat:

$$R_L \cdot \frac{(1+r_{dp})^h - 1}{r_{dp}(1+r_{dp})^h} - I_t = 0$$

$$\frac{(1+r_{dp})^5 - 1}{r_{dp}(1+r_{dp})^5} = \frac{I_t}{R_L} = \frac{500000}{138700} = 3,6049$$

Din tabelele de actualizare vom afla că valoarea factorului de actualizare (discontare multiplă) la anul 5 îi corespunde o rată a dobânzii interne de 12 %, respectiv costul efectiv de finanțare pentru metoda leasing.

c. Dacă plățile se fac în avans

Trimestru	Valoare leasing	Pret achiziție	Resurse proprii
0	- 32.629	- 500.000	467.371
1	- 32.629		- 32629
2	- 32.629		- 32629
3	.		
4	.		
5	.		
6	.		
.	.		
.	.		
.	.		
19	- 32.629		0
20	-		-

5 ani = 20 trimestre

Se specifică că ultima plată are loc la sfârșitul trimestrului 19, începutul trimestrului 20.

$$R_t \cdot \frac{(1+r_{dr})^{19}-1}{r_{dr}(1+r_{dr})^{19}} - I_t = 0$$

În care :

rd_r – rata dobânzii trimestriale

$$\frac{(1+r_{dr})^{19}-1}{r_{dr}(r_{dr}+1)} = \frac{467.371}{32.629} = 14.3238$$

În tabelul de actualizare căutând pentru anul 19 (în cazul nostru trimestru) vom găsi că valoarea factorului de actualizare este de 3%.

Atunci:

$$r_{def} = (1-0,03)^4 - 1 = 0,1255 = 12,55\%$$

- d. Varianta anuală are un cost efectiv mai mic ($12\% < 12,55$) după care prima plată este amânată până la sfârșitul anului 1 ceea ce permite ca în acest răstimp să se înregistreze câștiguri din funcționarea utilajului și deci de a putea achita ratele de leasing.

CONCLUZII

În esență operațiunea de finanțare prin leasing presupune că societatea de leasing cumpără de la furnizor bunul solicitat de către utilizator și cedează folosința acestuia din urmă pentru o anumită perioadă de timp în schimbul unei redevențe lunare.

În România operația de leasing este definită și tratată în conformitate cu prevederile Ordonanței 57/1997, amendate și adăugite prin diferite acte de-a lungul timpului. La data publicării acestui document ultimul act normativ emis este OG 51 din 1997 republicată în Monitorul Oficial nr. 9 din 12 Ianuarie 2000. Principalele două forme de leasing sunt: 1) financiar și 2) operațional. Ordonanța 57/1997 definește leasing-ul financiar stabilind însă ca orice formă de leasing care nu este financiar este operațional.

BIBLIOGRAFIE:

1. Frank B., Allan R. (2002), *Methodes traditionelles, flexibilité et analyse strategique*, Ed. Economica, Paris.
2. Jaradat M., Manole I., Purdea D. (2007), *Politici și strategii investiționale*, Ed. Print Art, Cluj-Napoca.
3. Manole I. (2007), *Managementul investițiilor*, Ed. Alma Mater, Cluj-Napoca.
4. Moise E. (2005), *Investițiile străine directe*, Ed. Victor, București.
5. Manole I. (2005), *Rata dobânzii, inflației de actualizare în procesele investiționale*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
6. Olsson U. (2005), *Kalky loring for producter och investering*, Studentlitteratur (Sweden), Lund.

ION MANOLE*
VICTOR MANOLE**

Keywords: *leasing, finance lease, operational lease, lease maintenance, residual value, financier (lessor), provider*

ABSTRACT: The development of recent decades has confirmed the lease of a particular form of financing, whose name was far from the original understanding, better represented today by the words "to rent or to hire."

As in case of the rent, in the forefront of economic operation is the use of leased objects (industrial equipment, vehicles, buildings, etc.) and not on the property, so that the user (who "receives" lease financing) acquires the right to use but the objects that remain in the property of the lessor (who „provides" the finance in leasing).

INTRODUCTION

The leasing is a very good method of financing mainly due efficiency that can meet the financial needs of economic agents and individuals alike.

Through a leasing operation can be avoided complicated procedures out of some bank loans, procedures sometimes involve immobilization of elements of heritage society or private, for the establishment of guarantee.

The leasing presumed the existence of a supplier, a funding company (a company of leasing) and a user. The leasing is a method of gain and utilization of certain actives through rent and regards the capital assets derived through import. It comes from the English word "to lease" that means to rent.

The extension in practice comes from the fact that the beneficiary of leasing can assure it's achievement of products and incomes even if he isn't the owner of them. This procedure allows a bank or a specialized firm to act on immovable or movable asset that afterwards will be rented to another firm or private person and which at the end of the contract can be bought at a convened price, as a rule on the residual value.

The person that buys an asset from a producer or owner can cover the price of acquisition through dues paid by the one that takes him into rent, price that sums the price of buy, the interest on the invested capital, administration costs and the profit. It is well to know that the dues are calculated to assure the amortization of the invested capital in a shorter period that the period of use. Specific to this method is the fact that the price of acquisition is supported by the user from the incomes resulted by the utilization of the certain product. If the ownership right, the use right and the injunction right are taken into consideration we can affirm that the leasing is resembled very much with the rent.

The leasing contract must contain:

- the contract parts: lodger and tenant
- detailed presentation of the asset that is the object of the leasing
- the total value of the leasing contract
- clauses regarding the obligation of assuring the asset

The tenant must assure the lodger:

- that right of the lodger to pick the supplier
- that the contract respects the conditions provided by the lodger

* „Bogdan Vodă" University, Faculty of Economics Sciences, 400560 Cluj-Napoca, Romania

** Academy of Economics Studies, 010962, Bucharest, România

- to conclude a contract with the lodger that consist in the possibility to opt for the elongation of acquisition or restoring the asset
- to assure through an insurance society the assets offered in the leasing

This method offers a high degree of safety: the guaranty of the right of ownership of the lodger over the asset that is given into use.

The lodger's obligations:

- to effect the reception at the specified term
- the function of the asset to unroll according to the instructions of the supplier and the assure a personnel well qualified
- to assure the payments (leasing rate) on the presented terms
- to support the exploitation, sustenance, repair and other costs like they are presented in the leasing contract
- to assume on the period of exploitation of the asset the risk of losing, wrecking of destroying of the asset
- to permit the financier to verify periodically the state and the exploitation mode of the asset
- to return the asset in conform with the contract foresight

A leasing contract presents the following particularities:

- a firm delimitation between the lodger and the tenant

Besides the right of ownership, all the other rights are transmitted to the lodger:

- the costs of delivery, mounting and functioning
- the lodger is obliged to assure and support the assuring costs of the asset
- the costs of exploitation
- the leasing rate is a spend
- the most specific characteristic of the leasing contract is, that the investment of the investor (lodger or tenant) has as the principal guarantee the asset. The leasing asset can be taken over by the investor in the case in which the tenant does not respect his obligations

Types of leasing:

- varies by the modality of regaining the price of sale on the period of leasing
 - the financial leasing closed on medium or long term stipulates that on the leasing period the price of sale, the auxiliary costs and the stipulated profit should be fully recovered

In general the usage period of the asset in the leasing system includes at least 75% of the normal usage period, even if, in the end, the propriety right is not transferred. In Romania, the immovable leasing has a term of 8-10 years, 3-4 years for equipments and machinery of production, and in the case of self-propelling, 2-3 years.

For using the asset in a leasing system, the lodger pays a monthly, trimester or semester due (leasing rate) which on the period of leasing can be: straight, growing, diminishing or fluctuate (seasonal).

In the economically developed countries, the financier accepts to pay in proportion of 100% the asset's value and the tenant is not obliged to pay an initial rate of leasing when the contract is signed or the asset is delivered.

But in Romania, at least in the present, the financier or the tenant does not accept too high risks and solicits the pay of an initial rate of leasing of 20-40% of the asset's value when the contract is signed. At this high level of the first rate another guarantee is out of the question, because the asset's value covers almost fully the total payment of the tenant on the leasing period. Although, if the leasing firm considers that the asset's value does not assure a satisfactory guarantee, it can solicit: a banking guarantee, a security or a mortgage.

At the final of the leasing contract, the lodger can assume the right of buying the asset and the payment to that moment is called the residual value. Is good to know that a financial leasing contract can not be canceled by the tenant even if he would appeal at the returning of the contract stipulated asset. In the case that the lodger is not satisfied by the terms he can sell the asset and restore the payment obligation in other condition that the ones initially established. In this case, the financier can reduce the actualized value of the debt with the sum obtained by the sale of the asset. If even in this case the tenant must pay something, then he must immediately pay, and if he doesn't pay, the lodger or the financier can resort to the guaranties.

In the most cases, the leasing contract doesn't offer sustaining services (support costs), can not be canceled and it is completely liquidated because the lodger of the financier receives payments of the rent equal with the price of sale of the asset including the anticipated profit.

In addition, a leasing contract can include to whom is the responsibility of repair, support, tax, assurance or other payments. At this type of credit is resorted when the lodger does not dispose of financial resources.

- the operational leasing closed on short term stipulates that on the leasing period, a part of the sale price should be recovered and the rest can be putted on products or services

This type of leasing allows the tenant the change of usage on a determined term.

After the finish of that period, the asset goes back to the lodger or the financier that on this term kept his quality of owner, service for which he collects a payment. In general, the lodger offers sustaining services, reason for which this type of leasing is called sustaining leasing. This is why, in this case, this type of contract is between the producer of the asset and the tenant, the first one requesting a rent, but assures mends, the sustaining and even the change of the asset is there are some major defection.

This is why, in practice, the situation in which an independent firm of leasing acquires assets from its own resources, and after, the assets may be the object of a leasing contract is very rare.

At the end of the contract the tenant restores the rented asset for the simple reason that he does not wish to become the owner of it. In general this type of contracts aim shorter periods that the normal functioning period of the asset, reason for which we cannot speak about integral liquidation. This is realized in time due to the dues resulted from other contracts.

Because of the carry out of the producer (financier) with the afferent expenditure and the necessity of covering the eventual expenditure owed to re-renting the asset, in time, the cost of the operational leasing is, by rule, bigger than the financial one.

The guarantees are the same as in the case of financial leasing:

- varied by the offers of the financier (lodger)

- short leasing, when the sustain, maintain and assurance costs are supported by the financier (lodger)
- net leasing, when the sustain and maintain are supported by the tenant and the leasing rates include only the price of sale of the asset from the leasing contract

- by the supplier's position:

- direct leasing, when the contract is closed between the supplier and the tenant
- indirect leasing, when the specialized firms take over from the supplier the credit, services and risks functions and becomes partner of contract with the tenant
- international leasing, when the lodger and the tenant are resident persons. This is names import leasing for the tenant and export leasing for the lodger.

The advantages and the disadvantages of the leasing for the tenant:

Advantages:

- the tenant can procure equipment at a performance level, in favorable payments
- the renting or buying conditions can be negotiated
- the immediate necessities of rent can be rapidly resolved
- there is the possibility that the total financing of the investment can be supported from external sources, the internal one being utilized for other necessities
- the renting capacity of the firm can diminish because of the leasing contract value that doesn't have to be put in the balance sheet. The leasing makes possible contracting new credits or new bonds.
- the risk is more little for the leasing society, because the economic efficiency is taken into consideration and not the results of the paste or the necessary guarantees
- the fiscal advantages that the supplier has make that dues be smaller
- because of the leasing, you can estimate the future expenditure more easily

Disadvantages:

- as a rule, the interests of the leasing are higher that the banking ones
- destroying or stealing of the asset does not spare the tenant of the payments
- the same thing stands even if the investment is inefficient
- the obligatory assurance

- is in the final, the tenant does not become the owner of the asset he does not benefices of the residual value

The effective cost of the financing in a method of leasing can be calculated on the rate of the interest (r_p), named the own rate of actualization:

$$R_L \cdot \frac{(1+r_{dp})^h - 1}{r_{dp}(1+r_{dp})^h} - I_t = 0 \quad (1)$$

in which:

R_L - rate of leasing

and:

$$\frac{(1+r_{dp})^h - 1}{r_{dp}(1+r_{dp})^h} \equiv \frac{I_t}{R_L} \quad (2)$$

The value of the report $\frac{I_t}{R_L}$ allows us to indicate the dates of the actualization, regarding the h year, that is the closer value of the actualization factor and the value r_d or the actualization factors that corresponds.

If $r_{dp} < r_d$ on the market then R_L is accepted as payment.

THE COST OF LEASING CREDIT

Through this form of accreditation - limited financial source - specialized firm or direct suppliers, through renting terms offer some assets to the tenants that are in a deficit of resources and accept the right of usage for a stabilized period.

The calculus:

$$C_{am} = \sum_{i=1}^n \frac{(1-n) \cdot C_a + n \cdot A}{(1+C_i)^i} + \frac{V_r}{(1+C_i)^n} \quad (3)$$

in which:

C_{am} - the acquisition and montage cost

r_i - the rate of profit tax

C_a - the annual rent

A - the amortization value

C_i - the leasing cost

V_r - residual value

n - the number of leasing years

APPLICATION

A technological equipment worth 500,000 € can be given in leasing for 5 years and an annual payment of € 138,700 which is payable at the end of the year.

- To calculate the payments due to the credit equivalent. The interest rate market is 13% for a loan for 5 years. And to calculate the current value of the loan. To be prioritizing what is more beneficial: leasing or credit on the capital market?
- The effective cost of financing system for leasing
- The technologic equipment is provided in the lease for 5 years with a quarterly payment of 32,629 € which are payable in advance. To calculate the cost of funding in the leasing system.
- What flavor is better: the annual or quarterly? Claim.
- The payments for the credit equivalent represents the difference between lease payments and payments for a purchase financed from own resources.

a. The calculation of current payments

Year	Leasing	Purchase price (Pa)	Own resources	$\frac{1}{(1+r_{dp})^h}$	VAK
0	-	- 500.000	500.000	1,000	500.000
1	138.700		- 138.700	0,8850	- 122.750
2	138.700		- 138.700	0,7831	- 108.616
3	138.700		- 138.700	0,6931	- 96.133
4	138.700		- 138.700	0,6133	- 85.065
5	138.700		- 138.700	0,5428	- 75.286
Total VAK					12.150

Because $VAK > 0$ leasing flavor will be preferred to that which supports a credit on the capital market.

b. The effective cost for financing method through leasing is the same with internal rate (r_{di}) for the equivalent credit:

$$R_L \cdot \frac{(1+r_{dp})^h - 1}{r_{dp}(1+r_{dp})^h} - I_t = 0$$

$$\frac{(1+r_{dp})^5 - 1}{r_{dp}(1+r_{dp})^5} = \frac{I_t}{R_L} = \frac{500000}{138700} = 3,6049$$

From the update tables will learn that the value of the update factor (the multiple discounting) in the 5th year is an internal rate of 12% respective the effective cost of financing for leasing method.

c. If payments are made in advance:

Quarter	Leasing value	Purchase price	Own resources
0	- 32.629	- 500.000	467.371
1	- 32.629		- 32629
2	- 32.629		- 32629
3	.		
4	.		
5	.		
6	.		
.	.		
.	.		
.	.		
19	- 32.629		0
20	-		-

5 years = 20 quarters

It is specifies that the last payment takes place at the end of the quarter 19, the beginning of the quarter 20.

$$R_L \cdot \frac{(1+r_{dr})^{19} - 1}{r_{dr}(1+r_{dr})^{19}} - I_t = 0$$

in which :
 rd_{tr} -- quarterly interest rate

$$\frac{(1 + r_{dr})^{19} - 1}{r_{dr}(r_{dr} + 1)} = \frac{467.371}{32.629} = 14.3238$$

The table update searching for the 19 (in our case quarter) we find that the update factor is 3%

Then:

$$r_{def} = (1 - 0,03)^4 - 1 = 0,1255 = 12,55\%$$

d. The annual cost is actually less (12% < 12.55) after the first payment. Is postponed until the end of first year which allows for this time to record earnings of operation and equipment so it can pay the leasing rates.

CONCLUSIONS

In essence the operation of finance by leasing assumes that the leasing company buys from the provider a property requested by the user and leasing the use of the latter for a certain period of time in exchange for a monthly fee.

In Romania, the leasing operation is defined and treated in accordance with the provisions of Ordinance 57/1997, amended and added through various acts of time. The date of publication of this document last bill is issued GO 51 of 1997 republished in the Official Monitor no. 9 of January 12 2000. The two main forms of leasing are: 1) financial and 2) operational. Ordinance 57/1997 defines the financial leasing, however, that establishing any form of leasing is not financially is operational.

BIBLIOGRAPHY:

1. Frank B., Allan R. (2002), *Methodes traditionelles, flexibilit  et analyse strategique*, Ed. Economica, Paris.
2. Jaradat M., Manole I., Purdea D. (2007), *Politici  i strategii investi ionale*, Ed. Print Art, Cluj-Napoca.
3. Manole I. (2007), *Managementul investițiilor*, Ed. Alma Mater, Cluj-Napoca.
4. Moise E. (2005), *Investițiile străine directe*, Ed. Victor, București.
5. Manole I. (2005), *Rata dobânzii, inflației de actualizare în procesele investiționale*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
6. Olsson U. (2005), *Kalky loring for producter och investering*, Studentlitteratur (Sweden), Lund.

ANAMARIA POPA*
SIMONA MIHAELA ILIEȘ**

Cuvinte cheie: bănci, globalizare, internaționalizare, concentrare
Keywords: banks, globalization, internationalization, focus

REZUMAT: Globalizarea este procesul prin care evenimentele, deciziile și activitățile desfășurate într-o parte a lumii are consecințe semnificative pentru indivizi și comunități situate la mari distanțe una de alta.

ABSTRACT: Globalization is the process by which events, decisions and activities taking place in a part of the world has important consequences to individuals and communities situated at far distances one from another.

INTRODUCERE

Internaționalizarea este o tendință modernă, dar totuși veche, având în vedere că băncile și-au afirmat vocația internaționalizării încă din 1804. Exemplul familiei Rothschild este concludent, când Nathan Rothschild, fiul unui mic banker israelian din Frankfurt, fondează propria s-a bancă la Londra, iar 10 ani mai târziu fratele sau James se instalează la Paris. Alți doi frați Salomon și Karl se instalează la Viena și respectiv la Neapole, în timp ce mezinul preia succesiune tatălui la Frankfurt. Fără a depinde una de alta, cele cinci case Rothschild rămân strâns legate între ele.¹

În timp, dezvoltarea piețelor financiare și diversificarea instrumentelor financiare au mărit posibilitățile de acces la fonduri pentru bănci. Astfel, băncile au intrat și pe piețele de capital la concurență cu societățile de valori mobiliare, de asigurări, fonduri mutuale, fonduri de pensii. Totodată, băncile au trebuit să dezvolte noi produse și servicii, să folosească instrumente și tehnici specifice noilor piețe, pentru a putea face față concurenței. Ca urmare, practicile bancare tradiționale - bazate pe atragerea de depozite și acordarea de credite - au trecut pe un plan secundar și au devenit precumpănitoare noile activități, cum ar fi tranzacțiile de pe piețele financiare și generarea de venituri prin comisioane, care reprezintă surse importante pentru profitabilitatea băncilor.

Sub influența dublului efect al noului mediu concurențial (asupra activităților prestate și rentabilității obținute), băncile și-au reactualizat strategiile aplicate. Ca urmare, în ultimele două decenii, sistemele bancare ale țărilor capitaliste dezvoltate au fost supuse unui puternic proces de schimbare, în primul rând, a avut loc un puternic proces de internaționalizare a sistemelor bancare din țările dezvoltate, iar în al doilea rând un puternic proces de concentrare a activității bancare.

INTERNAȚIONALIZAREA ACTIVITĂȚII BANCARE

Internaționalizarea activității bancare, a fost favorizată de mai mulți factori:

- **liberalizarea piețelor bancare** din majoritatea țărilor, sub aspectul accesului capitalului străin în sectorul bancar autohton. Liberalizarea s-a petrecut fie în scopul încurajării concurenței în interesul beneficiarilor serviciilor bancare, fie în contextul unor acorduri internaționale (cum este cazul principiului libertății de mișcare a serviciilor și capitalului în interiorul Uniunii Europene), fie, în sfârșit, în urma unor crize majore, ca o recunoaștere a faptului că în stadiul respectiv investitorii autohtoni nu aveau forța și

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

** Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

¹ I. Turcu, Drept Bancar, Vol. I, Ed. Lumina Lex, p. 27

competența necesară pentru a asigura o dezvoltare eficientă și sustenabilă a sectorului bancar. Cel mai bun exemplu în legătură cu acest din urmă aspect este oferit tot de țările Europei Centrale și de Est, care, după ce au traversat fără excepție crize bancare majore în anii '90, au decis să privatizeze băncile de stat cu investitori străini, de preferință alte bănci puternice și cu o reputație bine stabilită;

- **diversificarea portofoliilor.** Localizarea activității unei bănci într-o singură țară expune banca respectivă riscului de concentrare. De exemplu, recesiunea economică poate produce o deteriorare semnificativă a portofoliului de credite al unei bănci, internaționalizarea activității reduce acest risc, întrucât este mai puțin probabil ca un număr mare de țări, eventual din zone geografice diferite, să fie afectate simultan de recesiune;

- **goana după marje superioare.** Piețele mature se caracterizează, în general, prin marje reduse între dobânzile active (dobânzile încasate la plasamente) și dobânzile pasive (dobânzile plătite pentru depozite) ale băncilor, datorită unei multitudini de factori, între care inflația joasă și stabilă, existența unor piețe funcționale pentru valorificarea garanțiilor etc. Pentru obținerea unui profit superior, unele bănci de pe aceste piețe migrează spre piețele emergente, unde marjele sunt mai ridicate. Evident, aceste marje sunt însoțite și de riscuri mai mari, dar băncile internaționale dispun, în general, de sisteme de administrare a riscurilor care le permit o gestionare corespunzătoare.

În prezent, internaționalizarea activității bancare a atins dimensiuni surprinzătoare. Există țări precum Estonia sau Noua Zeelandă unde capitalul din sectorul bancar este practic integral străin. Londra este cunoscută ca orașul în care își desfășoară activitatea mai multe sucursale de bănci străine decât bănci încorporate în Marea Britanie. Cotarea marilor bănci la bursă face practic imposibilă stabilirea naționalității tuturor investitorilor într-o bancă, mai ales în contextul „lanțurilor” de proprietari (la banca A este acționar fondul de investiții din țara B la care investitor este o societate din țara C la care acționară este o companie din țara D...).

Extinderea internaționalizării activității bancare constituie una dintre cele mai mari provocări căreia trebuie să îi facă față activitatea de supraveghere bancară. Cum poate supraveghetorul din țara A să anticipeze dificultățile prin care ar putea trece o bancă din țara B care are o filială sau o sucursală în țara A, dificultăți financiare care s-ar putea răsfărge asupra filialei/sucursalei, chiar dacă aceasta performează foarte bine? Un prim răspuns a fost dat în interiorul Uniunii Europene. În cadrul acesteia, o autoritate de supraveghere este răspunzătoare pentru toate sucursalele unei bănci din jurisdicția sa, indiferent în care alt stat membru s-ar afla aceasta.

Un răspuns mai general îl dau acordurile de cooperare care se încheie între autoritățile de supraveghere din țara de origine a capitalului și cele din țara unde se află filiala/sucursala. Aceste acorduri, din ce în ce mai frecvente în ultimul timp, prevăd, în general, un schimb de informații între cele două părți în legătură cu aspecte privind situația financiară, situația acționarilor, evoluții sistemice și orice evenimente care producându-se într-o țară pot afecta entitatea aflată în cealaltă țară. De asemenea, în acorduri poate fi prevăzută și posibilitatea efectuării de acțiuni de supraveghere de către autoritățile din țara de origine la sucursala aflată în țara gazdă.

În cadrul Uniunii Europene, locul acordurilor bilaterale de cooperare este luat de o structură instituțională mai complexă, cu trei unități specializate. Banking Advisory Committee formulează propuneri pentru elaborarea legislației bancare comunitare. Grupul de Contact pune în legătură supraveghetorii bancari din Spațiul Economic European pe linia schimbului de informații. În sfârșit, Comitetul de Supraveghere Bancară din cadrul Băncii Centrale Europene creează cadrul pentru discutarea problemelor sistemice de supraveghere.

Și în alte părți ale lumii există comitete regionale de cooperare între supraveghetori. Între acestea menționăm:

- Comitetul Arab pentru Supraveghere Bancară – ai cărui membri sunt 19 țări din Orientul Mijlociu și Nordul Africii;
- Asociația Supraveghetorilor Bancari ai Americilor – reunind 34 de autorități de supraveghere din America de Nord, Centrală și de Sud;
- Comitetul Supraveghetorilor Bancari din Vestul și Centrul Africii, având ca membri 17 țări și Uniunea Monetară a Africii de Vest;
- Grupul Supraveghetorilor Bancari din Centrul și Estul Europei – a cărui arie de cuprindere s-a redus semnificativ odată cu aderarea unui număr de membri ai săi la Uniunea Europeană;
- Forumul SEANZA al Supraveghetorilor Bancari, cel mai vechi forum de acest fel, înființat în 1956 și având 20 de membri din Sud-Estul Asiei, Noua Zeelandă și Australia.

GLOBALIZAREA ACTIVITĂȚII BANCARE

Internaționalizarea a cunoscut un amplu proces de globalizare, adică anumite bănci, în loc să accepte depozite într-o țară pentru a împrumuta într-o alta, au adoptat o strategie, constând în colectarea fondurilor și acordarea de credite în interiorul diverselor piețe naționale, datorită implantării locale.

Alte bănci și-au axat dezvoltarea pe piețele financiare, căutând în același timp să-și finanțeze local portofoliile de titluri naționale. Deși, în general, optează pentru un model mondial al băncii de retail sau pentru activități de gros, instituțiile de credit se străduiesc din ce în ce mai mult să răspundă nevoilor clientelei lor în mod indirect, printr-o prezență și o finanțare locale.

Ambiția unei bănci de a fi globală (*mondială sau multinațională*) este diferită de conceptul de *bancă internațională*, aceasta din urmă este bazată pe primirea depozitelor într-o țară pentru a finanța împrumuturile într-o altă țară.

Băncile globale sunt băncile care și-au implantat sucursale și filiale în mai multe țări, activitatea transnațională depășind un sfert din totalul activității desfășurate. Acestea se deosebesc de **băncile internaționale** care efectuează operațiuni pentru clienții din diferite țări sau în diferite valute, de la sediul din țara de reședință.

Principala diferență între cele două tipuri de activități globală și internațională, depinde de **modul de finanțare a activelor străine** – creanțe asupra debitorilor domiciliați în afara țării de origine.

O bancă internațională utilizează fondurile provenind de la piața sa internă, iar *o bancă globală*, fonduri colectate pe piețe străine. Altfel spus, prima se bazează pe activități transfrontaliere, în timp ce al doilea tip finanțează economia locală prin resurse locale.

Puține instituții de credit sunt pur internaționale sau pur globală. Majoritatea băncilor globale realizează în particular un mare volum de operațiuni transfrontaliere, în plus față de activitățile lor exclusiv locale.

Pentru a măsura importanța relativă a acestor două tipuri de activități, cel mai bun mod este de a raporta activele străine finanțate local la totalul activelor străine (transfrontaliere și locale). **Indicatorul va fi egal cu 1 pentru o bancă pur globală și 0 pentru o bancă pur internațională**, majoritatea instituțiilor de credit situându-se între cele două extreme.

Idealul este să se evalueze creanțele finanțate local pe baza, fie a activului, fie a pasivului filialelor străine, dar este bine să se rețină cifra cea mai mică, căci anumite împrumuturi pot fi finanțate de țara de reședință, iar anumite resurse locale sunt orientate spre țara străină.

Realizată în ritmuri diferite, tendința generală a globalizării era deja evidentă încă de la mijlocul anilor '80. Activitățile transfrontaliere, în special, împrumuturile țărilor în curs de dezvoltare finanțate de depozitele în eurodeveze, au accelerat creșterea activelor străine ale instituțiilor de credit în perioada anilor 1960 și 1970. În schimb, în cursul următoarelor două decenii, serviciile finanțate local au cunoscut o expansiune mai rapidă. În concluzie putem afirma că, pentru a se trece de la o instituție de credit internațională la o instituție de credit globală a fost necesară o evoluție de 20 ani.

CONCENTRAREA ACTIVITĂȚII BANCARE

Concentrarea reprezintă un fenomen natural pentru economia de piață. Există însă puține domenii unde aceasta s-a manifestat atât de pregnant în ultimii ani ca în sectorul bancar. În afara motivației naturale pentru concentrare – realizarea economiei de scară: mai mare înseamnă în principiu și mai eficient – au existat încă două motive specifice sistemului bancar pentru care concentrarea s-a realizat cu precădere în acest sector.

Primul motiv l-au constituit crizele bancare. Toate crizele bancare sistemice au fost însoțite de un număr mare de închideri de bănci sau de fuziuni forțate, precum și de o înăsprire a condițiilor de acces pe piață pentru noi bănci, care nu au mai reușit să compenseze numeric băncile ieșite din sistem. Poate cea mai semnificativă reducere numerică s-a petrecut în SUA, unde într-o perioadă de 14 ani (1980-1994) a dispărut circa o treime din numărul total al băncilor. Ca procent, o reducere spectaculoasă a avut loc și în Turcia, unde în perioada 1999-2006 numărul băncilor s-a redus cu 42% (de la 81 la 47).

Al doilea motiv l-a constituit accentuarea mediului concurențial. În țările cu sisteme bancare sofisticate și în care acționarii au cunoștințele manageriale necesare, slăbiciunile structurale ale băncilor sunt identificate într-o etapă mai timpurie. În situații de acest tip, acționarii nu așteaptă prăbușirea băncii, ci, atunci când apreciază că nu o pot sprijini mai departe prin forțe proprii, încearcă să o vândă unui grup bancar mai puternic. Uneori, aceste fuziuni sunt realizate și ca urmare a solicitărilor autorităților de supraveghere,

care pot soma acționarii să majoreze capitalul sau să adopte o altă soluție alternativă pentru a acoperi pierderile înregistrate de o bancă. Evident, pentru a avea șanse de finalizare o astfel de inițiativă trebuie adoptată atunci când pierderile nu au ajuns la un nivel care să facă banca respectivă neinteresantă pentru alți investitori.

Gradul de concentrare a sectorului bancar este, de regulă, evidențiat printr-un indicator simplu – ponderea primelor bănci în ansamblul sectorului bancar. În Tabelul nr. 1 este prezentat gradul de concentrare al sectorului instituțiilor de credit din Uniunea Europeană, în perioada 2003-2007.

**Gradul de concentrare a sectorului instituțiilor de credit
(indicele Herfindahl² și ponderea primelor 5 bănci)**

Tabelul nr. 1

Țara	Instituții de credit					Indicele Herfindahl					Ponderea primelor 5 în total active %				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Belgia	108	104	100	105	110	2.063	2.102	2.112	2.041	2.079	83,5	84,3	85,3	84,4	83,4
Bulgaria	35	35	34	32	29	n.a.	721	698	707	833	n.a.	52,3	50,8	50,3	56,7
Cehia	77	70	56	57	56	1.187	1.103	1.155	1.104	1.100	65,8	64,0	65,5	64,1	65,7
Danemarca	203	202	197	191	189	1.114	1.146	1.115	1.071	1.120	66,6	67,0	66,3	64,7	64,2
Germania	2.225	2.148	2.089	2.050	2.026	173	178	174	178	183	21,6	22,1	21,6	22,0	22,0
Estonia	7	9	11	14	15	3.943	3.887	4.039	3.593	3.410	99,2	98,6	98,1	97,1	95,7
Irlanda	80	80	78	78	81	500	500	600	600	600	44,4	43,9	45,7	44,8	46,1
Grecia	59	62	62	62	63	1.130	1.070	1.096	1.101	1.096	66,9	65,0	65,6	66,3	67,7
Spania	348	346	348	352	357	506	482	487	442	459	43,1	41,9	42,0	40,4	41,0
Franta	939	897	854	829	808	597	623	758	726	679	46,7	49,2	51,9	52,3	51,8
Italia	801	787	792	807	821	240	230	230	220	330	27,5	26,4	26,8	26,2	33,1
Cipru	408	405	391	336	215	946	940	1.029	1.056	1.082	57,2	57,3	59,8	63,9	64,8
Letonia	23	23	25	28	31	1.054	1.021	1.176	1.271	1.158	63,1	62,4	67,3	69,2	67,2
Lituania	71	74	78	78	80	2.071	1.854	1.838	1.913	1.827	81,0	78,9	80,6	82,5	80,9
Luxemburg	169	162	155	156	156	315	304	312	294	276	31,8	29,7	30,7	29,1	27,9
Ungaria	222	217	214	212	206	783	798	795	823	839	52,1	52,7	53,2	53,5	54,1
Malta	16	16	19	18	22	1.580	1.452	1.330	1.185	1.174	77,7	78,5	75,3	71,4	70,1
Olanda	481	461	401	345	341	1.744	1.726	1.796	1.822	1.928	84,2	84,0	84,5	85,1	86,3
Austria	814	796	818	809	803	557	552	560	534	527	44,2	43,8	45,0	43,8	42,8
Polonia	660	744	730	723	718	754	692	650	599	640	52,0	50,0	48,5	46,1	46,6
Portugalia	200	197	186	178	175	1.043	1.093	1.154	1.134	1.097	62,7	66,5	68,8	67,9	67,8
România	39	40	40	39	42	1.251	1.111	1.115	1.165	1.041	55,2	59,5	59,4	60,1	56,3
Slovenia	33	24	25	25	27	1.496	1.425	1.369	1.300	1.282	66,4	64,6	63,0	62,0	59,5
Slovacia	22	21	23	24	26	1.191	1.154	1.076	1.131	1.082	67,5	66,5	67,7	66,9	68,2
Finlanda	366	363	363	361	360	2.420	2.680	2.730	2.560	2.540	81,2	82,7	82,9	82,3	81,2
Suedia	222	212	200	204	201	760	854	845	856	934	53,8	54,4	57,3	57,8	61,0
Marea Britanie	426	413	400	401	390	347	376	399	394	449	32,8	34,5	36,3	35,9	40,7
UE 13	6.623	6.427	6.271	6.157	6.128	579	599	642	630	654	40,5	41,6	42,6	42,8	44,1
UE 27	9.054	8.908	8.689	8.514	8.348	545	567	600	588	628	39,7	40,9	42,1	42,1	44,4

Sursa: Banca Centrală Europeană, Structura băncilor europene – octombrie 2008

Putem afirma că în Uniunea Europeană, nu există omogenitate. Regăsim țări, în special mici, caracterizate printr-un grad înalt de concentrare al sectorului instituțiilor de credit (Belgia, Estonia, Lituania, Malta, Olanda, Finlanda), precum și țări cu un grad scăzut de concentrare (Germania, Italia, Luxemburg, Marea Britanie). De asemenea numărul instituțiilor de credit s-a redus în ultimul deceniu, ca urmare a procesului de consolidare prin fuziuni și achiziții de la 9.054 în 2003 la 8.348 în 2007.

Concentrarea se poate manifesta ca rezultat al unei evoluții normale în timp a economiei, așa cum s-a întâmplat în țările dezvoltate, sau al condițiilor istorice – așa cum este, de exemplu, cazul în Rusia, unde prezența cvasi-exclusivă a statului în sectorul bancar până la sfârșitul anilor '80 și lipsa de interes a băncilor străine pentru alte orașe decât Moscova sau Sankt Petersburg au determinat un adevărat monopol al Sberbank, cea mai mare bancă din țară, care deținea singură 60% din totalul depozitelor persoanelor fizice, precum și 49% din volumul creditelor de retail la sfârșitul anului 2004³.

² Indicele de concentrare a pieței, adică a măsurii în care un număr mic de instituții de credit reprezintă o mare parte a pieței. Este utilizat ca indicator al concurenței sau al puterii de piață

³ Sursa: Institutional Investor, mai 2006.

Uneori, concentrarea este realizată ca rezultat al intervenției autorităților de supraveghere, preocupate să mențină competitivitatea băncilor locale înaintea presiunilor externe să le marginalizeze pe piața internațională, sau pentru a asigura salvarea unor bănci aflate în pericol. În primul caz se încadrează planul autorităților malaieziene, care, în anul 2000, au forțat cele 58 de bănci din țară să se consolideze prin fuziuni astfel încât să rezulte un număr de numai 10 instituții de credit. Pentru al doilea caz este sugestivă experiența Japoniei, unde în timpul crizei din anii '90 mai multe bănci deja foarte mari la scară internațională au fost obligate să fuzioneze: Sanwa Bank, Tokai Bank și Toyo Trust au format United Financial Japan, Fuji Bank, Dai-Ichi Kangyo și Industrial Bank of Japan au constituit Mizuho Bank, iar o altă fuziune a reunit Sumitomo Bank și Sakura Bank. Desigur, pentru a utiliza forțarea fuziunilor ca un instrument activ de prevenire trebuie ca autoritatea de supraveghere să dispună de puteri excepționale sau ca acționarii băncilor să fie dispuși să coopereze.

GLOBALIZAREA SISTEMULUI BANCAR DIN ROMÂNIA

Evoluția sistemului bancar din România a urmat tendința de globalizare din economia mondială, serviciile financiar-bancare reprezintă unul dintre domeniile în care se observă cea mai intensă manifestare a acestui fenomen. Așa cum afirma guvernatorul BNR, „în cazul României mai corect ar fi termenul de regionalizare, în condițiile în care capitalul străin prezent pe piața bancară românească provine cu precădere din țările Uniunii Europene, contribuind la procesul de integrare a întregii economii românești în acest bloc comercial”⁴. Ca o consecință a fuziunilor și achizițiilor din Europa, ar putea să apară consolidări viitoare în sistemul bancar. Caracterizată de un grad de bancarizare destul de redus, piața bancară românească are un potențial ridicat. Potrivit unui studiu al BNR, gradul de concentrare a pieței bancare din România, măsurat prin ponderea primelor 5 bănci din sistem, se numără printre cele mai scăzute din grupul țărilor în tranziție din Europa Centrală și de Est. Nivelul moderat de concentrare este confirmat și de indicele Herfindahl-Hirschmann, calculat în funcție de active, care înregistra valoarea de 1.041 la finele anului 2007.

Accentuarea mediului concurențial va impune schimbări în strategia băncilor mici și mijlocii (prin eventuale fuziuni și achiziții), capacitatea lor de autofinanțare pe termen lung fiind considerabil redusă comparativ cu a marilor jucători de pe piață. Există însă posibilitatea ca ele să se afirme ca jucători de nișă, concentrându-se pe produse specializate sau pe anumite segmente de clienți.

Urmează să se dezvolte parteneriate strategice între băncile din România, dar și între băncile românești și cele globale, care nu au încă o prezență în România.

După aderarea României la U.E., băncile europene care doresc să intre în România, o pot face fără să solicite autorizație din partea BNR, fiind necesară doar o notificare către BNR.

Chiar dacă nu vizează neapărat lansarea de operațiuni pe scară mare, prezența HSBC Holdings din Marea Britanie a animat și mai mult, în 2008 concurența pe zona „clienților corporate”, dar și a persoanelor fizice care au nevoie de servicii performante de „private banking”.

Concentrarea are efecte contradictorii asupra activității de supraveghere bancară. Pe de o parte, ea permite focalizarea eforturilor supravegherii pe un număr mai redus de bănci de importanță sistemică, crește profitabilitatea băncilor datorită efectelor economiei de scară, iar în multe cazuri crearea unor bănci mari înseamnă și o calitate superioară a acționariatului și conducerii, deci riscuri mai puține. În același timp, prezența unor bănci puternice tinde să împingă băncile mai slabe, care nu pot investi resurse comparabile în produse noi, tehnologii sofisticate și în pregătirea personalului, spre clienții cu riscuri mai mari, refuzați de băncile puternice și deci crește riscul falimentului pentru acestea. În plus, concentrarea băncilor înseamnă și concentrarea riscurilor; căderea oricăreia dintre băncile cu o pondere semnificativă de piață poate fi de natură să ducă la o criză sistemică.

În general, însă, se recunoaște că procesul de concentrare are un efect pozitiv, atât direct, întrucât băncile puternice sunt cele care, de regulă, sunt promotoarele noului atât în activitatea bancară propriu-zisă, cât și, indirect, în activitatea de supraveghere care trebuie să se adapteze continuu progreselor realizate în sector.

Și în cazul României, procesul de concentrare tinde să se accentueze în perioada următoare.

BIBLIOGRAFIE:

1. Dunning J. (1993), *Multinational Enterprise and Global Economy*, England, Edison Wesley Publishing Wokingham.
2. Fundația Drucker (2000), *Organizația viitorului*, Ed. Teora, București.
3. Popa I., Radu F. (2006), *Management internațional*, Ed. Economică, București.
4. Puiu A. (1999), *Management internațional*, Ed. Independența Economică, Pitești.
5. Basno C., Dardac N. (2002), *Management bancar*, Ed. Economică, București.

⁴ Analiză prezentată de guvernatorul BNR, Mugur Isărescu, la deschiderea conferinței europene de Retail Banking, 28 iunie 2005

TENDANCES CONCERNANT LA MONDIALISATION DU SYSTEME DES INSTITUTIONS DE CREDIT

ANAMARIA POPA*
SIMONA MIHAELA ILIES*

Mots-clé: banques, mondialisation, internationalisation, concentration

RÉSUMÉ: La mondialisation est le processus à travers lequel les événements, les décisions et les activités déroulés dans une partie du monde ont des conséquences significatives pour des individus et des communautés situées à de très grandes distances l'une de l'autre.

INTRODUCTION

L'internationalisation est une tendance moderne, et pourtant ancienne, vu que les banques ont affirmé la vocation de l'internationalisation déjà en 1804. L'exemple des Rothschild est concluant, lorsque Nathan Rothschild, le fils d'un petit banquier juif de Frankfurt, fonde sa propre banque à Londres, et 10 ans plus tard son frère James s'installe à Paris. Deux autres frères, Salomon et Karl, s'installent à Vienne, respectivement à Naples, tandis que le cadet de la famille prend la succession de son père à Frankfurt. Sans dépendre l'une de l'autre, les cinq maisons Rothschild restent étroitement liées.²

Avec le temps, le développement des marchés financiers et la diversification des instruments financiers ont amplifié les possibilités d'accès aux fonds pour les banques. De cette manière, les banques ont aussi pénétré sur les marchés de capital en concurrence avec les sociétés de valeurs mobilières, d'assurances, les fonds mutuels, les fonds de retraite. En même temps, les banques ont dû développer de nouveaux produits et services, utiliser les instruments et les techniques spécifiques aux nouveaux marchés, afin de pouvoir faire face à la concurrence. Par conséquent, les pratiques bancaires traditionnelles – fondées sur l'attraction de dépôts et la remise de crédits – sont passées sur un plan secondaire et les nouvelles activités sont devenues prépondérantes, telles que les transactions sur les marchés financiers et la génération de revenus par les commissions, qui représentent des sources importantes pour la profitabilité des banques.

Sous l'influence du double effet du nouvel environnement concurrentiel (sur les activités réalisées et sur la rentabilité obtenue), les banques ont réactualisé les stratégies appliquées. Conséquemment, les deux dernières décennies, les systèmes bancaires des pays capitalistes développés ont été soumis à un puissant processus de changement; premièrement, a eu lieu un puissant processus d'internationalisation des systèmes bancaires des pays développés, et, secondairement, un puissant processus de concentration de l'activité bancaire.

L'INTERNATIONALISATION DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE

L'internationalisation de l'activité bancaire a été favorisée par plusieurs facteurs:

- la libéralisation des marchés bancaires de la majorité des pays, quant à l'aspect de l'accès au capital étranger dans le secteur bancaire autochtone. La libéralisation a eu lieu soit pour encourager la concurrence dans l'intérêt des bénéficiaires des services bancaires, soit dans le contexte de certains accords internationaux (comme dans le cas du principe de la liberté de mouvement des services et du capital à l'intérieur de l'Union Européenne), soit, enfin, par suite à certaines crises majeures, comme une reconnaissance du fait que, au stade respectif, les investisseurs autochtones n'avaient pas la force et la compétence nécessaires pour assurer un développement efficace et soutenable du secteur bancaire. Le

meilleur exemple quant à ce dernier aspect est offert aussi par les pays de l'Europe Centrale et de l'Est qui, après avoir traversé sans exception des crises bancaires majeures dans les années '90, ont décidé de privatiser les banques d'Etat avec des investisseurs étrangers, particulièrement d'autres banques puissantes et avec une réputation bien établie;

- la diversification des portefeuilles. La localisation de l'activité d'une banque dans un seul pays expose la banque en question au risque de concentration. Par exemple, la récession économique peut entraîner une détérioration significative du portefeuille de crédits d'une banque; l'internationalisation de l'activité réduit ce risque, car il est moins probable qu'un grand nombre de pays, éventuellement appartenant à des régions géographiques différentes, soit atteint par la récession;

- la chasse aux marges supérieures. Les marchés mûrs se caractérisent, généralement, par des marges réduites entre les intérêts actifs (intérêts encaissés aux placements) et les intérêts passifs (intérêts payés pour les dépôts) des banques, à cause d'une multitude de facteurs, parmi lesquels l'inflation baisse et stable, l'existence de marchés fonctionnels pour valoriser les garanties etc. Pour obtenir un profit supérieur, certaines banques migrent sur des marchés émergents, où les marges sont plus élevées. Évidemment, ces marges sont accompagnées aussi des risques plus grands, mais les banques internationales disposent, généralement, de systèmes d'administration des risques qui leur permettent une gestion convenable.

Actuellement, l'internationalisation de l'activité bancaire a atteint des dimensions surprenantes. Il y a des pays tels que l'Estonie ou la Nouvelle Zélande où le capital du secteur bancaire est pratiquement entièrement étranger. Londres est connue comme la ville dans laquelle il y a plusieurs succursales de banques étrangères qui déroulent leur activité que des banques de Grande Bretagne. La cotation des grandes banques à la bourse rend pratiquement impossible d'établir la nationalité de tous les investisseurs dans une banque, surtout dans le contexte des « chaînes » de propriétaires (la banque A est actionnaire au fonds d'investissements du pays B qui a comme investisseur une société du pays C à laquelle est actionnaire une compagne du pays D...).

L'extension de l'internationalisation de l'activité bancaire constitue l'un des plus grands défis auquel doit faire face l'activité de surveillance bancaire. Comment le surveillant du pays A peut-il anticiper les difficultés par lesquelles pourrait passer une banque du pays B qui a une filiale ou même une succursale dans le pays A, difficultés financières qui pourraient se répercuter sur la filiale/succursale, même si celle-ci marche très bien? Une première réponse a été donnée à l'intérieur de l'Union Européenne. Dans le cadre de celle-ci, une autorité de surveillance est responsable pour toutes les succursales d'une banque de sa juridiction, quel que soit l'Etat membre où elle se trouve.

Une réponse plus générale est donnée par les accords de coopération conclus entre les autorités de surveillance du pays d'origine du capital et celles du pays où se trouve la filiale/succursale. Ces accords, de plus en plus fréquents ce dernier temps, prévoient, généralement, un échange d'informations entre les deux parties par rapport aux aspects concernant la situation financière, la situation des actionnaires, les évolutions systémiques et tout événement qui, en se produisant dans un pays, peut porter atteinte à l'entité se trouvant dans l'autre pays. En outre, dans les accords peut être prévue aussi bien la possibilité de la réalisation des actions de surveillance par les autorités du pays d'origine dans la succursale se trouvant dans l'autre pays.

Dans le cadre de l'Union Européenne, la place des accords bilatéraux de coopération est prise par une structure institutionnelle plus complexe, avec trois entités spécialisées. Banking Advisory Committee formule des propositions pour l'élaboration de la législation bancaire communautaire. Le Groupe de Contact met en relation les surveillants bancaires de l'Espace Economique Européen pour ce qui est de l'échange d'informations. Enfin, le Comité de Surveillance Bancaire de la Banque Centrale Européenne crée le cadre le débat des problèmes systémiques de surveillance.

Dans d'autres parties du monde il y a aussi des comités régionaux de coopération entre les surveillants. Tels sont:

- le Comité Arabe pour la Surveillance Bancaire – dont les membres sont 19 pays du Moyen Orient et du Nord de l'Afrique;
- l'Association des Surveillants Bancaires des Amériques – réunissant 34 autorités de surveillance de l'Amérique du Nord, Centrale et de Sud;
- le Comité des Surveillants Bancaires de l'Ouest et du Centre de l'Afrique, ayant pour membres 17 pays et l'Union Monétaire de l'Afrique de l'Ouest;
- le Groupe des Surveillants Bancaires du Centre et de l'Est de l'Europe – dont l'aire d'extension s'est significativement réduit avec l'adhésion d'un grand nombre de ses membres à l'Union Européenne;

* Université "Bogdan Vodă", Faculté de Sciences Economiques, 400560, Cluj-Napoca, Roumanie

** Université "Bogdan Vodă", Faculté de Sciences Economiques, 400560, Cluj-Napoca, Roumanie

¹ I. Turcu, *Drept Bancar*, Vol. I, Ed. Lumina Lex, p. 27

• le Forum SEANZA des Surveillants Bancaires, le plus ancien forum de ce genre, créé en 1956 et ayant 20 membres du Sud-Est de l'Asie, la Nouvelle Zélande et l'Australie.

LA MONDIALISATION DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE

L'internationalisation a connu un ample processus de mondialisation, à savoir certaines banques, au lieu d'accepter des dépôts d'un pays pour prêter dans un autre pays, ont adopté une stratégie qui consistait à collecter des fonds et donner des crédits à l'intérieur des divers marchés nationaux, grâce à l'implantation locale.

D'autres banques ont axé leur développement sur les marchés financiers, en cherchant en même temps à financer localement leurs portefeuilles de titres nationaux. Bien que, généralement, elles optent pour un modèle mondial de la banque de détail ou pour des activités de gros, les institutions de crédit s'évertuent de plus en plus à répondre aux besoins de leur clientèle de manière indirecte, par une présence et un financement locaux.

L'ambition d'une banque d'être mondiale (ou *multinationale*) est différente du concept de *banque internationale*, cette dernière étant fondée sur la réception des dépôts d'un pays pour financer les emprunts d'un autre pays.

Les *banques mondiales* sont les banques qui ont implanté leurs succursales et leurs filiales dans plusieurs pays, l'activité transnationale dépassant un tiers du total de l'activité déroulée. Celles-ci se différencient des *banques internationales* qui effectuent des opérations pour les clients de différents pays ou en différentes devises, de leur siège du pays de résidence.

La principale différence entre les deux types d'activités, mondiale et internationale, dépend de la *modalité de financement des actifs étrangers* – des créances sur les débiteurs domiciliés hors du pays d'origine.

Une *banque internationale* utilise les fonds provenus de son marché intérieur, tandis qu'une *banque mondiale*, les fonds collectés sur les marchés étrangers. Autrement dit, le premier type de banque compte sur les activités transfrontalières, tandis que le deuxième type finance l'économie locale par des ressources locales.

Peu d'institutions de crédit sont purement internationales ou purement mondiales. La plupart des banques mondiales réalisent en particulier un grand volume d'opérations transfrontalières, en plus par rapport leurs activités exclusivement locales.

Pour mesurer l'importance relative de ces deux types d'activités, la meilleure modalité est de rapporter les actifs étrangers financés localement au total des actifs étrangers (transfrontaliers et locaux). L'indicateur sera 1 pour une banque purement mondiale et 0 pour une banque purement internationale, la plupart des institutions de crédit se situant entre les deux extrêmes.

L'idéal est d'évaluer les créances financées localement sur la base soit de l'actif, soit du passif des filiales étrangères, mais il est préférable de retenir le plus petit chiffre, car certains prêts peuvent être financés par le pays de résidence, et certaines ressources locales sont orientées envers le pays étranger.

Réalisée selon des rythmes différents, la tendance générale de la mondialisation était déjà évidente au milieu des années '80. Les activités transfrontalières, en particulier les emprunts des pays en cours de développement financés par les dépôts en eurodevises, ont accéléré la croissance des actifs étrangers des institutions de crédit dans la période des années 1960 et 1970. En échange, au cours des deux décennies suivantes, les services financés localement ont connu une expansion plus rapide. Pour conclure, nous pouvons affirmer que, pour passer d'une institution de crédit internationale à une institution de crédit mondiale, a été nécessaire une évolution de 20 années.

LA CONCENTRATION DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE

La concentration représente un phénomène naturel pour l'économie de marché. Il y a pourtant peu de domaines où celle-ci s'est manifestée aussi prégnant ces dernières années que dans le secteur bancaire. A part la motivation naturelle pour la concentration – la réalisation d'économie d'échelle : plus grand signifie en principe plus efficace –, il y a eu encore deux raisons spécifiques au système bancaire qui ont motivé la réalisation de la concentration avec prédominance dans ce secteur.

La première raison est constituée par les crises bancaires. Toutes les crises bancaires systémiques ont été accompagnées par un grand nombre de fermetures de banques ou de fusions forcées, ainsi que d'un

durcissement des conditions d'accès sur le marché pour des banques nouvelles, qui n'ont plus réussi à compenser en nombre les banques sorties du système. Peut-être la plus significative réduction en nombre s'est produite aux Etats-Unis où, sur une période de 14 ans (1980-1994) ont disparu à peu près un tiers du nombre total des banques. Une autre réduction spectaculaire, comme pourcentage, a eu lieu en Turquie où, dans la période 1999-2006 le nombre des banques s'est réduit de 42% (de 81 à 47).

La deuxième raison a été constituée par l'accentuation du milieu concurrentiel. Dans les pays à systèmes bancaires sophistiqués et dans lesquels les actionnaires possèdent eux-aussi les connaissances managériales nécessaires, les faiblesses structurelles des banques sont identifiées plus vite. Dans des situations de ce type, les actionnaires n'attendent pas l'effondrement de la banque, mais, lorsqu'ils apprécient ne plus pouvoir la soutenir par leurs forces, ils essaient de la vendre à un groupe bancaire plus puissant. Parfois, ces fusions sont effectuées aussi bien par suite aux sollicitations des autorités de surveillance, qui peuvent sommer les actionnaires d'augmenter le capital ou d'adopter une autre solution pour couvrir les pertes enregistrées par une banque. Evidemment, pour qu'une telle initiative ait des chances de finalisation, elle doit être adoptée tant que les pertes ne sont pas arrivées à un niveau qui rende la banque respective non intéressante pour d'autres investisseurs.

Le degré de concentration du secteur bancaire est, en général, mis en évidence par un indicateur simple – le poids des premières banques dans l'ensemble du secteur bancaire. Dans le Tableau n° 1, nous pouvons voir le degré de concentration du secteur des institutions de crédit de l'Union Européenne pour l'intervalle 2003-2007.

Tableau n° 1

Le degré de concentration du secteur des institutions de crédit (l'indice Herfindahl³ et le poids des premières 5 banques)

Pays	Institutions de crédit					Indice Herfindahl					Poids des premières 5 dans le total				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Belgique	108	104	100	105	110	2.063	2.102	2.112	2.041	2.079	83,5	84,3	85,3	84,4	83,4
Bulgarie	35	35	34	32	29	n.a.	721	698	707	833	n.a.	52,3	50,8	50,3	56,7
Tchécoslovaquie	77	70	58	57	56	1.187	1.103	1.155	1.104	1.100	65,8	64,0	65,5	64,1	65,7
Danemark	203	202	197	191	189	1.114	1.146	1.115	1.071	1.120	66,6	67,0	66,3	64,7	64,2
Allemagne	2.225	2.148	2.089	2.050	2.026	173	178	174	178	183	21,6	22,1	21,6	22,0	22,0
Estonie	7	9	11	14	15	3.943	3.887	4.039	3.593	3.410	99,2	98,6	98,1	97,1	95,7
Irlande	80	80	78	78	81	500	500	600	600	600	44,4	43,9	45,7	44,8	46,1
Grèce	59	62	62	62	63	1.130	1.070	1.096	1.101	1.096	66,9	65,0	65,6	66,3	67,7
Espagne	348	346	348	352	357	506	482	487	442	459	43,1	41,9	42,0	40,4	41,0
France	939	897	854	829	808	597	623	758	726	679	46,7	49,2	51,9	52,3	51,8
Italie	801	787	792	807	821	240	230	230	220	330	27,5	26,4	26,8	26,2	33,1
Cypr	408	405	391	336	215	946	940	1.029	1.056	1.082	57,2	57,3	59,8	63,9	64,8
Lettonie	23	23	25	28	31	1.054	1.021	1.176	1.271	1.158	63,1	62,4	67,3	69,2	67,2
Lituanie	71	74	78	78	80	2.071	1.854	1.838	1.913	1.827	81,0	78,9	80,6	82,5	80,9
Luxembourg	169	162	155	156	156	315	304	312	294	276	31,8	29,7	30,7	29,1	27,9
Hongrie	222	217	214	212	206	783	798	795	823	839	52,1	52,7	53,2	53,5	54,1
Malte	16	16	19	18	22	1.580	1.452	1.330	1.185	1.174	77,7	78,5	75,3	71,4	70,1
Hollande	481	461	401	345	341	1.744	1.726	1.796	1.822	1.928	84,2	84,0	84,5	85,1	86,3
Autriche	814	796	818	809	803	557	552	560	534	527	44,2	43,8	45,0	43,8	42,8
Pologne	660	744	730	723	718	754	692	650	599	640	52,0	50,0	48,5	46,1	46,6
Portugal	200	197	186	178	175	1.043	1.093	1.154	1.134	1.097	62,7	66,5	68,8	67,9	67,8
Roumanie	39	40	40	39	42	1.251	1.111	1.115	1.165	1.041	55,2	59,5	59,4	60,1	56,3
Slovène	33	24	25	25	27	1.496	1.425	1.369	1.300	1.282	66,4	64,6	63,0	62,0	59,5
Slovaquie	22	21	23	24	26	1.191	1.154	1.076	1.131	1.082	67,5	66,5	67,7	66,9	68,2
Finlande	366	363	363	361	360	2.420	2.680	2.730	2.560	2.540	81,2	82,7	82,9	82,3	81,2
Suède	222	212	200	204	201	760	854	845	856	934	53,8	54,4	57,3	57,8	61,0
Grande Bretagne	426	413	400	401	390	347	376	399	394	449	32,8	34,5	36,3	36,9	40,7
UE 13	6.623	6.427	6.271	6.157	6.128	579	599	642	630	654	40,5	41,6	42,6	42,8	44,1
UE 27	9.054	8.908	8.689	8.514	8.348	545	567	600	588	628	39,7	40,9	42,1	42,1	44,4

Source: Banque Centrale Européenne, Structure des banques européennes – octobre 2008

³ L'indice de concentration du marché, à savoir de la mesure dans laquelle un petit nombre d'institutions de crédit représentent une grande partie du marché. Il est utilisé comme indicateur de la concurrence ou du pouvoir de marché.

Nous pouvons affirmer que dans l'Union Européenne il n'y a pas d'homogénéité. Nous y trouvons des pays, petits notamment, caractérisés par un haut degré de concentration du secteur des institutions de crédit (Belgique, Estonie, Lituanie, Malte, Hollande, Finlande), ainsi que des pays à un degré faible de concentration (Allemagne, Italie, Luxembourg, Grande Bretagne). En outre, le nombre des institutions de crédit s'est réduit pendant la dernière décennie, par suite au processus de consolidation par des fusions et achats de 9.054 en 2003 à 8.348 en 2007.

La concentration peut se manifester comme résultat d'une évolution normale durant le temps de l'économie, comme il est arrivé dans les pays développés, ou des conditions historiques – comme c'est le cas, par exemple, en Russie, où la présence quasi-exclusive de l'Etat dans le secteur bancaire jusqu'à la fin des années '80 et le manque d'intérêt des banques étrangères pour d'autres villes que Moscou ou Saint Petersburg ont déterminé un véritable monopole de la Sberbank, la plus grande banque du pays, qui détenait à elle seule 60% du total des dépôts des personnes physiques, ainsi que 49% du volumes des crédits de détail à la fin de l'année 2004⁴.

Parfois, la concentration est réalisée comme résultat de l'intervention des autorités de surveillance, préoccupées à maintenir la compétitivité des banques locales avant que les pressions externes ne les marginalisent sur le marché international, ou pour assurer la sauvegarde de banques en péril. Dans le premier cas peut être encadré le plan des autorités malaysiennes qui, en 2000, ont forcé les 58 banques du pays à se consolider par des fusions de manière à résulter un nombre de seulement 10 institutions de crédit. Pour le deuxième cas, l'expérience du Japon est suggestive : lors de la crise des années '90, plusieurs banques qui étaient déjà très grandes à l'échelle internationale ont été obligées de fusionner (Sanwa Bank, Tokai Bank et Toyo Trust ont formé United Financial Japan, Fuji Bank, Dai-ichi Kangyo et Industrial Bank of Japan ont constitué Mizuho Bank, et une autre fusion a réuni Sumitomo Bank et Sakura Bank). Bien sûr, pour utiliser le forçement des fusions en tant qu'instrument actif de prévention, il faut que l'autorité de surveillance dispose de pouvoirs exceptionnels ou que les actionnaires des banques soient disposés à coopérer.

LA MONDIALISATION DU SYSTEME BANCAIRE DE ROUMANIE

L'évolution du système bancaire de Roumanie a suivi la tendance de mondialisation de l'économie mondiale, les services financiers-bancaires représentant l'un des domaines dans lesquels on peut observer la plus intense manifestation de ce phénomène. Comme l'affirmait le gouverneur BNR, « dans le cas de la Roumanie, plus correct serait le terme de régionalisation, vu que le capital étranger présent sur le marché bancaire roumain provient surtout des pays de l'Union Européenne, en contribuant au processus d'intégration de toute l'économie roumaine dans ce bloc commercial »⁵. Comme une conséquence des fusions et des achats de l'Europe, des consolidations futures dans le système bancaires pourraient survenir. Caractérisé par un degré de bancarisation assez faible, le marché bancaire roumain a un potentiel élevé. Conformément à une étude de BNR, le degré de concentration du marché bancaire de Roumanie, mesuré à travers le poids des 5 premières banques du système, est parmi les plus faibles du groupe des pays en transition de l'Europe Centrale et de l'Est. Le niveau modéré de concentration est aussi confirmé par l'indice Herfindahl-Hirschmann, calculé en fonction des actifs, qui enregistrait la valeur de 1.041 à la fin de l'année 2007.

L'accentuation du milieu concurrentiel imposera des changements dans la stratégie des banques petites et moyennes (par d'éventuelles fusions et achats), leur capacité d'autofinancement à long terme étant considérablement réduite par rapport aux grands joueurs du marché. Il y a néanmoins la possibilité qu'elles s'affirment en tant que joueurs spécialisés, en se concentrant sur des produits spécialisés ou sur certains segments de clients.

Des partenariats stratégiques seront développés entre les banques de Roumanie, mais aussi entre les banques roumaines et les banques mondiales qui ne sont pas encore présentes en Roumanie. Après l'adhésion de la Roumanie à l'U.E., les banques européennes qui désirent entrer en Roumanie peuvent le faire sans solliciter d'autorisation de la part de BNR, ayant seulement besoin d'une notification de BNR. Même si elle ne vise pas nécessairement le lancement d'opérations de grande échelle, la présence de HSBC

Holdings de Grande Bretagne a animé encore plus en 2008 la concurrence sur la zone de la « clientèle industrielle », mais aussi des personnes physiques ayant besoin de « services financiers privés » performants.

La concentration a des effets contradictoires sur l'activité de surveillance bancaire. D'une part, elle permet la focalisation des efforts de la surveillance sur un nombre réduit de banques d'importance systémique, elle croît la profitabilité des banques grâce aux effets de l'économie d'échelle et, dans plusieurs cas, la mise en place de grandes banques signifie aussi une qualité supérieure de l'actionnariat et de la direction, donc moins de risques. En même temps, la présence de banques puissantes pousse les banques plus faibles qui ne peuvent pas investir des ressources comparables dans des produits nouveaux, des technologies sophistiquées et dans la formation du personnel, envers les clients avec des risques plus grands, refusés par les banques puissantes et donc cela augmente le risque de faillite pour celles-ci. En outre, la concentration des banques signifie aussi bien la concentration des risques ; l'effondrement de n'importe laquelle des banques ayant un poids significatif sur le marché peut être de nature à entraîner une crise systémique.

Toutefois, en général, on reconnaît que le processus de concentration a un effet positif, tant directement, car les banques puissantes sont celles qui, en règle générale, sont les promoteurs du nouveau dans l'activité bancaire proprement dite, qu'indirectement, dans l'activité de surveillance qui doit s'adapter en permanence aux progrès réalisés dans le secteur.

Dans le cas de la Roumanie aussi, le processus de concentration a la tendance de s'accroître dans la période à venir.

BIBLIOGRAPHIE:

1. Dunning J. (1993) *Multinational Enterprise and Global Economy*, England, Edison Wesley Publishing Wokingham.
2. Fundația Drucker (2000), *Organizația viitorului*, Ed. Teora, Bucarest.
3. Popa I., Radu F. (2006), *Management internațional*, Ed. Economică, Bucarest, éd.
4. Puiu A., (1999), *Management internațional*, Ed. Independența Economică, Pitești.
5. Basno C., Dardac N. (2002), *Management bancar*, Ed. Economică, Bucarest.

⁴ Source: Institutional Investor, mai 2006.

⁵ Analyse présentée par le gouverneur BNR, Mugur Isărescu, lors de l'ouverture de la conférence européenne de Retail Banking, le 28 juin 2005

DANIEL VALERIUS VLAD*
MARIA DANIELA PIPAȘ**

Cuvinte cheie: schimbare organizațională, dezvoltare organizațională, metode, delimitări conceptuale, evoluție organizațională.

REZUMAT: Spre deosebire de celelalte schimbări, dezvoltarea organizațională intervine numai la nivelul componentei umane și are efect asupra dimensiunii „invizibile” a organizației reprezentată de integritatea lucrurilor nemăsurabile: armonia, cooperarea, angajarea, autoritatea, încrederea, calitățile relaționale, etc. Prin schimbare înțelegem apariția unei noi stări (care nu neapărat va fi mai bună) iar prin dezvoltare înțelegem îmbunătățirea a ceea ce este.

În limbajul uzual al practicii adesea cele două concepte se confruntă iar managerii se fereșc să rostească termenul de „schimbare”. Problema este că mulți manageri nu conștientizează existența laturilor „vizibile” și „invizibile” ale organizației în același timp. Prima dimensiune cere performanță iar a doua cere suport emoțional. Găsirea unor mijloace de unificare a celor două dimensiuni este sarcina multor manageri. Această sarcină cere devotament și practică, privește atât banii cât și relațiile, atât procesele cât și cultura.

INTRODUCERE

Schimbările tot mai profunde care marchează evoluția societății în care trăim, au un impact apreciabil asupra lumii afacerilor și a managementului firmei. Deseori există o inerție, sau chiar un imobilism în managementul firmelor care le împiedică să se adapteze rapid la schimbările produse, să răspundă eficace provocărilor lansate de aceste schimbări.

Organizațiile sunt rareori într-o stare de echilibru. De cele mai multe ori le poți surprinde parcurgând stări mai mult sau mai puțin dinamice, fluctuante, în care schimbarea sau adaptarea unei părți a organizației poate avea un efect bumerang și în alte segmente ale sale, sau în mediul extern.

În marea majoritate a organizațiilor au loc schimbări pe scară largă, uneori în mod reactiv, ca răspuns la presiuni externe și interne, alteori ca efect al unor demersuri planificate, deci proactiv.

Am fost interesați de delimitarea conceptuală dintre noțiunea de schimbare organizațională, pe de o parte, și cea de dezvoltare organizațională pe de altă parte. Adesea, cei doi termeni sunt confundați chiar și în literatura de specialitate. În lumea organizației, practicienii se fereșc să vorbească despre schimbarea organizațională pentru a nu fi interpretată ca o critică la adresa actualelor metode de muncă sau de management. Astfel se preferă termenul de dezvoltare organizațională atunci când este enunțată o schimbare.

"Indiferent cât de bine ar fi planificate programele de dezvoltare organizațională acestea vor fi sortite eșecului atâta timp cât nu se are în vedere că inițiativa pentru propria dezvoltare îi aparține doar individului și nu șefilor."

1. CONCEPTUL DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ

Este o intervenție la nivelul componentei umane a organizației care are drept scop creșterea generală a performanței organizaționale și a eficienței angajaților. Acronimul consacrat este OD (Organizational Development). În cadrul OD organizația este privită ca un sistem care poate fi optimizat prin dezvoltarea resurselor umane, prin creșterea pregătirii acesteia, a abilităților de comunicare și interacțiune dintre angajați, prin înputernicire și delegare etc.

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

** Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

Termenul a devenit un concept, umbrela care a acoperit cam tot ce ar fi putut să însemne în anii '70 - '80 schimbări și intervenții organizaționale de tip: instruire, coaching, dezvoltarea leadership-ului, întărirea culturii organizaționale, îmbunătățirea climatului de muncă, selecția și retenția personalului, cultivarea talentelor, dezvoltarea abilităților de interrelaționare între angajați, dezvoltarea creativității, formarea echipelor interdepartamentale, munca în echipă, etc. Conceptul a ajuns să se disipeze într-o mulțime de înțelesuri încât a devenit greu de operat cu el iar studiile asupra impactului unor astfel de programe au ajuns la un înalt nivel de controversă.

Totuși dincolo de moda generată, OD a avut un rol determinant în dezvoltarea a ceea ce denumim astăzi "resurse umane" ca funcție organizațională, departament, politici, etc., este abordarea care a oferit una dintre cele mai bogate semnificații, analize și explicații privind optimizarea relației dintre om și organizație.

Dezvoltarea organizațională își propune cu precădere dezvoltarea personalului și a interacțiunii dintre ei și implicit optimizarea a ceea ce denumim comunicare organizațională și cultura organizațională.

În această definire organizația este privită ca un sistem care poate fi optimizat prin dezvoltarea resurselor umane. Dezvoltarea organizațională este un efort planificat și continuu pentru a schimba organizațiile spre a fi eficiente și mai umane¹.

Folosește științele comportamentului pentru a introduce o cultură a autoexaminării organizaționale și a disponibilității pentru schimbare. Un puternic accent este pus pe procesele interpersonale și de grup.

În încercarea de a face organizațiile mai eficiente și mai umane, dezvoltarea organizațională acceptă legătura esențială între procesele personale ca leadership, procesul decizional, comunicarea și rezultatele organizației ca productivitatea și eficiența.

Dezvoltarea organizațională caută să modifice sarcinile și rolurile culturale astfel încât organizația să se constituie pe sine și să fie pregătită pentru adaptare.

Focalizarea pe procesele interpersonale și de grup admit că toate schimbările afectează pe membrii organizației și că este necesară cooperarea lor pentru implementare.

Dezvoltarea organizațională admite că schimbarea sistematică a atitudinilor trebuie să însoțească schimbarea comportamentului fie că acesta este cerut de revizuirea lucrărilor, proceselor, structurilor organizatorice sau strategii.

Dezvoltarea organizațională este procesul de îmbunătățire a eficacității organizației și a bunăstării (well-being) membrilor acesteia prin intervenții planificate². Aceasta înseamnă:

- creșterea eficacității - realizarea scopurilor și obiectivelor organizației
- bunăstarea membrilor - satisfacția angajaților cu munca și cu mediul de lucru
- intervenții planificate - seturi de activități structurate în care grupuri sau indivizi selectați(i) sunt angajați în sarcini ce sunt legate direct sau indirect de îmbunătățirea organizațională.

La modul cel mai general, scopul dezvoltării organizaționale este realizarea cu succes a schimbării organizaționale. Din acesta pot deriva diferite obiective specifice:

- dezvoltarea unor planuri de îmbunătățire organizațională
- reproiectarea structurii organizației
- realizarea de schimbări culturale
- creșterea eficacității comunicării interne
- clarificarea rolurilor și responsabilităților
- stimularea creativității și inovării
- creșterea eficacității proceselor de decizie etc.

Rațiunea de a fi a dezvoltării organizaționale constă în a ameliora organizațiile pentru propriul lor beneficiu și cel al persoanelor care lucrează în ele.

Beckhard definește astfel dezvoltarea organizațională : „Dezvoltarea organizațiilor este un efort planificat dependent de dimensiunile organizației, gestionat de sus, vizând ameliorarea sănătății și eficacității organizației prin intervenții planificate asupra proceselor organizației, recurgând la cunoștințe din sfera științelor comportamentului”³.

¹ Gary Johns, Component organizațional, Editura Economică, București 1996, pag. 523

² Managementul schimbării, Suport de curs realizat în cadrul proiectului de înfrățire instituțională R003/IB/OT/01 „Întărirea capacității UCRAP și a rețelei naționale de modernizatori”, Uniunea Centrală pentru Reforma Administrației Publice”, pag. 30

³ Yvan Tellier, Daniela Roventă-Frumușani, Resurse umane și dezvoltare organizațională, Ed. Cavallioti, București 1991

Pot fi explicitate cinci elemente ale acestei definiții.

a) dezvoltarea organizațională este un efort de schimbare planificată. Aceasta implică diagnosticarea problemelor organizației, elaborarea unei strategii și mobilizarea resurselor pentru a antrena schimbarea dorită.

b) dezvoltarea organizațională privește sistemul total. Ea se adresează ansamblului organizației vizând, de exemplu, modificarea culturii sale, sistemul de recompense și de sancțiuni sau strategia de gestiune a organizației.

c) dezvoltarea organizațională este gestionată de către conducerea organizației. Conducerea nu participă neapărat la toate activitățile programului, dar îi acceptă scopurile și metodele.

d) dezvoltarea organizațională vizează ameliorarea sănătății și eficienței organizației. În acest sens se urmărește de obicei următoarele scopuri:

- dezvoltarea unui sistem care se poate organiza în multiple moduri conform misiunilor și sarcinilor
- maximizarea eficacității mecanismelor stabile (organigrama de exemplu) și temporare (proiecte, comitete) ale organizației
- atingerea unui nivel înalt de colaborare între grupuri interdependente ale organizației
- crearea de condiții prin care conflictele sunt identificate și rezolvate
- stabilirea deciziilor în funcție de informațiile deținute și nu de statutul în cadrul organizației.

e) Dezvoltarea organizațională își realizează scopurile prin intervenții planificate cu ajutorul cunoștințelor provenind din științele comportamentului, un puternic accent este pus pe procesele interpersonale și de grup.

O definiție mai laborioasă a fost dată de către M. Beer, care consideră „dezvoltarea organizațională ca un sistem cuprinzător de colectare de date, de diagnosticare, de planificare, intervenție și evaluare, care au ca scop:

- a) îmbunătățirea concordanței dintre structura organizatorică, organizarea procesuală, strategie, personal și cultura organizației;
- b) dezvoltarea unor soluții organizaționale noi și creative;
- c) dezvoltarea capacității organizației de reînnoire; aceasta se poate realiza prin colaborarea dintre membrii organizației cu agenții schimbării care se folosesc de știința comportamentului, de cercetare și de tehnologie”⁴

Din această definiție putem trage concluzia că dezvoltarea organizațională vizează îmbunătățirea performanțelor organizației, în primul rând a eficienței cu care se desfășoară activitățile, prin folosirea științei comportamentului în perfecționarea nu atât a dotării tehnice, cât a managementului acesteia, a tuturor subsistemelor componente (sistem informațional, sistem decizional, sistem metodologic, etc.)

Când ne propunem schimbări efective într-o organizație, este foarte dificil să lucrăm pe un nivel al organizației (de exemplu, sistemele) fără a afecta normele culturale și credințele care susțin aceste norme.

Se ridică întrebarea: „Care este prima sarcină a dezvoltării organizaționale? Să îmbunătățească sistemele într-o organizație sau să aducă schimbări radicale ale culturii sistemelor ca o primă abordare a schimbării organizaționale?”

Unii manageri care abordează intervenția folosind tehnici cum ar fi formarea unor echipe, analiza rolurilor, controlul calității și procesele de comunicare și consultare, sunt în primul rând orientați pe probleme (de exemplu îmbunătățirea sistemului de conducere) mai degrabă decât orientați pe cultură. Aceasta înseamnă că ei consideră că organizația se confruntă cu o problemă (cum ar fi productivitatea, capitalul, etc.) și obiectivul direct al acestei intervenții este să rezolve problema. În aceste cazuri, indivizii care coordonează procesul schimbării accepta cultura organizației și lucrează în cadrul acesteia mai degrabă decât să schimbe credințele, valorile de bază ale culturii, care au putea fi cauzele problemelor însăși.

Schimbarea culturii este foarte diferită de schimbarea sistemului. Aceasta implică inițierea unor acțiuni orientate asupra eficienței credințelor, valorilor de bază și perspectivelor. Procesele tipice de schimbare a culturii organizaționale implică o schimbare de ansamblu a leadership-ului în organizație. Noii lideri impun noua lor cultură cu simboluri, credințe și valori declarate și structurile aferente. Acest tip de

⁴ Eugen Burduș, Gheorghita Căprescu, Armenia Andronicănu, Michael Miles - Managementul schimbării organizaționale, Ed. Economică, București 2000

asupra calității vieții în organizație.

Eșecul înregistrat în urma unor schimbări ale dezvoltării organizaționale se poate datora opțiunii managerului care a inițiat schimbarea de a interveni la nivelul sistemului, când de fapt este necesară o schimbare majoră și fundamentală a culturii. Dacă managerul este confruntat cu o lipsă de încredere în organizație, preocuparea scăzută pentru problemele de calitate, puțină atenție pentru client, schimbarea trebuie să se orienteze în cea mai mare parte asupra credințelor și valorilor de bază decât asupra sistemelor. Pe de altă parte, câteva mutații pozitive semnificative în productivitate pot fi făcute cu îmbunătățiri ușoare și simple ale sistemului.

Esențială este abilitatea managerului de a recunoaște diferența dintre cele două tipuri de nevoi și apoi, în colaborare cu abilitățile consultantului în dezvoltare organizațională, să elaboreze o strategie adecvată.

Postulatele și valorile ocupă un loc important în teoria și practica dezvoltării organizaționale.

Aceste postulate, credințe și valori provin din curentul relațiilor umane, cercetările lui Lewin și ale școlii sale, ca și ale teoreticienilor organizațiilor din anii '60, ca de pildă McGregor și Lickert. Tichy a sintetizat principalele postulate ce definesc aceasta linie de gândire. El distinge trei ansambluri de postulate:

1. Postulatele referitoare la funcționarea persoanelor

- În societățile moderne indivizii își afirmă din ce în ce mai mult nevoile de creștere și de dezvoltare personală. Aceste nevoi sunt cu adevărat satisfăcute într-un mediu de muncă ce oferă provocări.
- Majoritatea angajaților sunt sub-utilizați și ar putea fi mai responsabili de activitatea lor, aducându-și o mai mare contribuție în realizarea scopurilor organizației.

2. Postulatele referitoare la funcționarea persoanelor în grupuri. Oamenii acordă importanță grupurilor în care există interacțiuni. Ei își satisfac mai multe nevoi în interiorul unor asemenea grupuri, în special al echipei lor de lucru.

- O echipă de lucru este neutră în sine. După caz, ea poate folosi sau, dimpotrivă, dăuna organizației.
- Membrii echipelor de lucru pot să-și satisfacă mai bine nevoile personale și exigențele acțiunii lucrând în colaborare. Dacă vrea să-și amelioreze randamentul, liderul formal nu poate să-și exercite toate atribuțiile de lider în interiorul grupului, absolut tot timpul și în orice împrejurare. Membrii grupului devin mai eficienți dacă se asistă reciproc.

3. Postulatele referitoare la funcționarea persoanelor în organizații

- Persoanele au emoții și sentimente care le modifică comportamentele, iar cultura organizațională are adesea tendința de a reprima aceste sentimente și atitudini, ceea ce deteriorează rezolvarea problemelor, satisfacția în muncă și dezvoltarea indivizilor.
- În organizații nivelul de încredere, de cooperare și de susținere interpersonală este în genere mult mai scăzut decât este necesar și desirabil.
- Doi manageri în relație câștigător – perdant își determină subordonații să utilizeze comportamente de același gen – ascunderea informației sau tăcerea – de teama de a nu fi percepuți de grupurile respective drept trădători
- Numeroase conflicte de personalitate între indivizi și grupuri sunt determinate mai degrabă de designul organizațional decât de persoanele implicate.
- Deplasarea accentului de la rezolvarea conflictului prin manipulare și temporizare la discuție și schimb de idei facilitează dezvoltarea persoanelor și realizarea scopurilor întreprinderii.
- Structura organizației și configurația posturilor pot fi schimbate în așa fel încât să satisfacă atât nevoile persoanelor cât și ale grupurilor și organizației.

Acest ansamblu de postulate, propune un sistem de gândire coerent, pe care se bazează intervențiile de dezvoltare organizațională. Este necesar să facem o delimitare între conceptele de schimbare organizațională și dezvoltare organizațională.

Faptul că dezvoltarea organizațională este planificată o deosebește de schimbările accidentale sau de rutină care sunt răspunsuri imediate ale organizației la schimbările de mediu.

Pe de altă parte, dezvoltarea organizațională se folosește de științele comportamentului pentru a induce o cultură a autoexaminării organizaționale și a disponibilității pentru schimbare, fapt ce o distinge de alte strategii de schimbare care se bazează doar pe principii financiare, contabile sau ingineresti.

Dezvoltarea organizațională este facilitată mai degrabă de procesele interpersonale și de grup și caută să modifice normele și rolurile culturale astfel încât organizația să se conștientizeze pe sine și să fie pregătită pentru adaptare.

Dezvoltarea organizațională se focalizează mai degrabă asupra utilizării în întregime a talentelor angajaților pentru a-și maximiza performanțele pe când schimbările organizaționale cuprind domenii mai diversificate. Este o intervenție la nivelul componentei umane.

Filosofia dezvoltării organizaționale este una a schimbării pe termen lung iar eforturile de schimbare organizațională sunt de conjunctură.

În dezvoltarea organizațională schimbarea leadership-ului este de obicei fundamentală pe când în celelalte eforturi de schimbare, leadership-ul nu se schimbă semnificativ.

Diagnosticul în dezvoltarea organizațională implică examinarea efectelor disfuncționalității datorate percepțiilor de bază pe când diagnosticul în schimbare organizațională implică descoperirea neconcordanțelor în/dintre sisteme. În tabelul de mai jos sintetizăm diferențele dintre schimbarea și dezvoltarea organizațională.

Tabelul 1. Diferența dintre schimbarea organizațională și dezvoltarea organizațională

SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ	DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ
- vizează diverse domenii în care apar probleme	- intervenție la nivelul componentei umane, vizează „umanizarea” organizației în ansamblul său
- se folosește de științele tehnice, economice, matematice bazate pe principii ingineresti, financiare, statistice	- este un efort planificat de schimbare
- este un efort neplanificat de schimbare	- eforturile de schimbare sunt pe termen lung, schimbarea realizându-se permanent chiar și când totul merge bine
- eforturile de schimbare sunt de conjunctură, schimbarea realizându-se când apare o amenințare sau o oportunitate	- diagnosticul implică examinarea valorilor, atitudinilor, relațiilor și climatului de muncă
- diagnosticul intervine asupra structurii, tehnologiei, performanțelor economico-financiare, etc.	- are efect asupra dimensiunii „invizibile” a organizației reprezentată de integritatea lucrurilor nemăsurabile: armonia, cooperarea, angajarea, autoritatea, încrederea, calitățile relaționale, etc.
- au efect asupra dimensiunii „vizibile” a organizației care ilustrează lumea factorilor palpabili ai afaceri care cer performanțe și rezultate	- înțelegem îmbunătățirea a ceea ce este.
- înțelegem apariția unei noi stări.	

Problema este că mulți manageri nu văd cele două dimensiuni organizaționale în același timp. Conștientizarea existenței laturilor „vizibile” și „invizibile”, în mod succesiv și câteodată simultan, poate aduce la început confuzie.

Dacă liderii operează numai în dimensiunea „vizibilă” a organizației, ei îi tratează pe oameni ca pe niște lucruri, iar prețul plătit în energie umană, creativitatea ori lipsa de aliniere la scop poate fi enorm. Dacă liderii operează doar în dimensiunea „invizibilă”, ei tratează lucrurile și oamenii prea blând, în timp ce măsura, productivitatea, orientarea către scop, coordonarea și rezultatele au de suferit.

Prima dimensiune care performanță și rezultate, a doua dimensiune cere suport emoțional. Într-o organizație de succes este nevoie de amândouă. Lipsită de prima dimensiune, o organizație nu poate oferi produse sau servicii clienților ei. Lipsită de a doua dimensiune, organizația nu va avea inimă și suflet.

Găsirea unui țel comun, unificator pentru organizația divizată în cele două dimensiuni este sarcina multor conducători de companii. Pentru ca o organizație să ajungă la o transformare calitativă, conducerea ei trebuie să se dezvolte transformării fundamentale a proceselor și sporirii atenției acordate clienților, într-o dimensiune „vizibilă”. În același timp, membrii organizației trebuie să înceapă să-și clădească între ei relații la nivelul minții și spiritului, într-o dimensiune „invizibilă”.

Iată de ce, considerăm că noțiunile de schimbare și dezvoltare organizațională se completează reciproc. Procesele de schimbare și de dezvoltare organizațională acționează asupra celor două dimensiuni.

Puterea agentului de schimbare organizațională vine din capacitatea de a păstra simultan în minte cele două elemente opuse, dat egale ca forță. Această sarcină cere devotament și practică, privește atât banii cât și relațiile; atât procesele cât și cultura.

2. METODE SPECIFICE DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ

Organizația care caută să se dezvolte recurge la o varietate de metode specifice, multe folosite combinat.

În acest subcapitol vom discuta câteva metode care ilustrează diversitatea practicilor. Dintre metodele specifice de dezvoltare organizațională amintim:

- (1) Modelarea culturii organizaționale
- (2) Dezvoltarea potențialului creativ al resurselor umane și inovarea
- (3) Formarea spiritului de echipă
- (4) Îmbunătățirea mecanismelor de comunicare
- (5) Leadership-ul eficient
- (6) Reengineering-ul
- (7) Modelul japonez Kaizen
- (8) Învățarea organizațională
- (9) Coaching-ul

1. Metoda de dezvoltare bazată pe cultura organizațională. Cultura organizațională influențează stilul, atmosfera și personalitatea unei organizații. Prin urmare, asigură un anumit mediu de muncă și influențează modul în care oamenii muncesc. O anumită cultură poate sprijini inovația, asumarea de riscuri sau secretul informației. Extern, o cultură poate sprijini lozinca „clientul înainte de toate” sau comportamentul lipsit de etichetă față de concurenți. Cultura poate avea un impact foarte mare asupra performanței organizaționale și asupra satisfacției membrilor săi.

2. Metoda de dezvoltare prin inovare și creativitate. Gândirea creativă și inovarea au un impact direct asupra costului, stilului sau disponibilității unui produs sau serviciu, asupra tehnologiei, formelor de organizare a muncii, etc.

3. Metoda de dezvoltare bazată pe formarea spiritului de echipă. Formarea spiritului de echipă facilitează îmbunătățirea proceselor interpersonale, clarificarea obiectivelor comune și a rolurilor. Ea poate facilita astfel comunicarea și coordonarea. Modul în care se formează relațiile dintre diferitele grupuri din organizație influențează calitatea mediului de lucru.

4. Metoda de dezvoltare bazată pe comunicare. Mecanismele de comunicare îmbunătățite creează un climat de lucru propice, favorizează inovarea, previne stările conflictuale, oferă feedback specific și la timp.

5. Metoda de dezvoltare prin leadership. Leadership-ul eficient exercită influență astfel încât atinge obiectivele organizaționale prin creșterea productivității, inovației, satisfacției și angajării morale a personalului.

6. Alte metode de dezvoltare organizațională (reengineering-ul, metoda kaizen, învățarea organizațională, coaching-ul).

Reengineering-ul presupune reproiectarea radicală a proceselor organizaționale pentru a obține îmbunătățiri majore în factori ca timp, cost, calitate sau servicii.

Modelul japonez Kaizen demonstrează că progresul cu pași mici, dar rezezi duce la victorii sigure și pe termen lung. Metoda Kaizen are impact asupra angajaților determinându-i să se implice în mod real și nu formal în proces.

Organizația care învață (learning organization) pune accentul pe învățarea împreună, unul de la celălalt și cunoașterea profundă dintre persoane. Organizațiile care învață ușurează acest proces în toate diviziile lor și astfel se transformă continuu.

Coaching-ul reprezintă o sinteză a diferite principii, metode, teorii și tehnici de succes preluate din psihologie, management, dezvoltare personală. Scopul principal al coaching-ului este împlinirea fiecăruia dintre noi ca indivizi, pe multiple planuri (profesional, financiar, afectiv, spiritual etc.), prin definirea unor obiective concrete și găsirea căilor optime pentru atingerea lor.

CONCLUZII

În afară de schimbările clasice care intervin în urma declanșării unei crize sau pentru valorificarea unei oportunități putem vorbi și de schimbări planificate, „liniștite” care intervin la nivelul componentei umane a organizației și care are drept scop creșterea performanței organizaționale și a eficienței angajaților. Am încercat să fac o delimitare clară între conceptul de schimbare organizațională și dezvoltare organizațională.

Etapele desfășurării unui proces de dezvoltare organizațională nu prezintă particularități față de un proces de schimbare decât la etapa de diagnosticare, în acest caz diagnosticul se realizează numai la nivelul componentei umane pe domenii specifice cum ar fi cultura organizațională, procesul de comunicare, climatul de muncă, modul de colaborare, gradul de motivare, gradul de instruire, perspectivele de dezvoltare a individului, filosofia de management, potențialul creativ, etc.

Astfel, într-un program de dezvoltare organizațională sunt folosite o serie de metode specifice, ca de exemplu: modelarea culturii organizaționale, dezvoltarea potențialului creativ al resurselor umane, formarea spiritului de echipă, îmbunătățirea comunicării, leadership-ul eficient, reengineering-ul, metoda Kaizen, învățarea organizațională, coaching-ul.

BIBLIOGRAFIE:

1. Burduș E., Căprescu Gheorghița, Androniceanu Armenia, Miles M. (2000), *Managementul schimbării organizaționale*, Ed. Economică, București.
2. Johns G. (1996), *Component organizațional*, Ed. Economică, București.
3. Rusu C. (2003), *Managementul schimbării*, Ed. Economică, București.
4. Stewart J. (1991), *Managing change through training and development*, London: Kogan Page.
5. Tellier Y., Rovența-Frumușani Daniela (1991), *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, Ed. Cavallioti, București.
6. * * * - *Managementul schimbării*, Suport de curs realizat în cadrul proiectului de înfrățire instituțională R003/IB/OT/01 „Întărirea capacității UCRAPE și a rețelei naționale de modernizatori”, Uniunea Centrală pentru Reforma Administrației Publice”, pag. 30

DANIEL VALERIUS VLAD*
MARIA DANIELA PIPAŞ**

Keywords: *organizational change, organizational development, methods, conceptual delimitations, organizational evolution.*

ABSTRACT: Thus, other changes, organizational development occurs only at the level of human and the effect on the "invisible" size to the integrity of the organization represented by non-measurable things: harmony, cooperation, engagement, authority, trust, relational skills, etc., by changing understand the emergency of new states (which will not necessarily be better) the development and improvement of understanding of what it is.

In typical language often the two concepts are facing and managers are out to rotate the term "change". The problem is that many managers are not aware of the "visible" and "invisible" side of the organization at the same time. The first dimension requires performance and the second requires emotional support. Finding the means to unify the two dimensions is the job of many managers. This task requires dedication and practice of both money and relationships, both processes and culture.

INTRODUCTION

More profound changes that mark the evolution of society in which we live, have an appreciable impact in the world of affairs and in the company management. Often there is inertia, or even immobility in the management of firms that prevents them to adapt quickly to produced changes, to respond effectively to the challenges launched by these changes.

The organizations are rarely in a state of equilibrium. Most of the times you can surprise them in more or less dynamic and fluctuating traveling conditions, in which the change or the adaptation of a part of the organization may have a boomerang effect in other parts or in the external environment.

In the majority of organizations changes can intervene on a large scale, sometimes in reactive mode, in response to external and internal pressures, sometimes as a result of the steps planned, and so proactive.

We were interested in conceptual demarcation between the concept of organizational change, on the one hand, and organizational development on the other. Often, the two terms are confused even in literature. In the organizational world, practitioners are out to talk about organizational change in order not to be interpreted as a criticism of current methods of work or management. It is preferred the term "organizational development" when it points out a change.

"No matter how well the organizational development programs are planned, it will be doomed to failure as long as they do not have the initiative for their own development, this belonging only to the individual and not to the leader."

1. THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

It is an intervention at the level of human organization that aims to increase overall organizational performance and efficiency of employees. The acronym is devoted OD (Organizational Development). In the OD, the organization is regarded as a system that can be optimized through human resource development, through increased preparation of the skills of communication and interaction between employees through empowerment and delegation etc.

The term has become a concept, the umbrella that covered about everything that might mean in the 70's and 80's organizational changes and interventions type: training, coaching, leadership development, the strengthening of organizational culture, improving employment climate, selection and retention of staff,

cultivating talents, skills development, interrelationship between employees, development of the creativity, interdepartmental training teams, teamwork, etc.. The concept came to dissipate in a variety of meanings that has become difficult to operate with him and the studies of the impact of such programs have reached a high level of controversy.

However beyond fashion generated, OD had a role in the development of what we today call "human resources" as a function organizational department, policies, etc., is the approach that offered one of the richest meanings, analysis and explanations on optimizing the relationship between man and organization.

Organizational development aims specifically at staff development and interaction between them and default optimization of what we call organizational communication and organizational culture.

In this definition the organization is seen as a system that can be optimized through human resources development. Organizational development is a planned and continuous effort to change organizations to be effective and human¹.

It uses behavioral sciences to introduce a culture of organizational self-express and availability for change. A strong emphasis is placed on the processes and interpersonal group.

In the attempt to make organizations more efficient and more human, organizational development supports the essential link between the personal processes as a leadership, decision making, communication and the productivity as the organization and behavioral sciences.

Organizational development seeks to amend the duties and roles so that the cultural organization to be aware and be ready to adapt.

Focusing on the interpersonal group processes, they admit that the changes affects all the members of the organization and that their cooperation is necessary for implementation.

Organizational development recognizes that the systematic change of attitudes must accompany the change of behavior, this being required to review work processes, organizational structures and strategies.

The organizational development is the process of improving the effectiveness of the organization and welfare (well-being) members through planned interventions². This means:

- Increasing the effectiveness - achieving the goals and objectives of the organization
- welfare of members - employees with job and working environment satisfaction
- planned interventions - sets of structured activities in which groups or individuals selected are employed in tasks that are linked directly or indirectly by improving organizational.

At the most general purpose, organizational development is the successful implementation of organizational change. It may derive from different targets:

- developing plans to organizational improve
- reprocessing organization structure
- cultural changes makeing
- increase the effectiveness of internal communication
- clarifying roles and responsibilities
- stimulating the creativity and innovation
- increasing the effectiveness of decision-making processes, etc..

The reason of the organizational development is to improve organizations for their own benefit and for the benefit of people who work in them.

Beckhard defines such organizational development: "The development organizations is a planned effort on the size of the organization, managed to improve health and the effectiveness of interventions planned by the organization on the organizational processes, using knowledge from the behavioral sciences³."

Five elements of this definition can be explained:

- a) organizational development is an effort to planned change. This involves diagnosis of the problems of the organization, developing a strategy and mobilizing resources to train the desired change.

¹ Gary Johns, Component organizațional, Editura Economică, București 1996, pag. 523

² Managementul schimbării, Suport de curs realizat în cadrul proiectului de înfrățire instituțională R003/IB/OT/01 „Întărirea capacității UCRAP și a rețelei naționale de modernizatori”, Uniunea Centrală pentru Reforma Administrației Publice”, pag. 30

³ Yvan Tellier, Daniela Roventă-Frumușani, Resurse umane și dezvoltare organizațională, Ed. Cavallioti, București 1991

* "Bogdan Voda" University, Faculty of Economic Sciences, 400560, Cluj-Napoca, Romania
** "Bogdan Voda" University, Faculty of Economic Sciences, 400560, Cluj-Napoca, Romania

b) organizational development of the total system. It is addressed to all organizations dealing, for example, changing its culture, the system of rewards and sanctions strategy or management of the organization.

c) organizational development is managed by the management organization. Leadership is not necessarily involved in all activities, but it supports the goals and methods.

d) organizational development aimed at improving the health and efficiency of the organization. In this connection we usually follow the purposes:

- developing a system that can organize in multiple ways according to missions and tasks
 - maxim determination of the effective (eg establishment) and temporary mechanisms (projects, committees) of the organization
 - achieving a high level of collaboration between groups of interdependent organizations
 - creating conditions in which conflicts are identified and resolved
 - setting decisions based on knowledge, not status within the organization.
- e) organizational development achieved its goals through planned interventions using knowledge from the behavioral sciences, a strong emphasis being placed on the processes and interpersonal group.

A laborious definition was given by M. Beer, who believes "organizational development is a comprehensive system of data collection, diagnostics, planning, intervention and evaluation, aimed at:

a) improving the consistency of organizational structure, organization, process, strategy, personnel and cultural organization;

b) development of new and creative organizational solutions;

c) development of the organization for renewal; this can be achieved through cooperation between members of the organization with agents of change who use behavioral science, research and technology⁴ "

From this definition we can infer that organizational development is aimed at improving the performance of the organization, primarily to the efficiency with which activities are carried out, using science not improving behavior in both the technical equipment, such as management of all subsystems components (information system, decision-making system, methodological system, etc.).

When we propose effective changes in an organization, it is very difficult to work on a level of organization (ex. systems) without affecting the cultural norms and beliefs that support these standards.

It raises the question: "What is the first task of organizational development? To improve systems in an organization or to make radical changes in culture systems as a first approach to organizational change? "

Some managers dealing with intervention using techniques such as training teams, roles analysis, quality control and communication processes and consultation, are primarily oriented issues (ex. improving management) rather than focused on culture. This means that they consider that the organization is faced with a problem (such as productivity, capital, etc) and direct objective of this intervention to solve the problem. In these cases, individuals who coordinate the process of change accept the organization and work with it rather than change their beliefs, values based culture, which may be cause problems itself.

Changing the culture is very different from changing the system. This involves taking of actions targeted on the effectiveness beliefs, values and basic perspectives. Typical processes of change in organizational culture involves a change in the overall leadership of the organization. New leaders impose their new cultural symbols, beliefs and values declared and related structures. This type of approach is focused on value and not on the problem; involves transforming perceptions of the basic orientation of quality of life in the organization.

Failure recorded as a result of changes in organizational development may be due to the option of the manager who initiated the change to intervene in the system, when in fact it is necessary a major and fundamental change of culture. If the manager is faced with a lack of confidence in the organization, concern for the problems of low quality, little attention for the client, the change should focus mostly on the beliefs and values than on basic systems. On the other hand, a few positive mutations in productivity can be made with light and simple improvements to the system.

⁴ Eugen Burduş , Gheorghița Căprescu , Armenia Androniceanu, Michael Miles – Managementul schimbării organizaționale, Ed.Economică, București 2000

The key in managing is the ability to recognize the difference between the two types of needs and, in collaboration with skills in organizational development consultant, to develop an appropriate strategy.

Postulates and values occupies an important place in theory and practice of organizational development.

These postulated, beliefs and values come from the current human relations, Lewin's research and its school, and organizations of academics in the years '60, such as McGregor and Lickert. Tichy synthesized main premise that define this line of thinking. He distinguishes three sets of postulates:

1. Postulates about the functioning of persons

- In modern societies individuals in their states increasingly need growth and personal development. These needs are truly met in a work environment that offers challenges.
- Most employees are under-used and could be responsible for their work, bringing a greater contribution to achieving the goals the organization.

2. Postulates about the functioning of persons in groups. People give importance to the groups in which there are interactions. They meet several needs in such groups, particularly their team work.

- A team is neutral in itself. After the event, it can use or, conversely, harm the organization.
- Members of the teams work and can better meet the individual needs and demands action by working in collaboration. If you want to improve efficiency, formal leader can not exercise all the powers of leadership within the group, absolutely all the time and in any circumstance. Group members become more effective if they assist each other.

3. Postulates about the functioning of persons in the organization

- People have emotions and feelings that change their behavior, and organizational culture often tends to repress these feelings and attitudes, which damaged solving problems, satisfaction in work and development of individuals.
- The organization level of trust, cooperation and interpersonal support is generally much lower than is necessary and desirable.
- Two managers in a winner – loser relation can determinate their subordinates to use the same kind of behavior - hiding information or silence - for fear of not being perceived by those groups as traitors
- Many of personality conflicts between individuals and groups are determined rather than organizational design of those involved.
- Moving the focus from solving the conflict through manipulation discussion and exchange of ideas facilitates the development of individuals and the achievement of goals.
- Organizational Structure and configuration items can be changed so as to meet the needs of individuals and of groups and organizations.

This set of postulates, proposes a coherent system of thought, which is based on organizational development interventions. It is necessary to make a separation between the concepts of organizational change and organizational development.

The fact that the organizational development is a planned change differs of accidental or routine changes that are the organization's immediate responses to environmental changes.

On the other hand, development is used for organizational behavior sciences to induce a culture of organizational self-express and availability for change, which is distinguished from other strategies for change that are based only on principles of financial accounting or engineering.

Organizational development is facilitated processes rather than the interpersonal group process and seeks to amend the rules and cultural roles so that the organization is aware of itself and be ready to adapt.

Organizational development focuses more on using the full talents of employees to maximize performance when organizational changes include diversified fields. It is an intervention at the human level.

Organizational development philosophy is to change a long-term effort and organizational change is juncture.

In developing organizational change leadership we usually have to determine the effects in the leadership change, thus the diagnosis in organizational change implies the determination of the problems that occur between the two systems. The table below states the differences between organizational change and organizational development.

Table 1. The difference between organizational change and organizational development

SCHEMBAREA ORGANIZATIONALA	DEZVOLTAREA ORGANIZATIONALA
- Covers various areas in which problems	- intervenție la nivelul componentei umane, vizează „umanizarea” organizației în ansamblul său
- is uses technical sciences, economic, mathematical principles-based engineering, financial, statistical principles	- Intervention at the level of human concern states the “humanizing” organization as a whole
- is an unplanned effort to change	- is a planned effort of change
- efforts to change are on short term, the change is a threat or an opportunity	- Efforts to change are long-term ones, the change is permanent even when everything goes well
- the diagnosis occur on the structure, technology, economic and financial performance, etc..	- the diagnosis involves examination of values, attitudes, relationships and work environment
- the effect on the “visible” size of the organization that illustrates the tangible factors of business that require performance and results	- effects on the “invisible” size to the integrity of the organization represented by non-measurable things: harmony, cooperation, engagement, authority, trust, relational skills, etc..
- understands the emergency of new states.	- improve understanding of what it is.

The problem is that many managers fail to see the two organizational dimensions at the same time. Awareness of the existence of the “visible” and “invisible” side in succession and sometimes simultaneously, can bring confusion to the top.

If leaders are operating only in “visible” size of the organization, they treat people like things, and the price paid can be enormous in human energy, creativity or lack of alignment purpose. If leaders are operating only in the “invisible” size, they treat things and people very gentle, while so far, productivity, orientation to the end, coordination and results have to suffer.

The first dimension requires performance and results, the second dimension requires emotional support. In a successful organization both are needed. Without first dimension, an organization can not provide goods or services to customers. Without a second dimension, the organization will not have the heart and soul.

Finding a common goal, unifying the organization divided into two dimensions is the job of many leaders of companies. In order for an organization to make a qualitative transformation, the leadership needs to develop a fundamental transformation processes and increasing attention given to customers in a “visible” size. At the same time, the organization must begin to re-build relationships between them at the mind and spirit, in a “invisible” size.

That is why we believe that the notions of change and organizational development complement each other. Processes of change and organizational development act on the two dimensions.

Power agent of the organizational change comes from the ability to simultaneously keep in mind the two opposing elements, given equal force. This task requires dedication and practice of both money and relationships, both processes and culture.

2. SPECIFIC METHODS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Organization that seeks to develop resorts to a variety of specific methods, many used in combination.

In this chapter we will discuss several methods that illustrates the diverse practices. Among the specific methods of organizational development we mention:

- (1) Modeling organizational culture
- (2) Developing creative potential of human resources and innovation
- (3) Training team spirit
- (4) Improving communication mechanisms
- (5) Leadership is effective

- (6) Reengineering
- (7) The Japanese Kaizen Model
- (8) Organizational Learning
- (9) Coaching

1. Development based method on organizational culture. Organizational culture influences the style, atmosphere and personality of an organization. Therefore, provides an environment for work and influences how people work. A certain culture can support innovation, the assumption of risk or secret information. Externally, a culture can support the slogan “the customer above all” or behavior of informality to the competitors. Culture can have a huge impact on organizational performance and satisfaction of its members.

2. Development through innovation and creativity method. Creative thinking and innovation have a direct impact on cost, style or availability of a product or service, on technology, forms of work organization, etc...

3. Development based on the training team spirit method. Formation of team spirit makes interpersonal processes improve, clarify common objectives and roles. It can facilitate such communication and coordination. How to form relationships between different groups of the organization affects the quality of the work environment.

4. The method of development based on communication. Improved mechanisms of communication create a climate propitious to work, promotes innovation, prevents conflict states, and provides specific feedback on time.

5. Development through leadership method. Effective leadership exercised influence so that it reaches organizational goals by increasing productivity, innovation, employment and moral satisfaction of staff.

6. Other methods of organizational development (reengineering, the kaizen method, organizational learning, coaching).

The reengineering assumes the radical replanning organizational processes to achieve major improvements in such factors as time, cost, quality or service. The Kaizen Japanese model shows that progress in small steps, but leads to fast and secure wins in the long term. Kaizen method has an impact on determining the employees to engage in real and not formally in the process.

The learning organization focuses on learning together, one from the other and deep knowledge of people. Organizations that facilitate the learning process in all divisions and thus turns continuously.

The coaching is a synthesis of different principles, methods, theories and techniques successfully taken from psychology, management, personal development. The main purpose of coaching is the fulfillment of each of us as individuals on multiple plans (professional, financial, emotional, spiritual, etc...) by defining concrete objectives and finding ways to achieve them best.

CONCLUSION

In addition to the classic changes that occur by triggering a crisis or an opportunity for recovery we can talk about planning changes, “quiet” intervening in the human component of the organization, which aims to increase organizational performance and efficiency of employees. I tried to make a clear demarcation between the concept of organizational change and organizational development.

The stages in pursuing a process of organizational development does not show features over a process of change in the diagnostic phase, in this case the diagnosis is done only at the level of human specific areas such as organizational culture, the process of communication, working climate, how to cooperate, the degree of motivation, degree of education, the prospects of development of individual, management philosophy, creative potential, etc...

Thus, in a program of organizational development are a series of specific methods, such as streamlining the organizational culture, developing creative potential of human resources, training of team spirit, improving communication, effective leadership, reengineering, the Kaizen method, organizational learning, coaching.

BIBLIOGRAPHY:

1. Burduș E., Căprescu Gheorghița, Androniceanu Armenia, Miles M. (2000), *Managementul schimbării organizaționale*, Ed. Economică, București.
2. Johns G. (1996), *Component organizațional*, Ed. Economică, București.
3. Rusu C. (2003), *Managementul schimbării*, Ed. Economică, București.
4. Stewart J. (1991), *Managing change through training and development*, London: Kogan Page.
5. Tellier Y., Roventța-Frumușani Daniela (1991), *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, Ed. Cavallioti, București.
6. * * * - *Managementul schimbării*, Suport de curs realizat în cadrul proiectului de înfrățire instituțională R003/IB/OT/01 „Întărirea capacității UCRAP și a rețelei naționale de modernizatori”, Uniunea Centrală pentru Reforma Administrației Publice”, pag. 30

FLORIN RADU PINTEA*

Cuvinte cheie: *planificare strategică, plan strategic, control strategic, proces de marketing*

REZUMAT: Planificarea strategică se bazează pe definirea clară a misiunii companiei, pe stabilirea obiectivelor, pe conturarea unui portofoliu de afaceri și coordonarea strategiilor funcționale. La nivelul cel mai general compania își definește mai întâi scopul și misiunea. Aceasta din urmă va fi oglindită ulterior în obiective detaliate care ghidează activitatea întregii companii.

Planul strategic al companiei stabilește în ce domenii de activitate va lucra compania și care sunt obiectivele pentru fiecare dintre acestea. Detalierea lor va fi făcută ulterior, de fiecare ramură a companiei. Fiecare departament important, al fiecărei ramuri (marketing, finanțe, contabilitate, achiziții, producție, IT, resurse umane) trebuie să coopereze pentru a îndeplini obiectivele strategice. Planificarea de marketing implică hotărâri asupra strategiilor de marketing care vor ajuta compania și obiectivele sale strategice generale. Un plan detaliat de marketing este necesar pentru fiecare afacere, produs sau marcă.

Controlul de marketing implică evaluarea rezultatelor strategiilor și planurilor de marketing și luarea de măsuri corective pentru ca obiectivele să fie atinse. Controlul de marketing implică 4 pași. Mai întâi, conducerea stabilește scopuri precise de marketing. Apoi, ea măsoară performanța pe piață și evaluează cauzele diferențelor între performanța așteptată și cea reală. Apoi, conducerea ia măsuri corective pentru a închide prăpastia dintre scopuri și performanță. Aceasta poate implica schimbarea programelor de acțiune sau chiar schimbarea scopurilor.

PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Planificarea poate aduce beneficii tuturor tipurilor de firme, mari sau mici, nou înființate sau mature.

Procesul de planificare poate fi la fel de important ca planul însuși. Planificarea încurajează echipa de management să analizeze în mod sistematic evenimentele trecute, prezente și viitoare. Compania va trebui astfel să își definească mai concret obiectivele și politicile, iar diferitele departamente își vor coordona mai bine eforturile, oferind standarde de performanță mai clare.

Planificarea riguroasă ajută companiile să anticipeze și să răspundă rapid schimbărilor, să reacționeze pozitiv la posibilele situații noi.

De obicei, companiile pregătesc *planificări anuale, planificări pe termen mai mare de un an și planificări strategice*. Primele două tipuri de planificare se referă la derularea acțiunilor curente ale firmei. În contrast, un plan strategic implică adaptarea firmei pentru a profita de toate oportunitățile care se ivesc în mediul economic, aflat într-o permanentă schimbare. Planificarea strategică va fi deci definită ca procesul de dezvoltare și menținere a unui echilibru strategic între scopurile și capacitățile organizației, pe de o parte, și oportunitățile oferite de piață, pe de altă parte.

Planificarea strategică oferă cadrul pentru celelalte tipuri de planuri, ea se bazează pe definirea clară a misiunii companiei, pe stabilirea obiectivelor, pe conturarea unui portofoliu de afaceri și coordonarea strategiilor funcționale. La nivelul cel mai general compania își definește mai întâi scopul și misiunea. Aceasta din urmă va fi oglindită ulterior în obiective detaliate care ghidează activitatea întregii companii. Apoi, se va hotărî care este cel mai bun portofoliu de afaceri și cum se sprijină aceste două puncte importante unul pe celălalt. Fiecare departament își va dezvolta un plan de marketing detaliat care să susțină planul global al firmei. Astfel, planificarea de marketing are loc la nivel de departament, produs, niveluri ale pieței, participând la planificarea strategică a companiei cu detalii relevante, utile pentru identificarea unor oportunități de marketing specifice.

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

DEFINIREA ACTIVITĂȚII ȘI MISIUNII COMPANIEI

Organizațiile există întotdeauna cu un scop. La început, o companie poate avea un scop și o misiune clare, dar în timp acestea devin confuze, dacă organizația se dezvoltă, adaugă noi produse, intră pe noi piețe sau trebuie să facă față schimbărilor economice. Atunci când echipa managerială simte că organizația se află pe o linie descendentă trebuie să reînnoiască scopurile și misiunea acesteia.

O *declarație de misiune* reprezintă o afirmație a scopului organizației, a ceea ce dorește aceasta să realizeze. O declarație de misiune clară acționează ca o mână invizibilă care ghidează personalul organizației.

Declarația de misiune trebuie să fie orientată către piață. Produsele și tehnologiile se învechesc, dar nevoile de bază ale pieței rămân aceleași. O declarația de misiune orientată către piață se referă la satisfacerea nevoilor clientului.

Managementul trebuie să evite să-și formuleze declarația de misiune de o manieră prea îngustă sau prea vastă.

Misiunile trebuie:

- să fie realiste
- să fie specifice
- motivantă, fără să se refere la obținerea de profituri

Organizațiile cu adevărat vizionare pun scopul înaintea profitului, deși profitul nu se regăsește în misiunea unor astfel de organizații, el va fi rezultatul inevitabil.

Misiunea companiei trebuie transformată în obiective detaliate la fiecare nivel managerial. Fiecare manager trebuie să aibă anumite obiective și să fie responsabil pentru atingerea lor.

Obiectivele strategice trebuie să fie:

- măsurabile
- flexibile
- clare
- realiste
- acceptabile
- orientate spre acțiune

Ghidat de declarația de misiune și de obiectivele companiei, managementul are acum sarcina de a planifica portofoliul de afaceri – o prezentare a produselor și activităților companiei. Portofoliul de afaceri ideal este cel care se adaptează punctelor tari și slabe ale companiei, la oportunitățile oferite de mediu.

Etapa cea mai importantă a procesului de planificare strategică este analiza portofoliului de afaceri, adică evaluarea activității curente a companiei. Aceasta va alocă ulterior mai multe resurse acelor zone profitabile ale afacerii și mai puține sau deloc celor neprofitabile.

Dintre metodele se analiză a portofoliului de afaceri al unei organizații se pot enumera: General Electric (GE), Boston Consulting Group (BCG), etc.

Planul strategic al companiei stabilește în ce domenii de activitate va lucra compania și care sunt obiectivele pentru fiecare dintre acestea. Detalierea lor va fi făcută ulterior, de fiecare ramură a companiei. Fiecare departament important, al fiecărei ramuri (marketing, finanțe, contabilitate, achiziții, producție, IT, resurse umane) trebuie să coopereze pentru a îndeplini obiectivele strategice.

Valoarea și satisfacția oferite clientului sunt ingrediente importante din rețeta succesului. Totuși, marketingul nu poate produce valoare singur. Toate departamentele trebuie să colaboreze pentru a îndeplini acest obiectiv important. Fiecare departament poate fi considerat o verigă din lanțul de valoare al companiei. Fiecare departament îndeplinește activități generatoare de valoare (proiectare, producție, livrare, vânzare etc.). Succesul firmei depinde nu numai de performanțele fiecărui departament în parte ci și de modul în care acestea își coordonează activitatea.

PLANIFICAREA DE MARKETING

Planul strategic definește misiunea și obiectivele generale ale companiei. În fiecare companie, marketingul ajută la îndeplinirea obiectivelor strategice generale. Rolul și activitățile de marketing într-o organizație sunt arătate în figura de mai jos, care rezumă procesul de marketing în totalitatea lui și forțele care influențează strategiile de marketing ale companiei.

Consumatorii țină stau în centru. Scopul este construirea unor legături puternice și profitabile cu acești consumatori. Compania identifică întâi piața totală, o divide apoi în segmente mai mici, selecționează

segmentele cele mai promițătoare și se concentrează asupra servirii și satisfacerii acestora. Ea desemnează mixul de marketing care include produsul, prețul, distribuția și promovarea. Pentru a găsi cel mai adecvat mix de marketing și a-l pune în acțiune, compania se angajează în activități de analiză, de marketing, de planificare, implementare și control. Prin aceste activități, compania se adaptează actorilor și forțelor din mediul de marketing.

Organizațiile ar trebui să țină cont că nu se pot conecta în mod profitabil cu toți consumatorii dintr-o piață dată, sau cel puțin, nu cu toți în același fel. Sunt multe categorii de consumatori, cu multe categorii de nevoi. Iar anumite companii sunt mai potrivite pentru a servi anumite segmente de piață. Astfel, fiecare companie trebuie să divida piața totală, să aleagă segmentul cel mai potrivit, și să desemneze strategii pentru a servi segmentele alese mai bine decât competitorii săi. Acest proces implică trei pași: *segmentarea pieței, ținerea pieței și poziționarea pieței.*

Segmentarea pieței. Piața constă în mai multe tipuri de clienți, produse și nevoi. Consumatorii pot fi grupați și serviți în moduri diferite, în funcție de factori geografici, demografici, psihografici și comportamentali. Procesul de împărțire a pieței în grupuri diferite de consumatori cu nevoi, caracteristici și comportamente diferite ce pot necesita produse sau mixuri de marketing separate, se numește segmentare a pieței.

Un *segment de piață* constă în consumatori care răspund la fel unui set dat de eforturi de marketing. Companiile sunt înțelepte atunci când își concentrează eforturile încercând să îndeplinească nevoile diferite ale unuia sau mai multor segmente de piață.

Ținerea pieței. Firmele trebuie să aleagă segmentele pentru care au avantajul concurențial cel mai mare. După ce o companie și-a definit segmentele de piață, poate intra într-unul sau mai multe segmente ale unei piețe date. Ținerea pieței implică evaluarea atractivității fiecărui segment de piață și selectarea unuia sau mai multor segmente pentru urmărire. O companie trebuie să țină segmente în care poate să obțină cea mai mare valoare de consum și să o susțină în timp. O companie cu resurse limitate poate hotărî să servească numai unul sau câteva segmente speciale, sau nișe de piață.

Majoritatea companiilor intră într-o piață nouă servind un singur segment; dacă aceasta are succes, ele adaugă ale segmente. Companiile mari caută o acoperire completă a pieței în cele din urmă.

Poziționarea pieței. După ce o companie a hotărât ce segmente de piață să urmărească, ea trebuie să hotărască ce poziție vrea să ocupe în cadrul acelor segmente. Poziția unui produs reprezintă locul pe care acel produs îl ocupă relativ cu cele ale concurenței în mintea consumatorilor. Poziționarea pe piață reprezintă grija ca un produs să ocupe în mintea consumatorilor țină un loc clar, distinctiv și desirabil în raport cu produsele competitorare. Astfel, comercianții planuiesc poziții care diferențiază produsele lor de mărcile competitorare și care le conferă cel mai mare avantaj strategic în piața lor țină.

În poziționarea produsului său, o companie identifică mai întâi posibilele avantaje competitive pe care să își construiască poziția. Pentru a câștiga un avantaj competitiv, compania trebuie să ofere o valoare mai mare segmentelor de piață alese, fie oferind prețuri mai mici decât competitorii, fie oferind mai multe beneficii pentru a justifica prețurile ridicate. Astfel, poziționarea eficientă începe prin diferențierea ofertei de marketing a companiei pentru a oferi consumatorilor mai multă valoare decât concurența.

Odată ce o companie a ales poziția dorită, ea trebuie să ia măsuri pentru a oferi și a comunica acea poziție consumatorilor țină. Întregul program de marketing al companiei trebuie să susțină strategia de poziționare aleasă.

Odată aleasă strategia generală de marketing, compania este pregătită să înceapă planificarea detaliilor mixului de marketing, unul din conceptele majore ale marketingului modern. Se poate defini *mixul de marketing* ca un set de instrumente tactice controlabile pe care compania le combină pentru a obține răspunsul dorit în piața țină. Mixul de marketing constă în tot ceea ce firma poate să facă pentru a influența cererea pentru produsul său. Numeroasele posibilități pot fi adunate în 4 grupuri de variabile denumite cei 4 P: produs, preț, piața (distribuția) și promovare.

Produsul înseamnă combinația de bunuri și servicii oferite de companie pieții țină.

Prețul reprezintă suma de bani pe care clienții trebuie să o plătească pentru a obține produsul.

Plasamentul (distribuția) include activități ale companiei care fac produsul disponibil consumatorilor țină.

Promovarea se referă la activitățile care fac cunoscute meritele produsului și care conving clienții țină să cumpere.

Elaborarea mixului de marketing face parte din programul de marketing, fiind tactici în cadrul programelor de acțiune.

Un program eficient de marketing împletește elementele mixului de marketing într-un program coordonat care urmărește să atingă obiectivele de marketing ale companiei, oferind valoare consumatorilor. Mixul de marketing reprezintă trusa tactică de unelte a companiei pentru stabilirea unor poziții puternice în piețele țintă.

Unii critici cred că cei patru P ar putea omite anumite activități importante. De exemplu, serviciile. Faptul că acestea nu încep cu P nu justifică omiterea lor. Răspunsul este că serviciile (bancare, aeriene și de vânzări) sunt, de asemenea, produse. Conceptul celor 4 P ia în considerare viziunea vânzătorului asupra pieței, nu pe cea a cumpărătorului. Din punctul de vedere al cumpărătorului, într-o lume a conexiunilor, cei 4 P ar putea fi descriși ca 4 C:

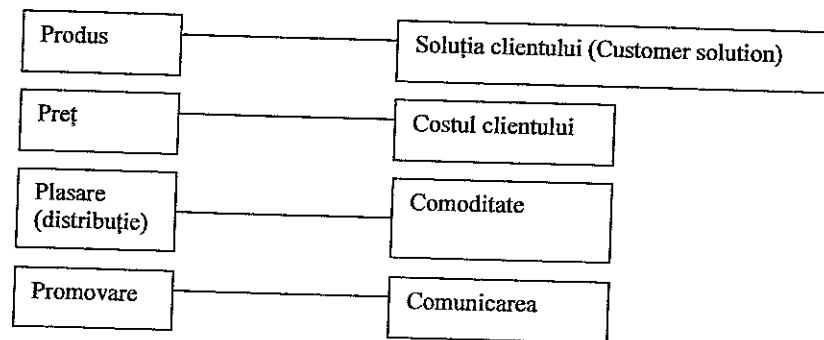


Fig. 1 Program eficient de marketing și elementele mixului de marketing

Deci, producătorii ar trebui să se gândească mai întâi la cei patru C și apoi să construiască cei patru P pe această platformă.

ORGANIZAREA EFORTULUI DE MARKETING

Compania dorește să creeze și să pună în acțiune amestecul de marketing care va atinge cel mai bine obiectivele în piețele țintă. Organizarea efortului de marketing cuprinde patru funcții: analiza, planificarea, implementarea și controlul.

❖ **Analiza de marketing.** Se începe cu o analiză completă a situației companiei. Trebuie analizate piețele și mediul de marketing, pentru a găsi oportunități atractive și pentru a se evita amenințările de mediu. Punctele tari și cele slabe ale companiei trebuie analizate ca posibile acțiuni de marketing pentru a determina cele mai bune posibilități.

❖ **Planificare de marketing.** Planificarea de marketing implică hotărâri asupra strategiilor de marketing care vor ajuta compania și obiectivele sale strategice generale. Un plan detaliat de marketing este necesar pentru fiecare afacere, produs sau marcă.

O strategie de marketing este logica de marketing prin care o companie speră să își îndeplinească obiectivele de marketing.

Tabel 1

Planul de marketing

Secțiune	Scop
Rezumat	Un scurt rezumat al principalelor scopuri și recomandări ale planului de revizie a organizării, ajutând conducerea de top să găsească rapid punctele majore ale planului. O tablă de materii trebuie să urmeze rezumatului.
Situația prezentă de piață	Describe piața țintă și poziția companiei în aceasta, incluzând informații despre piață, performanța produsului, concurență și distribuție. Secțiunea include: – o descriere a pieței care definește piața și segmentele sale majore, apoi analizează nevoile clienților și factorii din mediul de marketing care ar putea afecta cumpărarea consumatorului – o analiză a produsului care să arate vânzările și prețul – o analiză a competiției, care să identifice competitorii majori și să analizeze poziția lor pe piață și strategiile de calitate, preț, distribuție și promovare a produsului – o analiză a distribuției care să analizeze curente recente de vânzări
Analiza amenințărilor și oportunităților	Evaluează amenințările și oportunitățile majore cu care s-ar putea confrunta produsul
Obiective și probleme	Stabilește obiectivele de marketing pe care compania ar vrea să le atingă la termen
Strategia de marketing	Prezintă o logică de marketing prin care firma speră să își atingă obiectivele de marketing și detaliile piețelor țintă, ca și nivelul de cheltuieli de marketing
Programe de acțiune	Explică cum vor fi transformate strategiile de marketing în programe de acțiune specifică. Se stabilesc exact responsabilii, acțiunile concrete și timpul necesar pentru fiecare activitate
Bugete	Detaliază un buget de marketing care este esențialmente o analiză a profiturilor și pierderilor
Controale	Arată controalele ce vor fi folosite pentru monitorizarea progresului

❖ Implementarea marketingului

Dacă planificarea implică *ce* și *de ce* pentru activitățile de marketing, implementarea se adresează lui *cine*, *unde*, *când* și *cum*.

O firmă poate avea aceeași strategie cu o altă și totuși ea poate câștiga piața printr-o execuție mai rapidă sau mai bună. Totuși, implementarea este dificilă – este adesea mai ușor să creezi strategii de marketing eficiente decât să le duci la îndeplinire.

O implementare de succes a marketingului depinde de cât de bine compania își folosește oamenii, structura organizatorică, sistemele de decizie și de compensare precum cultura organizației într-un program de acțiune coerent care să îi susțină strategiile. La toate nivelele, compania trebuie să fie încadrată cu oameni care au capacitatea și motivația necesară. Structura organizatorică a companiei joacă un rol important în implementarea strategiei de marketing, ca și sistemele de decizie și recompensă.

În ceea ce privește **organizarea departamentului de marketing** compania trebuie să proiecteze un departament de marketing care să desfășoare strategiile și planurile de marketing. Dacă firma este mică, o persoană este suficientă pentru toată activitatea de marketing: cercetare, vânzări, publicitate, serviciul cu clienții, și alte activități. Pe măsură ce firma se extinde, apare un departament de marketing pentru a desfășura toate aceste activități. În firmele mari, acest departament include mulți specialiști.

Departamentele moderne de marketing pot fi angajate în moduri diferite. Forma cea mai comună de organizare de marketing este *organizarea funcțională* în care diferitele activități de marketing sunt conduse de un specialist funcțional – un director de vânzări, de publicitate, de cercetare de marketing, de serviciul cu clienții, sau de noi produse.

Organizarea geografică permite agenților de vânzări să se stabilească într-un teritoriu, să-și cunoască clienții și să lucreze cu un consum minim de timp și de costuri de călătorie.

Companiile care comercializează mai multe produse sau mărci diferite creează adesea o organizație de management al produsului. Astfel, un director de produs dezvoltă și implementează o strategie și un program complet de marketing pentru un produs sau o marcă specifică.

Multe companii consideră că mediul de afaceri de astăzi cere mai puțină atenție acordată mărcii și mai multă atenție acordată consumatorului. Există astfel o trecere spre managementul echității consumatorului. Profitabilitatea produsului lasă loc profitabilității.

Pentru companiile care vând o linie de produs pe piețe diferite și unor consumatori cu nevoi și preferințe diferite, o *organizație de management al pieței sau al clientului* ar fi binevenită. O organizație de management de piață este similară unei organizații de management al produsului. Directorii de piață sunt responsabili de dezvoltarea strategiilor de marketing pentru piețele specifice. Principalul avantaj al sistemului este că firma va fi organizată în jurul nevoilor unor segmente specifice de clienți. Companiile mari care produc multe produse diferite pentru multe piețe folosesc de obicei o combinație a formelor de organizare funcțională, geografică și de piață. Astfel, fiecare funcție, produs și piață primește partea sa de atenție managerială. Totuși, acest sistem poate adăuga nivele costisitoare de conducere și poate reduce flexibilitatea organizațională. Totuși, avantajele specializării organizaționale depășesc de obicei dezavantajele.

❖ Controlul de marketing

Deoarece multe surprize apar în implementarea planurilor de marketing, departamentul de marketing trebuie să practice controale în mod constant. Controlul de marketing implică evaluarea rezultatelor strategiilor și planurilor de marketing și luarea de măsuri corective pentru ca obiectivele să fie atinse. Controlul de marketing implică 4 pași. Mai întâi, conducerea stabilește scopuri precise de marketing. Apoi, ea măsoară performanța pe piață și evaluează cauzele diferențelor între performanța așteptată și cea reală. Apoi, conducerea ia măsuri corective pentru a închide prăpastia dintre scopuri și performanță. Aceasta poate implica schimbarea programelor de acțiune sau chiar schimbarea scopurilor.

Controlul operațional implică verificarea performanțelor actuale în funcție de planul anual și luarea de măsuri corective acolo unde este necesar.

Controlul strategic implică analizarea strategiilor companiei în comparație cu oportunitățile. Strategiile și programele de marketing pot deveni rapid demodate și fiecare companie trebuie să își reanalizeze în mod periodic modul de abordare a pieței. Un instrument major pentru acest control strategic îl reprezintă *auditul de marketing*. *Auditul de marketing* este o examinare cuprinzătoare, sistematică, independentă și periodică a mediului, obiectivelor, strategiilor și activităților unei companii pentru a determina zonele problemă și oportunitățile. *Auditul* oferă date importante pentru un plan de acțiune pentru îmbunătățirea performanței de marketing a companiei.

Auditul de marketing acoperă toate zonele de marketing majore ale unei firme. El evaluează mediul de afaceri, strategia de marketing, organizarea sistemelor, mixul de marketing, ca și productivitatea și profitabilitatea. *Auditul* este condus în mod normal de o entitate din afara companiei, obiectivă și experimentată. Descoperirile pot reprezenta o surpriză și adesea în șoc pentru conducere. Apoi, conducerea decide ce acțiuni trebuie implementate, când și cum.

CONCLUZII

Lucrarea prezentată are scopul de a analiza planificarea de marketing și totodată detalierea procesului de marketing, practic parghiile manageriale vitale pentru succesul fiecărei companii. Analizând planificarea strategică, se desprinde ideea că aceasta are ca și punct de plecare definirea misiunii și scopul companiei. În acest sens, misiunile companiei trebuie să fie:

- realiste
- specifice
- motivantă, fără să se refere la obținerea de profituri

În ceea ce privește obiectivele strategice ale companiei, acestea trebuie să fie :

- măsurabile
- flexibile
- clare
- realiste
- acceptabile
- orientate spre acțiune

Totuși, marketingul nu poate produce valoare singur. Toate departamentele trebuie să colaboreze pentru a îndeplini acest obiectiv important. Fiecare departament poate fi considerat o verigă din lanțul de valoare al companiei. Fiecare departament îndeplinește activități generatoare de valoare (proiectare, producție, livrare, vânzare etc.). Succesul firmei depinde nu numai de performanțele fiecărui departament în parte ci și de modul în care acestea își coordonează activitatea.

Un program eficient de marketing împletește elementele mixului de marketing într-un program coordonat care urmărește să atingă obiectivele de marketing ale companiei, oferind valoare consumatorilor. Mixul de marketing reprezintă trusa tactică de unelte a companiei pentru stabilirea unor poziții puternice în piețele țintă.

Referitor la organizarea efortului de marketing, am prezentat cele mai importante patru funcții ale acestuia:- analiza de marketing

- planificare de marketing
- implementarea marketingului
- controlul de marketing

Controlul operațional implică verificarea performanțelor actuale în funcție de planul anual și luarea de măsuri corective acolo unde este necesar.

Controlul strategic implică analizarea strategiilor companiei în comparație cu oportunitățile. Strategiile și programele de marketing pot deveni rapid demodate și fiecare companie trebuie să își reanalizeze în mod periodic modul de abordare a pieței. Un instrument major pentru acest control strategic îl reprezintă *auditul de marketing*. *Auditul de marketing* este o examinare cuprinzătoare, sistematică, independentă și periodică a mediului, obiectivelor, strategiilor și activităților unei companii pentru a determina zonele problemă și oportunitățile. *Auditul* oferă date importante pentru un plan de acțiune pentru îmbunătățirea performanței de marketing a companiei.

BIBLIOGRAFIE:

1. Popescu C., Ciucur D., Morega D. (2005), *Microeconomie concurențială*, Ed. Economică, București.
2. Faulkner D., Bowman C. (2003), *Elemente de strategie concurențială*, Ed. Teora, București.
3. Popescu Delia (2004), *Competitivitatea întreprinderilor mici și mijlocii*, Ed. Economică, București.
4. Ilie Gh. (2005), *Conducerea proceselor economice*, Ed. Aisteda, București.
5. Ilie Gh., Ștefănescu Roxana (2006), *Caracteristici ale marketingului operațional al producției*, Ed. Aisteda, București.
6. Ciobanu I., Ciulu Ruxandra (2005), *Strategii competitive ale firmei*, Ed. Polirom, București.
7. Porter M. E. (2004), *Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață*, Ed. Teora, București.
8. Moșteanu Tatiana (coord.), Alexandru Felicia, Dragomirescu Horațiu (2000), *Firma în mediul concurențial*, Ed. Tribuna Economică, București.

FLORIN RADU PINTEA*

Keywords: strategic planning, strategic plan, strategic control, marketing process

ABSTRACT: Strategic planning it is based on the clear defining of the company's mission, on establishing the goals, on shaping a business portfolio and on the coordination of the functional strategies. On a more general level, the company defines first of all its goal and purpose. The latter will be later mirrored into detailed objectives that guide the activity of the entire company.

The strategic plan of the company establishes what are the domains of activity in which the company will work in and what are the objectives for each one of them. Their detailing will be later performed by each branch of the company. Every important department of each branch (marketing, financing, accounting, acquisitions, production, IT, human resources) has to cooperate in order to accomplish the strategic objectives. The marketing planning involves decisions of the marketing strategies that will help the company and its general strategic objectives. A detailed marketing plan is necessary for each business, product or brand.

The marketing control implies the evaluation of the marketing strategies and plans results and the applying of some correction measures in order for the objectives to be reached. The marketing control involves 4 steps. First of all, the management establishes precise marketing purposes. Then, it measures the performance on the market and evaluates the causes of the differences between the expected performance and the real one. Then, the management applies some correction measures in order to close the abyss between the purposes and the performance. This can imply the changing of the action programmes or even the changing of purposes.

STRATEGIC PLANNING

The planning can bring benefits to all types of companies, big or small, newly released or with a bigger experience.

The planning process can be as important as the plan itself. Planning encourages the management team to analyse in a systematic manner the past, present or future events. The company will therefore have to define in a more concrete manner its objectives and policies, and the different departments will better coordinate their efforts offering clearer performance standards.

A rigorous planning helps the companies to anticipate and to respond more rapidly when faced with the changes and to positively react when possible new situations appear.

Usually, the companies prepare *annual plannings*, *plannings for terms of more than one year* and *strategic plannings*. The first two types of plannings refer to the development of the current actions of the company. By contrast, a strategic plan implies the adaptation of the company in order to take advantage of all the opportunities that occur in the economical environment, an environment that is under a continuous transformation. The strategic planning will be therefore defined as the process of transformation and that of maintaining a strategic equilibrium between the goals and the capacities of the organization, on one hand, and the opportunities offered by the market, on the other hand.

Strategic planning offers the frame for the other types of plans; it is based on the clear defining of the company's mission, on establishing the goals, on shaping a business portfolio and on the coordination of the functional strategies. On a more general level, the company defines first of all its goal and purpose. The latter will be later mirrored into detailed objectives that guide the activity of the entire company. Later on, the best business portfolio will be decided upon and the way in which these two important points support each other. Each department will develop a detailed marketing plan that will support the global plan of the company. This way, the marketing planning takes place at a department level, product, market levels, participating at the strategic planning of the company with relevant details, useful for identifying some specific marketing opportunities.

DEFINING THE COMPANY'S ACTIVITY AND GOAL

Organisations always exist based on a purpose. At the beginning, a company can have a clear goal and purpose, but in time these become confused, if the organisation is developing, it adds new products, penetrates new markets or has to face economical changes. When the managerial team feels that the organisation is following a descending line it has to reestablish its goals and purposes.

A purpose declaration represents an affirmation of the organisation's goal, of what exactly the organisation is willing to accomplish. A clear purpose declaration acts as an invisible hand that guides the personnel of the organisation.

The purpose declaration has to be oriented towards the market. The products and technologies become old, but the basic needs of the market remain the same. A purpose declaration oriented towards the market refers to satisfying the client's needs.

Management has to avoid formulating its purpose declaration in a too narrow or a too broad manner.

The purposes have to:

- be realistic
- be specific
- motivating, without referring to the action of gaining profits.

The organisations that truly foresee things happening, put purpose before profit, although the profit is not part of the goal of such organisations, it will turn out to be the unavoidable result.

The goal of the company has to be transformed in detailed objectives at each managerial level. Each manager has to have certain objectives and to be responsible for their accomplishment.

The strategic objectives have to be:

- measurable
- flexible
- clear
- realistic
- acceptable
- oriented towards action

Guided by the purpose declaration and by the company's objectives, the management has now the task of planning the business portfolio – a presentation of the products and of the company's activities. The ideal business portfolio is the one that can be adapted to the strong and to the weak points of the company, to the opportunities offered by the environment.

The most important stage in the strategic planning process is the analysis of the business portfolio, that is the evaluation of the company's current activity. That will later allow more resources to those profitable areas of the business and fewer or none to those that do not produce any profit at all.

Among the analysis methods of the business portfolio of an organisation, the following ones can be enumerated: General Electric (GE), Boston Consulting Group (BCG), etc.

The strategic plan of the company establishes what are the domains of activity in which the company will work in and what are the objectives for each one of them. Their detailing will be later performed by each branch of the company. Every important department of each branch (marketing, financing, accounting, acquisitions, production, IT, human resources) has to cooperate in order to accomplish the strategic objectives.

The value and the satisfaction offered to the client are important ingredients of the success recipe. Nevertheless, the marketing is unable to produce value on its own. All the departments have to collaborate in order to achieve this important objective. Each department can be considered a link in the company's chain of value. Each department accomplishes value generator activities (projection, production, delivering, sales etc.). The success of the company depends not only on the performances of each department but also on the manner in which these departments coordinate their activity.

MARKETING PLANNING

The strategic plan defines the purpose and the general objectives of the company. In every company, marketing helps in accomplishing the general strategic objectives. The role and marketing activities in an organisation are presented in the figure below, a figure that resumes the entire marketing process and the forces that influence the marketing strategies of the company.

* "Bogdan Vodă" University, Faculty of Economic Sciences, 400560, Cluj-Napoca, Romania

the target consumers stand at the center. The purpose is the creation of some strong and profitable bounds with these consumers. The company first identifies the entire market, divides it then in small segments, selects the most promising segments and focuses upon serving and satisfying them. It designates the marketing mix that includes the product, price, distribution and promotion. In order to find the most adequate marketing mix and in order to put it into action, the company engages itself in analysis, marketing, planning, implementing and control activities. Through these type of activities, the company is adapting to the actors and to the forces in the marketing environment.

The organisations should take into account the fact that it cannot connect in a profitable manner with all the consumers on a given market, not with all in the same way. There are several categories of consumers, with many categories of needs. Certain companies are more appropriate to serve certain segments of the market. In this way, each company has to divide the total market, to choose the most appropriate segment and to designate some strategies in order to serve the segments that have been better chosen as compared to the competition. This process implies three steps: *market segmentation, market targeting and market positioning*.

Market segmentation. The market consists of several types of clients, products and needs. The consumers can be grouped and served in different manners, according to geographical, demographical, psychographical and behavior factors. The process of dividing the market into different groups of consumers with needs, characteristics and different behaviors that can require products or separate marketing mixes, is called market segmentation.

A market segment consists of consumers that respond in the same way to a given set of marketing efforts. The companies are wise when they focus their efforts trying to accomplish the different needs of one or of several market segments.

Market targeting. The companies have to choose the segments for which they have the biggest competitive advantage.

After a company defined its market segments, it can penetrate one or more segments of a given market. The market targeting involves the evaluation of the attractiveness of each market segment and the selection of one or several segments to be followed. A company has to target segments in which it can obtain the biggest consume value and to sustain it in time. A company that presents limited resources can decide to serve only one or a few special segments, or market niches.

Most companies penetrate a new market by serving a single segment; if this one meets success, they add other segments too. The big companies search for a full covering of the market in the end.

Market positioning. After a company decided what market segments it will follow, it has to decide what position it wants to occupy among these segments. The position of a product represents the place that specific product occupies when compared to those belonging to the competition in the consumers' mind.

The market positioning represents the concern for a product to occupy a clear, distinctive and desirable place in the consumers' mind as compared with the competitive products. Therefore, the traders plan positions that differentiate their products from the competitive brands, positions that offer them the greatest strategic advantage on their target market.

In positioning their product, a company first identifies the possible competitive advantages upon which it will build its position. In order to gain a competitive advantage, the company has to offer a bigger value to the market segments it has chosen, whether by offering smaller prices than the competition, or by offering more benefits in order to justify the high prices. In this way, the efficient positioning starts by differentiating the marketing offer of the company in order to offer to the consumers more value than the competition.

Once a company has chosen the desired position, it has to take measures in order to offer and communicate that position to the target consumers. The entire marketing programme of the company has to sustain the positioning strategy it has chosen.

Once the general marketing strategy has been chosen, the company is prepared to start the planning of the details of the marketing mix, one of the major concepts of the modern marketing. The marketing mix can be defined as a set of tactic controllable instruments that the company combines in order to obtain the desired answer on the target market. The marketing mix consists in all that the company can do to influence the demand for its product. The numerous possibilities can be gathered in 4 groups of variables called the 4P's: product, price, market (distribution) and promotion.

Product means the combination of goods and services offered by the company to the target market. **Price** represents the sum of money that the clients have to pay in order to obtain the product.

Disposal (distribution) includes activities of the company that make the product available for the target consumers.

Promotion refers to the activities that make the merits of the product known and that convince the target clients to buy.

The elaboration of the marketing mix is part of the marketing programme, being tactics within the action programmes.

An efficient marketing programme combines the elements of the marketing mix in a coordinated programme that wants to achieve the marketing objectives of the company, offering value to the consumers. The marketing mix represents the tactic case of tools of the company in order to establish some strong positions on the target markets.

Some critics believe that the 4P's could omit some important activities. For example, the services. The fact that these ones do not start with a P does not justify their omission. The answer is that the services (banking, aerial and of sales) are also products. The concept of the 4 P's takes into consideration the vision of the salesman regarding the market, not the one of the consumer. From the consumer's point of view, in a world of connections, the 4 P's could be described as the 4 C's:

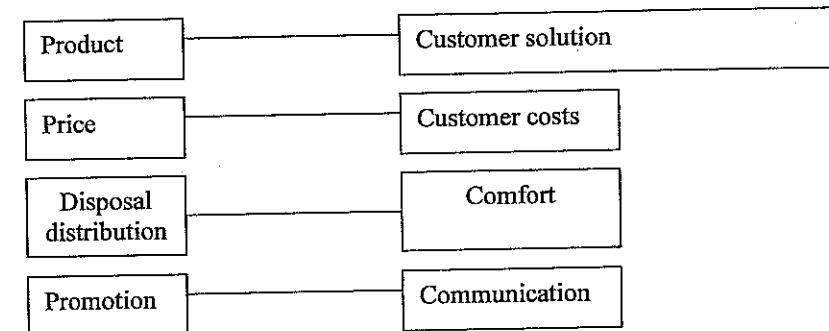


Fig. 1 The producers should think first at the 4 C's and then build the 4 P's on this platform
Program efficient de marketing si elementele mixului de marketing

ORGANIZING THE MARKETING EFFORT

The company wants to create and to put into action the marketing mix that will best achieve the objectives of the target market. The organisation of the marketing effort includes 4 functions: analysis, planning, implementation and control.

- ❖ **Market analysis.** It starts by a complete analysis of the company's situation. The markets and the marketing environment have to be analysed in order to find attractive opportunities and to avoid the threatenings of the environment. The strong and the weak points of the company have to be analysed as possible marketing actions to determine the best possibilities.
- ❖ **Marketing planning.** The marketing planning involves decisions of the marketing strategies that will help the company and its general strategic objectives. A detailed marketing plan is necessary for each business, product or brand.

A marketing strategy is the marketing logic through which a company hopes to achieve its marketing objectives.

Table 1

The marketing plan	
Section	Purpose
Summary	A short summary of the main purposes and recommendations of the examination plan of the organisation, helping the top management to rapidly find the major points of the plan. The summary has to be followed by a table of contents.
The current situation on the market	Describes the target market and the position of the company within it, including informations about the market, the performance of the product, competition and distribution. The section includes: – a description of the market that defines the market and its major segments, then analyses the clients' needs and the factors in the marketing environment that could affect the act of buying of the consumer – an analysis of the product that will show the sales and the price – an analysis of the competition, that will identify the major competitors and that will analyze their position on the market and the quality strategies, price, distribution and promotion of the product – an analysis of the distribution that will analyze the recent trends in sales.
The analysis of the threatenings and opportunities	Evaluates the major threatenings and opportunities that the product could be confronted with
Objectives and issues	Establishes the marketing objectives that the company would want to achieve in due time
The marketing strategy	Presents a marketing logic through which the company hopes to achieve its marketing objectives and the details of the target markets, as well as the marketing expenses level.
Action programmes	Explain how the marketing strategies will be transformed into specific action programmes. The exact responsables are established, the concrete actions and the time necessary for each activity.
Budgets	Detail a marketing budget that is in fact an analysis of the profits and of the losses.
Controls	Show the controls that will be used in order to monitorize the progress

❖ The marketing implementation

If the planning implies *what* and *why* for the marketing activities, the implementation is addressed to *who*, *where*, *when* and *how*.

A company can have the same strategy as another company and, despite that, it can win the market through a more rapid or a better execution. Nevertheless, the implementation is difficult – it is often more easy to create efficient marketing strategies than to accomplish them.

A successful marketing implementation depends on how well the company uses its people, its organisational structure, its decision taking and compensation systems as well as the culture of the organisation in a coherent action programme that will sustain its strategies. At all levels, the company has to be provided with people that have the necessary capacity and motivation. The organisational structure of the company plays an important role in implementing the marketing strategy, as well as the decision and reward systems.

As far as *the organisation of the marketing department* is concerned, the company has to design a marketing department that will develop the marketing strategies and plans. If the company is a small one, one person is enough for ensuring the entire marketing activity: research, sales, publicity, public relations and other activities. As the company expands, a marketing department appears in order to provide all these activities. In the big companies, this department includes a lot of specialists.

The modern marketing departments can be engaged in different ways. The most common form of marketing organisation is *the functional organisation* in which the different marketing activities are conducted by a functional specialist – a sales, publicity, marketing research, public relations or new products manager.

The geographical organisation allows the sales agents to establish themselves in a territory, to know their clients and to work with a minimum consumption of time and travel costs.

The companies that trade several products or different brands often create an organisation of product management. Thus, a product manager develops and implements a strategy and a complete marketing programme for a product or a specific brand.

Many companies consider that the present business environment requires less attention for the brand and more attention for the consumer. There is, in this way, a passing towards the equity consumer's management. The profitability of the products leaves space to the profitability.

For the companies that sell a line of products on different markets and to consumers with different needs and preferences, a *market or client management organisation* would be welcomed. A market management organisation is similar to a product management organisation. The market managers are responsible for the development of marketing strategies for specific markets. The main advantage of the system is that the company will be organized around the needs of some specific client segments. The big companies that produce a lot of different products for many markets usually use a combination of the functional, geographical and market organisation forms. In this way, each function, product and market receives its part of managerial attention. Nevertheless, this system can add expensive managerial levels and can reduce the organisational flexibility. Thus, the advantages of the organisational specialization usually surpass the disadvantages.

❖ The marketing control

Because many surprises appear when implementing the marketing plans, the marketing department has to apply constant controls. The marketing control implies the evaluation of the marketing strategies and plans results and the applying of some correction measures in order for the objectives to be reached. The marketing control involves 4 steps. First of all, the management establishes precise marketing purposes. Then, it measures the performance on the market and evaluates the causes of the differences between the expected performance and the real one. Then, the management applies some correction measures in order to close the abyss between the purposes and the performance. This can imply the changing of the action programmes or even the changing of purposes.

The operational control implies the verifying of the actual performances according to the annual plan and the applying of some correction measures where necessary.

The strategic control implies the analysis of the company's strategies in comparison with the opportunities. The marketing strategies and programmes can rapidly become old-fashioned and each company has to re-analyze systematically the manner in which it approaches a market. A major instrument for this strategic control is represented by the marketing accounting. *The marketing accounting* is a broad, systematic, independent and periodical examination of the environment, objectives, strategies and activities of a company in order to determine the issue zones and opportunities. The accounting offers important data for an action plan in order to improve the marketing performance of the company.

The marketing accounting covers all the major marketing zones of a company. It evaluates the business environment, the marketing strategy, organises the systems, the marketing mix, as well as the productivity and profitability. The accounting is usually managed by an entity outside the company, objective and experimented. The discoveries can represent a surprise and very often a shock for the managerial team. Then, the management decides upon what actions have to be implemented, when and how.

CONCLUSIONS

The main purpose of the project is to analyse the marketing planning and also to detail the marketing process, which are actually extremely important management keys used for the success of the companies.

Analysing the strategic planning, it goes to the idea that its starting point is defining the mission and the purpose of the company. Thus, the missions of the companies have to be:- realistic

- be specific

- motivating, without referring to the action of gaining profits

Regarding the strategic purposes of the company, they must be:

- measurable

- flexible

- clear

- realistic

- acceptable

- oriented towards action

Nevertheless, the marketing is unable to produce value on its own. All the departments have to collaborate in order to achieve this important objective. Each department can be considered a link in the company's chain of value. Each department accomplishes value generator activities (projection, production, delivering, sales etc.). The success of the company depends not only on the performances of each department but also on the manner in which these departments coordinate their activity.

An efficient marketing program combines the elements of the marketing mix in a coordinated program that wants to achieve the marketing objectives of the company, offering value to the consumers. The marketing mix represents the tactical case of tools of the company in order to establish some strong positions on the target markets

Regarding the organization of the marketing effort, I focused on the most important four functions:

- market analysis

- marketing planning

- the marketing implementation

- the marketing control

The operational control implies the verifying of the actual performances according to the annual plan and the applying of some correction measures where necessary.

The strategic control implies the analysis of the company's strategies in comparison with the opportunities. The marketing strategies and programs can rapidly become old-fashioned and each company has to re-analyze systematically the manner in which it approaches a market. A major instrument for this strategic control is represented by the marketing accounting. *The marketing accounting* is a broad, systematic, independent and periodical examination of the environment, objectives, strategies and activities of a company in order to determine the issue zones and opportunities. The accounting offers important data for an action plan in order to improve the marketing performance of the company.

REFERENCES:

1. Popescu C., Ciucur D., Morega D. (2005), *Microeconomie concurențială*, Ed. Economică, București.
2. Faulkner D., Bowman C. (2003), *Elemente de strategie concurențială*, Ed. Teora, București.
3. Popescu Delia (2004), *Competitivitatea întreprinderilor mici și mijlocii*, Ed. Economică, București.
4. Ilie Gh. (2005), *Conducerea proceselor economice*, Ed. Aisteda, București.
5. Ilie Gh., Ștefănescu Roxana (2006), *Caracteristici ale marketingului operațional al producției*, Ed. Aisteda, București.
6. Ciobanu I., Ciulu Ruxandra (2005), *Strategii competitive ale firmei*, Ed. Polirom, București.
7. Porter M. E. (2004), *Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață*, Ed. Teora, București.
8. Moșteanu Tatiana (coord.), Alexandru Felicia, Dragomirescu Horațiu (2000), *Firma în mediul concurențial*, Ed. Tribuna Economică, București.

MOTIVAȚIA FACTORILOR POȘTALI LA DIRECȚIA REGIONALĂ DE POȘTĂ CLUJ

JANETTA SÎRBU*
AURORA ILEANA BÎLC**
GABRIELA LEȘ-MĂRIȘ***

Cuvinte cheie: motivație, chestionar, subiecți, itemi, muncă

REZUMAT: Articolul prezintă rezultatele unei anchete, efectuate cu ajutorul chestionarului, în cadrul Direcției Regionale de Poștă Cluj, în rândul factorilor poștali. Cu ajutorul itemilor au fost reflectate tipurile de nevoi ierarhizate după piramida lui Maslow. Fiecare item a fost măsurat cu scala Likert ale cărei valori sunt cuprinse între -3 și +3, unde -3 reprezintă dezacordul total iar +3 acordul total.

Rezultatele obținute relevă faptul că nevoile fiziologice sunt dominante pentru factorii poștali, urmate de nevoile de afiliere și stimă, în timp ce nevoile de securitate s-au situat doar pe locul 4. Faptul că nevoile fiziologice s-au situat pe primul loc pentru factorii poștali, ne confirmă „temerea” că această categorie de salariați nu este motivată corespunzător la locul de muncă.

INTRODUCERE

Principală resursă, principiul dinamizant al evoluției și nu doar factor cu pondere calculabilă, precum energia, materia primă sau tehnologia, este omul. Problema aspectului diferențiat al calităților psihice și fizice ale omului a devenit tot mai actuală pe măsură ce s-a accentuat diviziunea muncii și revoluția științifico-tehnică a dus la sporirea și diversificarea profesiunilor. Astfel, ”s-a modificat și rolul conducerii de personal, care este îndrumată să se ocupe și de formare, pe lângă achiziția consensului în vederea direcționării spre cultura organizațională a întreprinderii” (V. Gandolfi, 2006, pag. 203).

”Angajații sunt cea mai prețioasă rezervă a Poștei Române. Sistemul de valori de bază al companiei desemnează principalii vectori pentru construirea spiritului de echipă, care trebuie să fie urmată de toți angajații. Armonia este obținută prin interesul în bunăstare, încredere și obiective clare. Această armonie va stimula angajații să coopereze și să creeze. Cooperarea se obține prin încredere reciprocă, respect pentru punctele de vedere și angajament. Spiritul de cooperare și viziunea clară vor stimula angajații spre creativitate, perseverență și mândrie, mândria fiind determinată de simțul de proprietate, realizările obținute și recunoașterea acestora” (viziunea și misiunea Companiei Naționale Poșta Română S.A.).

Pornind de la cele spuse mai sus prin prezentarea articolului s-a încercat a relatare a rezultatelor unei anchete, cu ajutorul chestionarelor, în rândul factorilor poștali. Utilitatea chestionarelor relevă din faptul că trebuie utilizate cât mai devreme în viața unei organizații pentru a se diagnostica din timp, tipul de nevoi care motivează angajații. De asemenea, ele trebuie aplicate din nou după o anumită perioadă pentru a se vedea eventualele modificări, știut fiind faptul că o nevoie odată satisfăcută generează o alta. Când o nevoie de bază a fost satisfăcută ea nu mai constituie motivatorul primar. Îndată ce o persoană are resurse fiziologice suficiente și se simte în siguranță, el nu va mai căuta factorii care satisfac aceste nevoi, ci se va orienta spre alte surse de mulțumire. După A. Maslow, singura excepție de la acesta regulă sunt nevoile de autoîmplinire, fiind considerate nevoi de ”dezvoltare”, care revin din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute.

METODA DE LUCRU

Am ales pentru lucrarea de față analiza dominantelor motivaționale la o subunitate poștală din cadrul Direcției Regionale de Poștă Cluj, una din cele zece regionale ale Companiei Naționale Poșta Română S.A. (CNPR).

* Universitatea ”Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

** Direcția Regională de Poștă Cluj, 400110, Cluj-Napoca, România

*** Universitatea ”Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, 430333, Baia Mare, România

În calitate de instrumente de cercetare am folosit testul (chestionarul) privind motivația resurselor umane (Anexa 1). Itemii (afirmațiile acestora) reflectă tipurile de nevoi ierarhizate după piramida lui Maslow, care caracterizează subiectul. Fiecare item a fost măsurat cu scala Likert ale cărei valori sunt cuprinse între -3 și +3, unde -3 reprezintă dezacordul total iar +3 acordul total (Tabelul 1).

Prezentarea scalei Likert

Tabelul 1

+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Acord total	De acord	Parțial acord	de Nu știu	Ușor dezacord	Dezacord	Total dezacord

Testul cuprinde 20 de itemi și a fost aplicat unui lot de 10 subiecți selectați din rândul factorilor poștali. Am considerat necesară aplicarea testului acestei categorii de salariați, pentru că ei reprezintă "lina întâi a organizației și că nevoile lor reflectă atitudinea lor față de unitate. Subiecții aleși au fost atât femei cât și bărbați, cu vârste cuprinse între 20 și 60 de ani, atât din mediul urban cât și din mediul rural

REZULTATELE OBTINUTE

Fiecare persoană chestionată a acordat punctaje corespunzătoare întrebărilor, subiectul 3 acumulând cele mai multe puncte, respectiv 46, în timp ce ultimul subiect a totalizat 35 de puncte (Tabelul 2).

Punctajele acordate de către subiecții chestionați

Tabelul 2

Subiect	Itemii																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	41
2	3	3	3	3	2	2	3	3	0	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	51
3	3	3	-1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	46
4	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	2	3	0	2	3	1	0	2	3	42
5	2	2	3	2	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	-1	2	2	34
6	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	45
7	3	2	-1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	45
8	3	2	1	3	3	2	3	2	-1	3	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	36
9	3	2	2	2	3	2	-1	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	36
10	3	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	35
TOTAL	28	24	13	25	27	22	22	24	11	22	18	19	16	15	24	28	14	11	23	24	410

O primă observație relevă faptul că nu au fost acordate punctaje de -2 și -3, motiv pentru care putem considera că nu există dezacord sau dezacord puternic cu privire la itemii testului. Prin însumarea punctelor acordate de fiecare subiect itemilor ce caracterizează nevoile fiziologice (1,4,16,20), de securitate (2,3,9,19), de afiliere (5,7,12,15), de stimă (6,8,14,17) și nevoi de autorealizare (10,11,13,18), s-a obținut cel mai mare punctaj aferent nevoilor din prima grupă, fiind considerate nevoile dominante la aceasta categorie de salariați (Tabelul 3).

Pe locul 2 s-au clasificat nevoile de afiliere și apartenență la grup, lucru absolut firesc luând în considerare natura socială a ființei umane în general. Iar, în mod particular factorii poștali formează o mare, chiar foarte mare familie care se reunește anual la Marșul Factorilor Poștali, eveniment organizat la nivel județean, regional, național și balcanic. O altă dovadă a apartenenței la grup relevă din prevederile contractului colectiv de muncă prin care se stipulează că la ocuparea unui post vacant în cazul în care doi candidați au obținut note egale la departajare au prioritate: salariații care au mai lucrat în poștă minimum un an, copiii sau soțul/soția foștilor salariați poștali care și-au pierdut capacitatea de muncă în urma unui

accident de muncă, orfanii și văduvele salariaților poștali, copiii sau soțul/soția salariaților poștali sau foștilor salariați poștali.

Tabelul 3

Ierarhizarea nevoilor

Subiect	Nevoi fiziologice	Nevoi de securitate	Nevoi de afiliere	Nevoi de stimă	Nevoi de autorealizare
1	24,39	19,51	24,39	17,07	14,63
2	23,53	17,65	21,57	19,61	17,65
3	21,74	13,04	21,74	26,09	17,39
4	26,19	19,05	21,43	14,29	19,05
5	26,47	23,53	23,53	20,59	5,88
6	22,73	20,45	25,00	18,18	13,64
7	24,44	13,33	24,44	15,56	22,22
8	30,56	11,11	25,00	16,67	16,67
9	27,78	19,44	13,89	19,44	19,44
10	31,43	17,14	22,86	14,29	14,29
TOTAL					
(%)	25,61	17,32	22,44	18,29	16,34
Ierarhie	1	4	2	3	5

Surprinzător, dar nevoile de securitate s-au clasat doar pe locul 4, având în vedere riscurile la care se supun factorii poștali prin natura atribuțiilor lor, vehicularea unor sume foarte mari de bani la distribuirea pensiilor, alocațiilor pentru copii, alocațiilor de sprijin și a mandatelor poștale, distribuiri care se fac la domiciliul destinatarilor. Pentru a prevenii acțiuni de tâlhărie asupra lor, fiecare salariat a fost dotat cu telefoane mobile de serviciu, iar factorii distribuitori și cu sprayuri paralizante. În plus, conducerea companiei a suportat pentru o parte din salariații bărbați, contravaloarea cursurilor de atestare în meseriile: "agenți de ordine și pază", respectiv "agenți de gardă și însoțire persoane fizice și valori".

Excepție de la clasamentul general fac tinerii care încearcă „escaladarea” nevoilor fiziologice în favoarea celor de stimă și statut social, respectiv aurorealizare, ei dorind direct funcții cât mai bine plătite, program de lucru flexibil și realizare materială imediată, dacă se poate în schimbul unui efort minim. Acest lucru explică ponderea mica în unitate a salariaților sub 25 de ani: 1,76% femei, respectiv 0,8% bărbați.

CONCLUZII

Valabilitatea chestionarului a fost probată într-o măsură importantă de confirmarea ipotezelor formulate. Chestionarele au însă și limite, cea mai importantă fiind legată de rigiditatea lor. Dacă admitem că există nevoi de ordin inferior și nevoi de ordin superior, ne îndoiim însă de faptul că oamenii tind să le satisfacă în mod sistematic și întotdeauna de jos în sus.

Persoanele care se află în categoria nevoilor de nivel inferior: fiziologice sau de siguranță sunt susceptibile spre motivația extrinsecă (doar bani), în timp ce persoanele care se plasează în categoria nevoilor superioare sunt susceptibile spre motivația intrinsecă (prestigiu, desăvârșire). Ca urmare, proiectarea activității trebuie realizată în așa fel încât salariații să se automotiveze. O întreprindere trebuie să asigure satisfacerea nevoilor salariaților săi pentru că altfel ei vor căuta soluția rezolvării lor în afara acesteia. Acest fapt este demonstrat în cazul CNPR prin fluctuația mare de personal.

Testele au demonstrat ca sunt instrumente utile de investigare teoretică prin confirmarea ipotezelor și investigare practică prin furnizarea datelor legate de motivația la locul de muncă. Lipsa de deschidere totală a managerilor autohtoni față de cercetările științei manageriale dincolo de efectele și implicațiile practice reprezintă un semn al lipsei de pregătire teoretică a acestora. Având în vedere că așteptările, atât cele clar exprimate (explicite) cât și cele neexprimate (implicite) ale salariaților nu au caracter absolut, ele se modifică permanent, motivația nu trebuie să preocupe managerii sau conducătorii organizațiilor azi, mâine sau poimâine, ci zi de zi.

Faptul că nevoile fiziologice s-au situat pe primul loc pentru factorii poștali, ne confirmă „temerea” că această categorie de salariați din cadrul Direcției Regionale de Poșta Cluj nu este motivată corespunzător la locul de muncă. Pe lângă această „necesitate” afilierea și apartenența la grup reprezintă pentru persoanele chestionate nevoia de integrare, de identificare în societatea umană, cu toate că nevoile de securitate au fost plasate doar pe penultimul loc. Pentru aceasta categorie de subiecți nevoia de autorealizare este ultima, fapt care ne determină să confirmăm că la acest nivel profesional prestigiul, recunoașterea meritelor etc. sunt mai puțin relevante.

Omul a fost și rămâne acela care deține locul cel mai important între factorii de producție, prin energia fizică și mai ales prin cea intelectuală, el fiind considerat creatorul tuturor bunurilor materiale și spirituale. Întreaga viață social- economică, dar și cultural - științifică, cu toate progresele considerabile, dar și cu toate minusurile, cu probleme numeroase, relevate dar și nerezolvate, se datorează omului. Punând în balanță punctele forte și punctele slabe ale fiecărei persoane, angajaților le sunt repartizate diferite posturi în cadrul unității, le este conferită o anumită autoritate corespunzătoare și nu în ultimul rând salariul pe măsură. Problema salariilor este o problemă delicată pentru că salariul înseamnă bani, iar banii sunt deocamdată vitali pentru existența oamenilor. Salariile cresc, sunt indexate, dar toate acestea lovesc în fața ritmului galopant al inflației din România. Pentru că oricât de mult ar crește salariul în bani, salariul real reprezintă de fapt „coșul” cu alimente, bunuri și servicii pe care omul îl poate cumpăra cu banii primiți drept salariu.

Prin urmare, se poate concluziona că întreprinderea este preocupată de resursele umane, astfel încât să fie obținute performanțe optime, or succesul organizației, gradul de competitivitate, progresul acesteia depinde tot mai mult de calitatea resurselor umane, oamenii constituind „bunul cel mai de preț al unei întreprinderi”.

BIBLIOGRAFIE:

1. Armstrong M. (2003), *Managementul resurselor umane*, Ed. Codecs, București.
2. Constantin T. (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Ed. Polirom, Iași.
3. Dornan M. James (1999), *Strategiile succesului*, Ed. Curtea veche publishing, București.
4. Fleșeriu A. (2004), *Managementul resurselor umane în unitățile de turism* Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
5. Stegaroiu C., Dan Sofica (2005), *Psihologie organizațională*, Ed. Alma Mater, Cluj-Napoca.
6. Voinea M. (2002), *Psihologie organizațională*, Ed. Sylvi, București.
7. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. (1995), *Managementul organizației*, vol II, Ed. Holding Reporter, București.
8. *** *Consilier Managementul resurselor umane* (2002), Ed. Rentrop&Straton, București.
9. *** *Cum să-ți motivezi angajații pentru a obține rezultate deosebite* (2000), Ed. Rentrop&Straton, București.
10. *** *Contractul colectiv de muncă al CN Poșta Română SA*, 2005 – 2009.

TEST PRIVIND MOTIVAȚIA RESURSELOR UMANE

1. Creșteri speciale de salariu ar trebui acordate lucrătorilor care excelează în munca lor.
2. Pentru ca lucrătorii să știe exact ce se așteaptă de la ei, ar fi preferabil să avem descrieri mai bune ale posturilor.
3. Trebuie să se amintească lucrătorilor că locul de muncă depinde de capacitatea organizației de a face față concurenței.
4. Un șef trebuie să acorde multă atenție condițiilor fizice de muncă ale lucrătorilor săi.
5. Un șef trebuie să lucreze el însuși serios în vederea creării unui climat în care să domnească prietenia între salariați.
6. O recunoaștere individuală a unui randament peste normă are o mare semnificație pentru lucrători.
7. O conducere indiferentă poate deseori lovi sentimentele lucrătorilor.
8. Lucrătorilor le place să vadă că abilitățile și capacitățile lor sunt deplin utilizate în munca desfășurată.
9. Planurile de pensionare și programele de cumpărare de acțiuni oferite de întreprindere îi incită puternic pe indivizi să-și păstreze locurile de muncă.
10. Orice post de muncă poate fi structurat în mod atrăgător și poate reprezenta o provocare.
11. Mulți lucrători sunt gata să dea ce au mai bun în munca pe care o fac.
12. Conducerea ar trebui să manifeste mai mult interes față de lucrători, organizând întâlniri sociale după orele de program.
13. Mândria resimțită față de propria muncă constituie în prezent o recompensă importantă.
14. Lucrătorilor le place să se creadă „cei mai buni” în timpul de muncă care le este încredințat.
15. Calitatea raporturilor sociale în cadrul grupurilor de muncă este un element important.
16. Primele pot îmbunătăți randamentul lucrătorilor.
17. Este important pentru lucrători să cunoască managerii de vârf.
18. Lucrătorilor le place, în general, să-și stabilească orarul de muncă și să ia decizii legate de munca lor, în condițiile unui control minimal.
19. Securitatea locului de muncă constituie un element important pentru lucrători.
20. Un echipament adecvat și în bună stare este un element important pentru lucrători.

Itemii de mai sus reflectă următoarele tipuri de nevoi, ierarhizate după piramida lui A.Maslow:

Nevoi fiziologice : itemii 1,4,16,20.

Nevoi de securitate: itemii 2,3,9,19.

Nevoi de afiliere și apartenență la grup: itemii 5,7,12,15.

Nevoi de stimă: itemii 6,8,14,17.

Nevoi de autorealizare: itemii 10,11,13,18.

JANETTA SÎRBU*
AURORA ILEANA BÎLC**
GABRIELA LEȘ-MĂRIȘ***

Keywords: motivation, questionnaire, subjects, items, work

ABSTRACT: The article presents the results of an inquiry based on the questionnaire, among the workers of the Regional Post office in Cluj. Using the items all types of needs have been reflected according to Maslow pyramid. Each item has been measured by the Likert scale, which values vary between -3 and +3, where -3 means the total disagreement and +3 total agreement.

The obtained results show that the physiological needs are predominant among the post office workers, followed by the needs of affiliation and personal appreciation, whereas the security needs are left on the 4th place. Due to the situation that appears with these workers – the physiological needs on the 1st place – the fear that they are not properly motivated at their working place is confirmed.

INTRODUCTION

The main resource, the main dynamic principle of evolution and not only a factor of calculation such as energy, raw material or technology, is the man. The problem of the different physical and psychical qualities of man has become more and more important as the technical and scientific revolution led to an increase and diversity of professions. "The role of personnel management has changed, thus, being advised to take care of the training as well, in addition to the acquisition of consensus in order to targeting organizational culture of enterprise" (V. Gandolfi, 2006, pag. 203).

"The employees are the most valuable resource of the Romanian Post Office. The basic system of values of the company names the main vectors to build up the team spirit, which must be respected by all employees. The harmony is obtained through maintaining the interest for well-being, understanding, confidence, and clear objectives. This harmony will determine the workers to cooperate with each other and to be creative. Cooperation is determined by trust among the employees, respect for each points of view and commitment. The cooperative spirit and clear vision will stimulate the employees to be creative, perseverant and proud. The pride is determined by the sense of property, obtained results and their recognition." (Vision and mission of the Romanian National Post Office Company SA)

Taking into consideration all that has been said up to now, through this article we tried to present the results of an inquiry, done with the help of a questionnaire, among the post office workers. The importance of questionnaires is relevant, they being necessary in a company to detect in time the type of needs that motivates the employees. However, they must be applied again after a period of time to better see any modifications, being known the fact that satisfying one need, another one will always appear. When a basic need has been satisfied, it no longer constitutes the basic motivating item. The moment a person has enough physiological resources and feels secure, he/ she no longer looks for main factors that satisfy those needs, but he or she will look towards other sources of satisfaction. According to Maslow the only exception from this rule are the needs of self fulfillment, these ones being considered needs of "development", which reappear after they have been satisfied.

*"Bogdan Voda" University, Sciences of Economics Faculty, 400560, Cluj-Napoca, Romania
**Regional Post Office in Cluj, 400110, Cluj-Napoca, Romania
***"Bogdan Voda" University, Sciences of Economics Faculty, 430333, Baia Mare, Romania

WORKING METHOD

For this paper we have chosen the dominant motivational analysis at a subunit of the post office from Cluj, one of the 10 regional units of the Romanian National Post Office.

As for the researching instruments, we used the test (questionnaire) regarding the motivation of the human resources (Appendage 1). The items (workers answers) reflect the type of needs arranged according to Maslow's pyramid, which characterize the subject. Each item has been measured using Likert's scale which values vary between -3 and +3, where -3 means the total disagreement and +3 total agreement (Table 1).

Table 1

Presentation of Likert's scale						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Total agreement	Agreement	Partial agreement	Do not know	Light disagreement	Disagreement	Total disagreement

The test contains 20 items and has been applied on 10 chosen subjects from the post office workers. We considered necessary to apply the test to these category of employees, because they represent the "first line of the company" and that their needs reflect their attitude toward the organization. The selected subjects were both men and women, being between 20 and 60 years, from both city and countryside.

OBTAINED RESULTS

Each questioned person gave corresponding points to all questions, the subject number 3 gaining the most points, 46 respectively, whereas the last one obtained a total of 35 points (table 2).

Table 2

Subject	Items																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	41
2	3	3	3	3	2	2	3	3	0	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	31
3	3	3	-1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	2	2	46
4	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	2	3	0	2	3	1	0	2	3	42
5	2	2	3	2	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	-1	2	2	34
6	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	-1	0	3	3	44
7	3	2	-1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	45
8	3	2	1	3	3	2	3	2	-1	3	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	46
9	3	2	2	2	3	2	-1	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	46
10	3	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	35
TOTAL	28	24	13	25	27	22	22	22	11	22	18	19	16	15	24	28	14	11	23	24	410

We firstly notice that there were not allotted points of -2 and -3, that is why we can conclude that there is no disagreement or total disagreement concerning the items of the test. When making the sum of the points given by the subjects to each item that characterize the physiological needs (1, 4, 16, 20), the security needs (2, 3, 9, 19), the affiliation needs (5, 7, 12, 15), the self esteem needs (6, 8, 14, 17) and the needs of self development (10, 11, 13, 18), the highest score has been achieved for the needs of the first group, thus being considered the dominant needs for this category of employees (table 3).

The second in place are the needs of membership and affiliation to a group, which is absolutely understandable considering the social nature of humans in general. Particularly, the post office workers are a huge family in deed, a family that gets together once a year for the Annual March of Postmen, an event organized at different levels: county, regional, national and in the Balkans. Another proof of affiliation to a group is the fact mentioned in collective labor contract that when there is a valid job and after the examination there are two candidates having the same score, the following have priority: employees having

have lost their capacity of work after a working accident, orphans or widows of Post Office workers, children or husband/ wife of employees or ex-employees.

Table 3

Hierarchy of needs					
Subject	Physiological needs	Security needs	Affiliation needs	(Self) esteem needs	Self development needs
1	24,39	19,51	24,39	17,07	14,63
2	23,53	17,65	21,57	19,61	17,65
3	21,74	13,04	21,74	26,09	17,39
4	26,19	19,05	21,43	14,29	19,05
5	26,47	23,53	23,53	20,59	5,88
6	22,73	20,45	25,00	18,18	13,64
7	24,44	13,33	24,44	15,56	22,22
8	30,56	11,11	25,00	16,67	16,67
9	27,78	19,44	13,89	19,44	19,44
10	31,43	17,14	22,86	14,29	14,29
TOTAL (%)	25,61	17,32	22,44	18,29	16,34
Hierarchy	1	4	2	3	5

Surprisingly the needs of security are placed on the 4th position, considering the risks to which the employees of the Post Office are facing, working with a lot of money when distributing pensions, children allowances, supportive allowances and money orders. All these deliverances are done to the clients domicile. To prevent their employees from robbers, the Post Office has given them mobile phones, and to the distributors even paralyzing sprays. In addition, the company's managers have paid for certain male employees even training courses as "guardians", or "persons and values guardians".

There is an exception however, namely the younger generation who seem more interested in the needs of esteem and social status rather than in physiological needs. They all want better paid jobs, flexible working schedule and immediate material achievement, with minimum of effort. This fact is easily seen in the reduced presence in the company of people under the age of 25: 1, 76% female employees and 0,8 % male respectively.

CONCLUSIONS

The validity of the questionnaire has been proved by the confirmation of the formulated hypothesis. All questionnaires have limits however, the main one being their rigidity. If we admit that there are inferior needs and superior ones, we doubt that people always want to satisfy them systematically and upwards.

People that are included in the inferior level of needs: physiological or security needs are susceptible for intrinsic motivation (money only), whereas those placed in the superior level of needs are susceptible for extrinsic motivation (esteem, fame). Thus, the activities must be planned so that employees motivate themselves. A company must assure the satisfaction of all its employees needs, otherwise they will look for its solution in other places. This is demonstrated in the case of Romanian National Post Office Company, by the great fluctuation in the personnel.

The tests have demonstrated that they all constitute useful instruments for theoretical investigation by confirming all hypotheses and for practical investigation by supplying the data regarding motivation at the working place. The lack of total understanding of modern managerial science of our local managers represents a sign of poor theoretical knowledge of this subject. Taking into consideration that all expectations, both clearly expressed by the employees as well as those unexpressed by them do not have an

absolute character, they are permanently modified, motivation being an everyday preoccupation of all managers.

Due to the fact that physiological motivation was firstly placed by the post office workers, confirm out fears that they are not correspondingly motivated at their working place. Alongside to this need, affiliation and membership of a group represent for these questioned people the need of integration, identification in the human society, even though the needs of security have been placed on the 4th level. For this category of subjects, the need of self achievement is the last one as importance, which determines us to conclude that at this professional level prestige, recognition of efforts, etc., are rather irrelevant.

Man has been and remains the one holding the most important place among all production factors, throughout physical and intellectual energy, he/ she being considered the creator of all material and spiritual goods. The whole social, economical, cultural and scientific life, with all its progress, but also with the minuses it has, with solved and unsolved problems, all these are due to the man. Counting the good and bad points of each person, employees are given different positions in the company, having specific responsibilities according to the held position and a corresponding salary. The problem of salaries is a delicate one, because the salary means money, and money is vital for the existence of each person. Salaries have increased lately, due to the Romanian inflation. No matter how much the salary would increase, the real one represents the everyday "basket" of food, goods and services that a person can buy with the received money.

Thus, we can conclude that the company is preoccupied with the human resources, so that optimal performances can be achieved, but the organizational success, the degree of competition, its progress depend more and more by the quality of human resources, people being "the most valuable good of the company".

BIBLIOGRAPHY:

1. Armstrong M. (2003), *Managementul resurselor umane*, Ed. Codecs, București.
2. Constantin T. (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Ed. Polirom, Iași.
3. Dornan M. James (1999), *Strategiile succesului*, Ed. Curtea veche publishing, București.
4. Fleșeriu A. (2004), *Managementul resurselor umane în unitățile de turism* Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
5. Stegaroiu C., Dan Sofica (2005), *Psihologie organizațională*, Ed. Alma Mater, Cluj-Napoca.
6. Voinea M. (2002), *Psihologie organizațională*, Ed. Sylvi, București.
7. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. (1995), *Managementul organizației*, vol II, Ed. Holding Reporter, București.
8. *** Consilier *Managementul resurselor umane* (2002), Ed. Rentrop&Straton, București.
9. *** *Cum să-ți motivezi angajații pentru a obține rezultate deosebite* (2000), Ed. Rentrop&Straton, București.
10. *** Contractul colectiv de muncă al CN Poșta Română SA, 2005 - 2009

Appendage 1

Test regarding the motivation of human resources

1. Special salary increases must be given to employees that are the best in their position.
2. So that employees know what is expected of them, better description of the job obligations must be drawn.
3. Employees must be constantly reminded that the working place depends on the capacity of the organization to face competition.
4. A manager must be attentive to the physical working conditions of the employees.
5. A manager must himself work serious so that a climate of friendship among employees is obtained.
6. An individual recognition of good performance has a great impact for the workers.
7. An indifferent management may hurt the feelings of the workers.
8. Employees like to see that their abilities and skills are fully used in their job.
9. The pension plans as well as the possibility of buying company's shares determine workers to be interested in keeping their job.
10. Any kind of job can be attractive and may be a challenge for anyone.
11. A lot of workers are ready to give their best for the job.
12. Management should be more interested in the employees needs, organizing social meetings after the schedule.
13. If the employees feel proud of their work, this represents an important reward in the present.
14. Employees like to consider themselves as "the best" during the work they perform.
15. The quality of social relationships in the group is an important element.
16. Bonuses can increase the employees' efficiency.
17. It is important for employees to know the high management of the company.
18. Employees like, in general, to establish their working timetable and to take decisions regarding their work, having a minimal control.
19. A secure position represents an important element for all employees.
20. Adequate and good equipment represents an important element for all employees.

The above items reflect the following types of needs, being arranged according to Mallow's pyramid:

Physiological needs: items 1,4,16,20

Security needs: items 2,3,9,19

Affiliation needs: items 5,7,12,15

Esteem needs: items 6,8,14,17

Self achievement needs: items 10,11,13,18

DELIA BEATRICE OPREAN*
SIMONA MIHAELA ILIEȘ**



Cuvinte cheie: asigurare, eficiență, venituri, cheltuieli, indicatori, risc
Keywords: insurance, efficiency, revenues, expenses, indicators, risk

REZUMAT: Îmbinarea elementelor oferta-consum cu cerințele și interesele asigurătorului și ale asiguraților potențiali reprezintă punctul de pornire în lărgirea activității de asigurare. Realizarea unei eficiențe sporite în domeniul asigurărilor reprezintă scopul final al societăților de asigurare.

ABSTRACT: Combining the offer-consumption elements with the requests and interests of the potential insurant and insurer represents the starting point of the expansion of the insurance activity. The final goal of the insurance firms consists of achieving a superior efficiency in the insurance field.

INTRODUCERE

Realizarea unei eficiențe sporite în domeniul asigurărilor reprezintă scopul final al societăților de asigurare. Aceasta nu înseamnă ca ea poate fi realizată în detrimentul activității asiguraților, care constituie de altfel, suportul tuturor operațiunilor de asigurare. Îmbinarea celor doua elemente, oferta-consum, cu cerințele și interesele asigurătorului și ale asiguraților potențiali reprezintă punctul de pornire în lărgirea activității de asigurare, reprezintă interesul general al managementului asigurărilor.

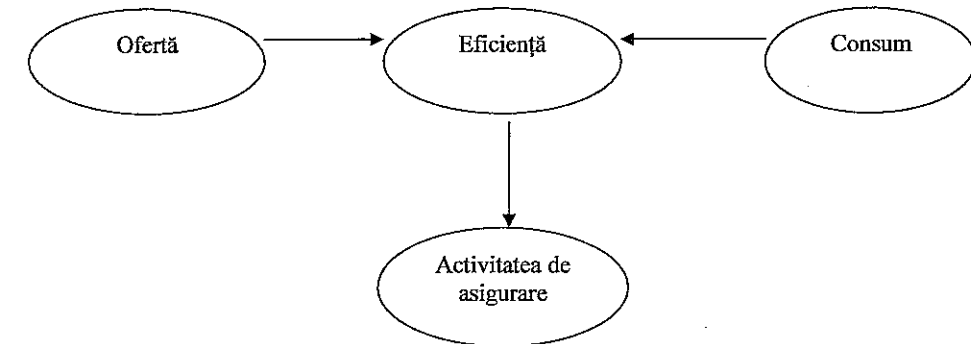


Fig.1.Echilibrul oferta-consum in cresterea eficientei activitatii de asigurari

Promovarea unor oferte declanșează în rândul societăților comerciale de asigurare o activitate cu o complexitate ridicată, care de altfel reprezintă *strategia produsului* (ramura de asigurare)¹. Lansarea unor noi produse de asigurare se face în funcție de cerințele pieții, utilizând în acest sens studii, informații cu privire la condițiile pieții, prognoze privind evoluția acesteia, resursele interne ale asigurătorului planul de implementare a produsului, determinarea și măsurarea performanțelor, reacția concurenților. Noile produse,

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

** Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

¹ V. Neagu, V. Ștefănescu, N. Teodorescu, *Modele ale investigării comportamentului consumatorului*, O.I.D.C.I., București, 1984, pag.274-277

este necesar, dacă ele reprezintă o nevoie socială aparte, dar de larg interes. În agricultură pot fi introduse pe piața asigurărilor noi forme (variante) ale asigurărilor existente: pe termene mai lungi sau mai scurte; cu bonificații la prime care să depășească 30%, în cazul în care pagubele se reproduc la intervale largi de timp; posibilitatea asiguratului, prin tragere la sorți (mai ales în cazul persoanelor fizice), de a beneficia de unele recompense din partea societății de asigurare (asigurații pe mulți ani, care nu au fost indemnizați ca urmare a neproducerii pagubelor). Aceasta ar favoriza creșterea interesului asiguraților de a lua măsuri preventive deosebite sau de lichidare a unor pagube.

Când un asigurător oferă produse care nu se găsesc pe piața asigurărilor, el se va orienta în funcție de modificările de structură și capacitatea financiară a potențialilor asigurați. În agricultură, consider că ar exista un interes real pentru asigurarea serelor și solarilor, animalelor de reproducție, a inventarului gospodăresc. Abordarea eficienței economice a activității de asigurare, numai pentru produsele implementate sau noi poate fi realizată numai prin *prisma creării unui echilibru optim în cadrul relațiilor existente pe piața asigurărilor*.

Când echilibrul este instabil, datorat unor informații incomplete, spunem că o decizie poate fi optimă, dacă informația este maximă, comparativ cu informația totală posibilă. Dacă echilibrul este stabil rezultă că toate informațiile sunt corecte.

CREȘTEREA EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII DE ASIGURARE ȘI MĂRIMEA VENITURILOR ȘI NIVELUL CHELTUIELILOR AFERENTE

Creșterea eficienței activității de asigurare, indiferent de forma juridică, ramura de activitate, obiectul de activitate, riscul asigurat, sfera de cuprindere sau raporturile ce se stabilesc între asigurător și asigurat, este dependentă de: *mărimea veniturilor și nivelul cheltuielilor aferente*.

Veniturile au ca bază de constituire primele încasate aferente asigurărilor realizate și a sumelor încasate din alte operațiuni specifice. În timp ce sumele încasate din alte operațiuni depind de piața financiară și de cerințele acesteia, volumul total al primelor încasate este dependent și determinat de cererea de asigurare. În general, societățile de asigurare au în vedere ca prima medie pentru un risc asigurat să fie redusă, astfel încât prin aceasta să influențeze creșterea cererii de asigurare, ca număr de asigurări și obiecte asigurate și implicit, să se realizeze pe această cale o dispersie a riscului și o reducere relativă a nivelului despăgubirilor.

La toate problemele de mai sus, strategia poate găsi răspuns numai pe baza unor legături permanente între activitatea de asigurare și consumatorii potențiali.

Strategia urmărește determinarea, în primul rând, a potențialilor clienți ai unei asigurări și profilul lor de activitate, și în al doilea rând, ofertanții existenți pe piață, care pot sau nu constitui o concurență serioasă. În acest sens, ofertanții vor fi analizați prin prisma caracteristicilor care pot crea o concurență. Resursele pe care le au și posibilitățile de extindere a activității de asigurare, efectele activității altor asigurători asupra activității proprii, strategia actuală a concurenței, reacțiile altor asigurători în momentul măririi activității sau implantării unui nou serviciu pe piața asigurărilor.

Cheltuielile aferente operațiunilor de asigurare, atât directe (despăgubiri și efortul de constituire și gestionare a fondului de asigurare), cât și indirecte (acțiuni diverse, publicitate, reclame), sunt în atenția asigurătorilor. În primul rând, având în vedere ca plățile pentru despăgubiri ocupă locul prioritar (ca pondere) în totalul cheltuielilor, în mare măsură creșterea eficienței poate fi realizată prin diminuarea acestora. Totuși o reducere exagerată dincolo de limita obiectivă, ar reprezenta o acțiune anormală și riscantă, deoarece despăgubirea este efectul final al întregii operațiuni de asigurare. *Limita obiectivă* în care trebuie să se încadreze o despăgubire este nivelul real al pagubei produsă de un fenomen asigurat, fără a se lua în considerare și influențele nefavorabile datorate caracterului subiectiv pe care îl au acțiunile întreprinse sau neîntreprinse. În unele situații însă despăgubirea este superioară limitei obiective acceptate în principal datorită caracterului subiectiv în stabilirea nivelului pagubei și a realității acțiunii fenomenului asigurat. Dacă ne referim la asigurările agricole, caracterul subiectiv de stabilire a pagubelor și de acordare a despăgubirilor se referă la situații diverse: nerespectarea tehnologiilor, utilizarea de soiuri cu o productivitate scăzută, neluarea măsurilor pentru limitarea efectelor calamităților etc.

Deprecierea rezultatelor în evaluarea pagubelor determinate de un fenomen asigurat poate fi datorată și ca urmare a comunicării cu întârziere de către asigurat a pagubelor produse, a supraevaluării pierderilor, toate în strânsă legătură cu măsurile de prevenire sau / și de limitare a pagubelor.

Tarifarea activității de asigurare pornește de la calculul primelor nete (sau pure) și al primelor brute (tarifare sau comerciale), incluzând în acest ultim caz diferențele financiare care să dea posibilitate asiguratorului de a face față acelor cheltuieli necesare gestionării și comercializării contractelor de asigurare. O tarifare corespunzătoare a primelor brute, care pentru asigurător reprezintă un venit, iar pentru asigurat un cost, va avea în vedere elemente specifice: *prima netă, cheltuielile de achiziție de contracte de o anumită valoare, cheltuielile aferente acțiunii de încasare a primelor (comisionul încasatorului stabilit în procente din prima brută), cheltuieli de administrație anuale, cheltuieli de reglementare a prestațiilor exprimat în procente din prima netă*.

ACȚIUNI DE LIMITARE A PAGUBELOR ÎN PRACTICA ASIGURĂRILOR

În primul rând ne referim la realizarea unor acțiuni specifice de către asigurător, ca de exemplu: *efectuarea la timp și în bune condiții a inspecțiilor de risc din care să rezulte modul în care s-a derulat activitatea tehnică și financiară a asiguratului; utilizarea sistemelor moderne de stocare și prelucrare a informațiilor în vederea stabilirii corecte a primelor de asigurare și a despăgubirilor aferente riscurilor asigurate; analiza pierderilor de producție multianuale și compararea acestora cu situațiile din analiza activității altor asigurați care au condiții tehnice, economice, naturale asemănătoare*.

În al doilea rând, asigurătorii vor avea în vedere ca pentru cazurile de risc de importanță deosebită, să încheie o reasigurare. În această situație, eficiența economică privită sub aspectul reasurării poate fi analizată din punctul de vedere al *activității de primire în reasigurare* și al *activității de cedare în asigurare*. În cazul primirii unor oferte în reasigurare, acceptarea de către reasigurător este determinată de informațiile pe care le are privind volumul primelor de reasigurare pe care le va încasa, totalul despăgubirilor, eventual al comisioanelor pe care (obligat fiind prin contract) le va achita și rezultatele finale ce vor obținute. Avantajul unei reasurări trebuie privit și ca dezavantaj. În general, reasigurătorii obligă (având în vedere gradul ridicat de risc și valoarea foarte mare a unei pagube probabile și posibile) acceptarea condițiilor impuse, chiar dacă reasigurații se obligă să obțină cele mai bune rezultate de pe urma cedărilor în reasigurare. Dacă nu ar fi acceptate condițiile impuse de reasigurători, reasigurarea nu ar putea acoperi eventualele riscuri produse prin acțiunea fenomenelor asigurate.

Creșterea și dezvoltarea comerțului mondial a impus o creștere a volumului asigurărilor și în primul rând al asigurărilor în valută, a cedărilor și primirilor în reasigurare. Situația este determinată și avantajată și de faptul că valoarea probabilă a unor daune posibile din fenomenele asigurate poate fi la acel nivel pe care o societate de asigurare românească nu l-ar putea suporta dacă există schimbări esențiale în ceea ce privește volumul primelor și al despăgubirilor de asigurare care sunt în sarcina asiguratorului, cu atât cedările de asigurare vor fi mai avantajoase.

Creșterea eficienței economice nu poate fi realizată de asigurător și reasigurător, dacă legea nu oferă un *cadru juridic corespunzător* desfășurării activității de asigurare. Prin absența unor reglementări, în ceea ce privește înființarea, funcționarea și supravegherea societăților de asigurare, iar spațiul de desfășurare a acestei activități nu este solid și coerent și nu inspiră credibilitate, nu se poate realiza o activitate eficientă. Un aspect negativ în domeniul legislativ este acela că ritmul de adaptare a cadrului legal propice desfășurării și dezvoltării activității societăților de asigurare este mult mai lent decât cadrul în care se dezvoltă piața asigurărilor. Stabilirea unor jaloane flexibile ale cadrului legislativ, care să dezvolte posibilitatea realizării în condiții de garantare și siguranță a asigurărilor, și în paralel, schimbarea mentalității populației față de conceptul de asigurare, ar constitui la ora actuală, principalul mod de acțiune adaptat schimbărilor economice, sociale, politice ale României.

Un alt mod de acțiune îl reprezintă cooperarea între societățile de asigurare existente, agreate și incluse în cadrul organizatoric și lucrativ al unor organisme existente sau în formare. În acest sens, agrearea unor societăți de asigurări, cu o infrastructură puternică și cu un *know-how*, ar constitui cadrul realizării competitivității în asigurări. Acest cadru, care teoretic ar răspunde problematicei actuale, trebuie să valorifice capacitatea de acțiune și adaptare a tuturor asigurătorilor.

BIBLIOGRAFIE:

1. Alexa C., Ciurel V., Sebe E., Mihăescu A.M. (1992), *Asigurări și reasigurări în comerțul internațional*, Ed. All, București.
2. Bojian O. (1999), *Principiile contabilității*, Ed. Victor, București.
3. Cistelean L., Cistelean R. (1997), *Asigurări comerciale*, Ed. Dimitrie Cantemir, Tg. Mureș.
4. Ciumaș Cristina (2001), *Asigurările Internaționale – Arhitectură și problemă la debutul mileniului III*, Ed. Intercredo, Deva.
5. Ciumaș Cristina (2003), *Economia Asigurărilor*, Ed. Casa Cărții de Știință, Cluj Napoca.
6. Ciumaș Cristina, Sucală L. (2003), *Clauza bonus – malus la asigurare obligatorie de răspundere civilă auto (Specializare Dezvoltare, Integrare)*, Ed. Sincron, Cluj Napoca.
7. Ciurel V. Asigurări și reasigurări: Abordări teoretice și practice internaționale, Editura All Beck, București, 2000
8. Colasse B. (2001), *L'analyse financière de l'entreprise*, 3-eme edition Editions La Decouverte&Syrons, Paris.
9. Constantinescu D.A., Bratu O. (2002), *Contabilitatea în asigurări*, Colecția Națională, București.
10. Hermanson R.H., Edwards J.D., Maher M.W. (1992), *Accounting Principles*, 5th Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood IL.
11. Matîș D. și colaboratorii (2005), *Bazele contabilității*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
12. Oprean I. (2002), *Control și audit financiar-contabil*, Ed. Intelcredo, Deva.
13. Pântea I.P. (1999), *Managementul contabilității românești*, Editia a II-a, Ed. Intelcredo, Deva.
14. * PriceWaterHouse Coopers Memento pratique Francis Lefebvre, Comptable 2003, 22e edition Editura Francis Lefebvre, 2002
15. * PriceWaterHouse Coopers PCG Refonte 1999 Editura Francis Lefebvre, 1999
16. * PriceWaterHouse Coopers Traite des normes et reglementations comptables applicables aux entreprises industrielles et commerciales en France – Comptable 2003 Editura Francis Lefebvre, 2002
17. *** Plan Comptable General Refonte 1999
18. *** Legea contabilității nr.82/1991 modificată prin OG nr. 61/2001, republicată, Monitorul Oficial al României nr. 629/2002
19. *** Cadru general de întocmire și prezentare a situațiilor financiare, elaborat de către IASC, Monitorul Oficial al României nr.85/2001
20. *** Monografie privind înregistrarea în contabilitatea asigurătorilor, reasigurătorilor și intermediarilor în asigurări a principalelor operațiuni

DELIA BEATRICE OPREAN *
SIMONA MIHAELA ILIES **

Mots-clé: assurance, efficience, revenus, dépenses, indicateurs, risque

RÉSUMÉ: L'assemblage des éléments offre-consommation avec les demandes et les intérêts de l'assureur et des assurés potentiels représente le point de départ dans l'élargissement de l'activité d'assurance. Réaliser une efficience accrue dans le domaine des assurances, c'est l'objectif final des sociétés d'assurance.

INTRODUCTION

Réaliser une efficience accrue dans le domaine des assurances, c'est l'objectif final des sociétés d'assurance. Cela ne signifie pas qu'elle peut être réalisée au détriment de l'activité des assurés, qui constitue, d'ailleurs, le support de toutes les opérations d'assurance. La réunion de ces deux éléments, offre-consommation, avec les demandes et les intérêts de l'assureur et des assurés potentiels représente le point de départ dans l'élargissement de l'activité d'assurance et représente l'intérêt général dans le management des assurances.

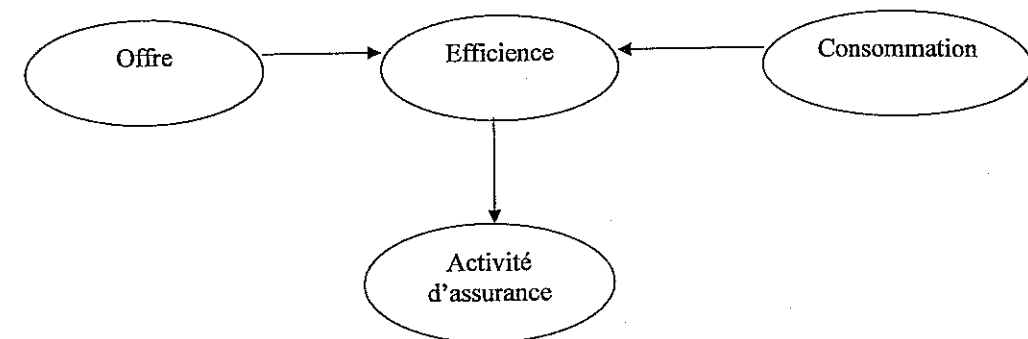


Fig. 1. L'équilibre offre-consommation dans la croissance de l'efficience de l'activité d'assurances

La promotion d'offres déclenche dans les sociétés commerciales d'assurance une activité à complexité élevée qui, d'ailleurs, représente la stratégie du produit (la branche d'assurance)¹. Le lancement de nouveaux produits d'assurance s'effectue en conformité avec les demandes du marché, en utilisant dans

* Université "Bogdan Vodă", Faculté de Sciences Economiques, 400560, Cluj-Napoca, Roumanie

** Université "Bogdan Vodă", Faculté de Sciences Economiques, 400560, Cluj-Napoca, Roumanie

¹ V. Neagu, V. Ștefănescu, N. Teodorescu, *Modele ale investigației comportamentului consumatorului*, O.I.D.C.I., Bucarest, 1984, p.274-277

l'évolution de celui-ci, les ressources intérieures de l'assureur, le plan d'implémentation du produit, la détermination et la mensuration des performances, la réaction des concurrents. Les nouveaux produits, pour l'assureur et pour le marché des assurances, peuvent être suivis à court terme par une demande maximale si les produits sont nécessaires, s'ils représentent un besoin social spécifique, mais à considérable intérêt. Dans l'agriculture, on peut introduire sur le marché des assurances de nouvelles formes (variantes) des assurances existantes: à des termes plus ou moins longs; avec des bonifications aux primes qui dépassent 30%, si les dommages se reproduisent à de larges intervalles de temps; avec la possibilité de l'assuré, à la suite du tirage aux sorts (surtout dans le cas des particuliers), de bénéficier de certaines récompenses de la part de la société d'assurance (personnes assurées sur plusieurs années, n'ayant pas été indemnisées faute de dommages). Cela favoriserait l'augmentation de l'intérêt des assurés de prendre de mesures préventives spéciales ou de liquidation de certains dégâts.

Lorsqu'un assureur offre des produits qui ne se trouvent pas sur le marché des assurances, il s'orientera en fonction des modifications de structure et de la capacité financière des potentiels assurés. En agriculture, il y aurait, selon nous, un intérêt réel pour l'assurance des serres et des forceries, des animaux de reproduction, de l'inventaire ménager. L'approche de l'efficacité économique de l'activité d'assurance, uniquement pour les produits implémentés ou nouveaux, peut être effectuée seulement à travers la perspective de la mise en place d'un équilibre optimal dans le cadre des rapports existants sur le marché des assurances.

Lorsque l'équilibre est instable, fait dû à des informations incomplètes, nous disons qu'une décision peut être optimale, si l'information est maximale, en comparaison avec l'information totale possible. Si l'équilibre est stable, cela signifie que toutes les informations sont correctes.

LA CROISSANCE DE L'EFFICIENCE DE L'ACTIVITE D'ASSURANCE ET LA DIMENSION DES REVENUS ET LE NIVEAU DES DEPENSES AFFERENTES

La croissance de l'efficacité de l'activité d'assurance, quelle que soit la forme juridique, la branche d'activité, le risque assuré, la sphère couverte ou les rapports qui s'établissent entre l'assureur et l'assuré, elle dépend de: *la dimension des revenus et le niveau des dépenses afférentes.*

Les revenus ont pour fondement les primes encaissées afférentes aux assurances réalisées et aux sommes encaissées à la suite d'autres opérations spécifiques. Tandis que les sommes encaissées à la suite d'autres opérations dépendent du marché financier et des demandes de celui-ci, le volume total des primes encaissées est dépendant et déterminé par la demande d'assurance. Généralement, les sociétés d'assurance ont en vue la réduction de la prime moyenne pour un risque assuré, de manière à influencer par cela la croissance de la demande d'assurance, du point de vue du nombre d'assurances et des objets assurés et, implicitement, réaliser par cette voie une dispersion du risque et une réduction relative du niveau des dédommagements.

À tous les problèmes énumérés ci-dessus, la stratégie peut trouver réponse seulement sur le fondement de rapports permanents entre l'activité d'assurance et les consommateurs potentiels.

La stratégie a comme objectif la détermination, premièrement, des potentiels clients d'une assurance et de leur profil d'activité, et, secondairement, des offrants existants sur le marché, qui peuvent ou non constituer une concurrence sérieuse. Dans ce sens, les offrants seront analysés à travers le prisme des caractéristiques qui peuvent mettre en place une concurrence: les ressources qu'ils détiennent et les possibilités d'extension de l'activité d'assurance, les effets de l'activité d'autres assureurs sur l'activité propre, la stratégie actuelle de la concurrence, les réactions d'autres assureurs au moment de l'augmentation de l'activité ou de l'implantation d'un nouveau service sur le marché des assurances.

Les dépenses afférentes aux opérations d'assurance, aussi bien directes (les dédommagements et l'effort de mise en place et de gestion du fonds d'assurance), qu'indirectes (actions diverses, publicité, réclames), sont prises en compte par les assureurs. D'abord, vu que les paiements pour dédommagements occupent la place prioritaire dans le total des dépenses, la croissance de l'efficacité peut être réalisée surtout par la diminution de celles-ci. Néanmoins, une réduction exagérée, au-delà de la limite objective, représenterait une action anormale et risquée, car le dédommagement est l'effet final de toute l'opération de l'activité d'assurance. La limite objective dans laquelle doit être encadré un dédommagement est le niveau réel du dommage produit par un phénomène assuré, sans prendre en considération les influences défavorables dues au caractère subjectif qu'ont les actions entreprises ou non. Toutefois, dans certains cas le

dédommagement est supérieur à la limite objective acceptée principalement à cause du caractère subjectif dans l'établissement du niveau du dédommagement et de la réalité de l'action du phénomène assuré. Si on prend en considération les assurances agricoles, le caractère subjectif d'établissement des dommages et la remise des dédommagements se réfèrent à des situations diverses: le non respect des technologies, l'utilisation des variétés à productivité réduite, la non prise des mesures pour limiter les effets des calamités etc.

La dépréciation des résultats lors de l'évaluation des dommages déterminés par un phénomène assuré peut être due aussi bien à la suite de la communication avec retard par l'assuré des dommages produits, de la surévaluation des pertes, tout cela étant en étroit rapport avec les mesures de prévention ou/et de limitation des dégâts.

La tarification de l'activité d'assurance part du calcul des primes nettes (ou pures) et des primes brutes (tarifaires et commerciales), en incluant dans ce dernier cas les différences financières qui permettent à l'assureur de faire face aux dépenses nécessaires à la gestion et à la commercialisation des contrats d'assurance. Une tarification convenable des primes brutes, qui pour l'assureur représentent un revenu, et pour l'assuré un coût, aura en vue des éléments spécifiques: *la prime nette, les dépenses d'acquisition de contrats d'une certaine valeur, les dépenses afférentes de l'action d'encaissement des primes (la commission de l'encaisseur établi comme pourcentage de la prime brute), les dépenses d'administration annuelles, les dépenses de réglementation des prestations exprimées comme pourcentage de la prime nette.*

ACTIONS DE LIMITATION DES DOMMAGES DANS LA PRATIQUE DES ASSURANCES

Malgré cela, la pratique des assurances montre qu'il y a une multitude d'actions, par l'application desquelles, on peut obtenir une limitation des dommages.

Premièrement, nous nous référons à la réalisation d'actions spécifiques par l'assureur, telles que: *la réalisation à temps et en bonnes conditions des inspections de risque* qui puissent rendre compte de la manière dans laquelle s'est déroulée l'activité technique et financière de l'assuré; *l'utilisation des systèmes modernes de stockage et d'interprétation des informations* en vue d'établir correctement les primes d'assurances et les dédommagements afférents aux risques assurés; *l'analyse des pertes de production multiannuelles et la comparaison de celles-ci avec les situations de l'analyse de l'activité d'autres assurés* qui ont des conditions techniques, économiques, naturelles semblables.

Secondairement, les assureurs tiendront compte du fait que pour les cas de risque à très grande importance, on conclut une réassurance. Dans cette situation, l'efficacité économique vue sous l'aspect de la réassurance peut être analysée du point de vue de *l'activité d'acceptation en réassurance et de l'activité de cession en assurance*. Dans le cas de la réception d'offres de réassurance, l'acceptation par le réassureur est déterminée par les informations qu'il a sur le volume des primes de réassurance qu'il encaissera, le total des dédommagements, éventuellement des commissions qu'il acquittera (obligé par contrat) et les résultats finaux qui seront obtenus. L'avantage d'une réassurance doit être envisagé aussi bien comme désavantage. Généralement, les réassureurs obligent (vu le degré élevé de risque et la très grande valeur d'un dommage probable et possible) à l'acceptation des conditions imposées, même si les réassurés s'obligent à obtenir les meilleurs résultats à la suite des cessions en réassurances. Si les conditions imposées par les réassureurs n'étaient pas acceptées, la réassurance ne pourrait pas couvrir les éventuels risques produits par l'action des phénomènes assurés.

La croissance et le développement du commerce mondial a imposé une augmentation du volume des assurances et premièrement des assurances en devises, des cessions et acceptations en réassurance. Cette situation est déterminée et avantagée aussi bien par le fait que la valeur probable de dommages possibles provenus des phénomènes assurés peut être à un niveau qu'une société d'assurance roumaine ne pourrait pas supporter s'il y a des modifications essentielles pour ce qui est du volume des primes et des dédommagements d'assurance étant à la charge de l'assureur, ce qui entraîne des cessions d'assurances plus avantageuses.

La croissance de l'efficacité économique ne peut être réalisée par l'assureur et réassureur tant que la loi n'offre pas un cadre juridique convenable au déroulement de l'activité d'assurance. En l'absence de réglementations en ce qui concerne la création, le fonctionnement et la surveillance des sociétés d'assurance, tant que l'espace de déroulement de cet activité n'est pas solide et cohérent et n'inspire pas de la crédibilité, une activité efficiente n'est pas possible. Un aspect négatif dans le domaine législatif est que le rythme d'adaptation au cadre légal propice au déroulement et au développement de l'activité des sociétés

d'assurance est beaucoup plus lent que le rythme dans lequel se développe le marché des assurances. L'établissement de jalons flexibles au cadre législatif, qui développent la possibilité de la réalisation dans les conditions de garantie et de sécurité des assurances et, parallèlement, la modification de la mentalité de la population par rapport au concept d'assurance, constitueraient à l'heure actuelle la principale modalité d'action adaptée aux changements économiques, sociaux, politiques de la Roumanie.

Une autre modalité d'action est représentée par la coopération entre les sociétés d'assurance existantes, agréées et incluses dans le cadre organisationnel et lucratif de certains organismes existants ou en cours de formation. Dans ce sens, l'agrégation de certaines sociétés d'assurances, avec une puissante infrastructure et avec un *savoir-faire*, constituerait le cadre de la réalisation de la compétitivité dans les assurances. Ce cadre, qui théoriquement répondrait à la problématique actuelle, doit valoriser la capacité d'action et d'adaptation de tous les assureurs.

BIBLIOGRAPHIE:

1. Alexa C., Ciurel V., Sebe E., Mihăescu A.M. (1992), *Asigurări și reasigurări în comerțul internațional*, Ed. All, București.
2. Bojian O. (1999), *Principiile contabilității*, Ed. Victor, București.
3. Cistelean L., Cistelean R. (1997), *Asigurări comerciale*, Ed. Dimitrie Cantemir, Tg. Mureș.
4. Ciumaș Cristina (2001), *Asigurările Internaționale – Arhitectură și problemă la debutul mileniului III*, Ed. Intercredo, Deva.
5. Ciumaș Cristina (2003), *Economia Asigurărilor*, Ed. Casa Cărții de Știință, Cluj Napoca.
6. Ciumaș Cristina., Sucală L. (2003), *Clauza bonus – malus la asigurare obligatorie de răspundere civilă auto (Specilaizare Dezvoltare, Integrare)*, Ed. Sincron, Cluj Napoca.
7. Ciurel V. Asigurări și reasigurări: Abordări teoretice și practici internaționale, Editura All Beck, București, 2000
8. Colasse B. (2001), *L'analyse financière de l'entreprise*, 3-eme edition Editions La Decouverte&Syrons, Paris.
9. Constantinescu D.A., Bratu O. (2002), *Contabilitatea în asigurări*, Colecția Națională, București.
10. Hermanson R.H., Edwards J.D., Maher M.W. (1992), *Accounting Principles*, 5th Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood IL.
11. Mătiș D. și colaboratorii (2005), *Bazele contabilității*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
12. Oprean I. (2002), *Control și audit financiar-contabil*, Ed. Intelcredo, Deva.
13. Pânteia I.P. (1999), *Managementul contabilității românești*, Editia a II-a, Ed. Intelcredo, Deva.
14. * PriceWaterHouse Coopers Memento pratique Francis Lefebvre, Comptable 2003, 22e edition Editura Francis Lefebvre, 2002
15. * PriceWaterHouse Coopers PCG Refonte 1999 Editura Francis Lefebvre, 1999
16. * PriceWaterHouse Coopers Traite des normes et reglementations comptables applicables aux entreprises industrielles et commerciales en France – Comptable 2003 Editura Francis Lefebvre, 2002
17. * * * Plan Comptable General Refonte 1999
18. * * * Legea contabilității nr.82/1991 modificată prin OG nr. 61/2001, republicată, Monitorul Oficial al României nr. 629/2002
19. * * * Cadru general de întocmire și prezentare a situațiilor financiare, elaborat de către IASC, Monitorul Oficial al României nr.85/2001
20. * * * Monografie privind înregistrarea în contabilitatea asigurătorilor, reasigurătorilor și intermediarilor în asigurări a principalelor operațiuni

