

Series OECONOMICA

NR.11

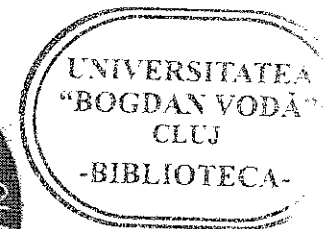
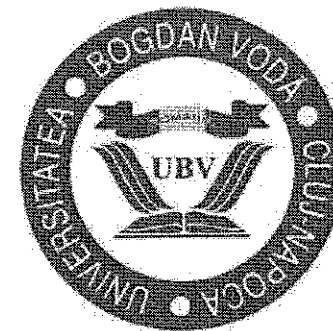


RISOPRINT
CLUJ-NAPOCA 2010
ISSN 2582 - 5205

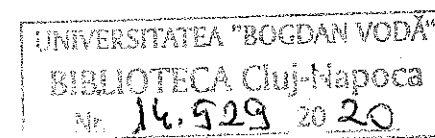


2010
CLUJ-NAPOCA

ACTA UNIVERSITATIS BOGDAN VODĂ



Series **OECONOMICA**
NR. 11



2 0 1 0

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.dr. Liviu MARIAN	- Universitatea „Petru Maior” din Târgu Mureș, România
Prof.dr. Ioan ABRUDAN	- Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, România
Prof.dr. Victor MANOLE	- Academia de Studii Economice din București, România
Prof.dr. Sabina FUNAR	- Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară Cluj Napoca, România
Prof. Valentino GANDOLFI	- Universitatea de Studii din Parma, Italia
Prof. Angelo SANTAGOSTINO	- Universitatea de Studii din Brescia, Italia
Prof.dr. Gheorghe Gh. IONESCU	- Universitatea de Vest din Timișoara, România
Prof.dr. Sorin BRICIU	- Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia, România
Prof.dr. Ștefan NIȚCHI	- Universitatea "Babeș-Bolyai" din Cluj-Napoca, România
Prof.dr. Ioan ANDONE	- Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" din Iași, România

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. Marius MOTOCU - 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 CERNEA
------------------	---

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: tipografie@ubv.ro

ACTA
UNIVERSITATIS BOGDAN VODĂ
OECONOMICA

11

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

SUMAR – CONTENT – SOMMAIRE

VALENTINO GANDOLFI	
- Cambiamento ambientale e strategia aziendale ♦ Le changement économique et la stratégie organisationnelle.....	1
- Economic Change and Corporate Strategy	9
SABINA FUNAR, CLAUDIA IONESCU	
- O abordare privind auditul situațiilor financiare în mediu informatizat ♦ Une approche de l'audit des situations financières dans le milieu informatisé	16
- An Audit Approach of Financial Statements in a Computerised Environment.....	20
MOHAMMAD JARADAT, ION MANOLE, DUMITRU PURDEA	
- Performanțe manageriale și competitivitate europeană ♦ Les performances managériales et la compétitivité européenne	23
- Performance Management and European Competitiveness	33
VICTORIA OPREAN	
- Ingineria organizării întreprinderii și abordările de marketing ♦ L'Ingénierie de l'organisation de l'entreprise et les approches de marketing	43
- Engineering Organization of Companies and Marketing Approaches	51
VIORICA IRINA GÂRBO, DAN CONSTANTINESCU	
- Intermediarii din asigurări ♦ Les intermédiaires dans les assurances	59
- Insurance Intermediates	65
DANIEL VALERIUS VLAD, VIORICA IRINA GÂRBO, FLORIN RADU PINTEA	
- Identificarea unor elemente de îmbunătățire a funcționării organizațiilor postale ♦ L'Identification d'éléments d'amélioration du fonctionnement des organisations postales	70
- Identification of Items for Improving the Operation of Postal Organizations	76
OANA ELEONORA GLOGOVEȚAN, IOANA GEORGETA DĂNILĂ	
- Criterii de clasificare a exploatațiilor agricole ♦ Des critères de classification des exploitations agricoles	82
- Criteria for the Classification of the Agricultural Holdings	90
CORNEL CRIȘAN, GABRIELA MĂRIEȘ-LEȘ	
- Rolul fiscalității în formarea resurselor financiare publice ♦ Le rôle de la fiscalité dans la formation des ressources financières publiques	97
- Fiscal Role to Make up Public Financial Resources	101
EVA ACQUI	
- Universitatea și relațiile cu mediul de afaceri ♦ L'Université et les rapports avec le milieu d'affaires	105
- The University and Business Community Relations	108

FLORIN RADU PINTEA, JANETTA SÎRBU, NICOLAE MĂRGINEAN	
- Importanța identității corporației (pe exemplul S.C. Romtelecom S.A.) ♦ L'Importance de l'identité de la corporation (ayant comme exemple S.C. Romtelecom S.A.)	111
- The Importance of the Corporation's Identity (Based on the Example of Romtelecom L.T.D.)	117
SIDONIA OTILIA CERNEA	
- Modelarea arhitecturii unei afaceri ♦ Modeler l'architecture d'une affaire	123
- Business Architecture Modeling	129
SIDONIA OTILIA CERNEA	
- Modelarea arhitecturii unei agenții imobiliare ♦ Modeler l'architecture d'une agence immobilière	135
- Modeling the Architecture of a Real Estate Agency	142
DANIELA MARIA PIPAȘ, MOHAMMAD JARADAT	
- Comunicarea nonverbală în interacțiunea umană ♦ La communication non verbale dans l'interaction humaine	149
- Nonverbal Communication in Human Interaction	157

VALENTINO GANDOLFI*

Parole chiave: cambiamento ambientale, strategia aziendale, approcci strategici, ruolo della strategia, vision

Sommario: L'autore ha classificato i diversi contributi teorici sulla concezione della strategia aziendale in tre tipi di approcci: l'approccio prescrittivo, l'approccio contingentistico, l'approccio vision-based. I tre approcci rappresentano tre fasi successive dell'evoluzione del capitalismo industriale dagli anni '60. L'ultimo approccio è quello meno teorizzato, ma sembra quello più adatto per definire attualmente il ruolo della strategia, che consiste in uno schema di riferimento per l'integrazione coordinata delle decisioni operative che vengono prese nel tempo e nello spazio nell'ambito delle organizzazioni aziendali.

Anche gli approcci precedenti a quello "visionario" trovano un riscontro nella realtà attuale. Gli approcci descritti nell'articolo corrispondono infatti a differenti situazioni decisionali, che possono coesistere anche nella medesima impresa.

PREMESSA

Nelle organizzazioni aziendali vengono prese quotidianamente molteplici decisioni, alcune delle quali hanno degli effetti determinanti sulla performance complessiva. Affinché siano efficaci, tali decisioni devono essere conformi a un disegno complessivo di sviluppo, ovvero alla strategia aziendale. In termini generali, quest'ultima può infatti essere intesa come uno schema di riferimento per tutte le azioni strategiche¹.

Il termine strategia ha un'origine militare ed è stato coniato nel diciannovesimo secolo (von Clausewitz, 1976), ma è entrato nel linguaggio economico solo nell'ultimo dopoguerra: prima, negli anni '50, con un contributo di Drucker (1954) e poi, negli anni '60, con le opere di Ansoff (1965) e dell'Harvard Business School (Learned, Andrews, Christenses, Guth, 1965).

Nel tempo, a seguito della crescita della complessità ambientale, il concetto di strategia ha assunto significati diversi (Rumelt, 1980, 1981). In questo articolo si vuole rilevare proprio tale evoluzione e focalizzare la concezione di strategia aziendale che sembra più adatta per il governo delle imprese nell'attuale contesto ambientale. A tal fine, prima preciseremo il ruolo demandato alla strategia, a prescindere dalla concezione assunta nel tempo, poi rileveremo la distinzione tra gli approcci strategici teorizzati.

I diversi contributi teorici sulla strategia aziendale possono essere raggruppati intorno a tre principali approcci, che sono emersi in successione storica: l'approccio prescrittivo, l'approccio contingentistico e l'approccio vision-based. A seconda dell'approccio, cambia il modo di intendere e definire il ruolo della strategia. Fondamentalmente, quest'ultimo consiste nell'*ordinamento delle decisioni operative prese nel tempo e nello spazio* nell'ambito delle organizzazioni aziendali; un ruolo che si espleta in maniera complessa, cioè con una varietà e variabilità di risposte manageriali, atte a valorizzare sotto il profilo

*Università degli Studi, Facoltà di Economia, Parma, Italia

¹E' utile distinguere la strategia generale dalle azioni strategiche. Mentre la prima consiste in una linea guida, le strategie sono le azioni per realizzare le decisioni strategiche. Queste ultime, a differenza di quelle esecutive, sono le decisioni che hanno degli effetti di medio lungo termine sulle attività aziendali e sono relativamente irreversibili.

In un sistema aziendale si distinguono tre fondamentali livelli di decisioni strategiche, che danno luogo ad altrettanti tipi di strategie: le strategie di corporate, che riguardano tutta l'impresa; le strategie di business, che attengono a specifiche business unit; le strategie funzionali, che interessano le specifiche aree di attività (produzione, marketing, approvvigionamenti, finanza, ecc.) (Grant, 2006). La strategia generale o strategia aziendale riguarda tutti i livelli di decisioni strategiche.

economico "la varietà e la variabilità delle minacce-opportunità specifiche proposte dall'ambiente" (Di Bernardo, Rullani, 1986, p. 41). Questa capacità verifica il noto principio del *requisite variety* di Ashby (1956), secondo il quale vi deve essere una corrispondenza tra complessità da governare e complessità degli strumenti gestionali. Come è stato puntualizzato da Ansoff, "Per una risposta efficace all'ambiente, la complessità e la rapidità della risposta dell'impresa devono essere pari alla complessità e alla rapidità delle sfide poste dall'ambiente. L'impresa non avrà successo né attraverso risposte *troppo semplicistiche*, né con risposte *troppo elaborate*" (1984, p. 27).

L'APPROCCIO PRESCRITTIVO

E' l'approccio che accomuna i primi contributi teorici della strategia aziendale, quelli elaborati negli anni '50 e '60 del secolo scorso, in corrispondenza della massima esaltazione della produzione di massa, quando l'ambiente esterno all'impresa e il mercato si caratterizzavano per una relativa stabilità. Chiaramente, il contesto ambientale non è mai stato stabile, ma in quegli anni i cambiamenti erano relativamente lenti ed erano possibili valutazioni prospettiche abbastanza attendibili.

In tale situazione, le imprese erano in grado di definire un insieme di decisioni strategiche che potevano essere realizzate senza sostanziali mutamenti di contenuti, a prescindere dalla loro formalizzazione o meno in un piano strategico. In un'impresa vi può essere una strategia anche senza la sua esplicitazione in un documento, potendo essere circoscritta nella mente imprenditoriale. La strategia può essere il risultato dell'intuizione dell'imprenditore o dell'elaborazione mentale dello stesso sulla base di informazioni fornite da ristrette cerchie di persone dentro l'impresa o da soggetti importanti esterni con cui l'impresa si rapporta.

Tale insieme di decisioni veniva comunque a costituire uno schema decisionale di riferimento per i diversi centri o livelli decisionali dell'impresa. La strategia poteva ben configurarsi come una speciale decisione globale, di lungo termine, complessiva, una decisione sui generis, una sorta di meta-decisione.

In tal senso, sono state elaborate diverse definizioni di strategia. Quella che ci sembra più esaustiva, atta a ben rappresentare l'approccio in esame, è quella formulata da Hax e Majluf (1991)², secondo cui la strategia è un modello decisionale unitario e integrato. Esso consente all'impresa di:

- determinare ed esplicitare gli obiettivi di lungo periodo, i programmi di azione e le priorità di allocazione delle risorse;
- selezionare i business in cui l'azienda opera o sta per entrare;
- perseguire un vantaggio competitivo difendibile nel tempo in ciascuno dei business interessati, rispondendo alle minacce e alle opportunità esterne secondo i punti di forza e di debolezza interni.

Di questa formulazione sono interessanti due principali aspetti, che sono conseguenti alla strategia in quanto modello decisionale unitario. Il primo riguarda il requisito della coerenza del modello, che ben può considerarsi come il presupposto fondamentale di una strategia di successo. Il rispetto di tale requisito significa, innanzitutto, che gli obiettivi perseguiti dalla strategia devono fare riferimento non a un generico meta-obiettivo (quale, per esempio, la massimizzazione del profitto), ma a un traguardo, un risultato ben definibile nelle sue coordinate quantitative e temporali, coerentemente con i valori, la cultura, le attitudini dei membri dell'organizzazione. Secondariamente, il rispetto di detto requisito significa che la strategia deve rapportarsi efficacemente alle specifiche caratteristiche e alla dinamica del relativo ambiente competitivo. Indica altresì che il contenuto della strategia competitiva deve essere compatibile con le risorse interne e con le caratteristiche degli assetti organizzativi e dei sistemi gestionali dell'impresa.

Il secondo aspetto concerne l'assunto della stretta integrazione tra i tre livelli di decisioni fondamentali di cui si è detto. Al contrario, nelle imprese si creano spesso dei contrasti tra livelli decisionali, che si ripercuotono sulla performance competitiva.

Siffatta concezione della strategia e la connessa procedura di formulazione hanno cessato di essere valide a seguito della nuova connotazione assunta dal cambiamento ambientale a partire dagli anni '70. L'ambiente si è fatto "turbolento", il cambiamento è diventato più rapido e più complesso, sempre meno prevedibile. Ciò ha svuotato la portata della strategia configurata nello schema volto a ordinare le decisioni operative nei diversi livelli decisionali. E' così emersa l'esigenza di un nuovo modo di fare strategia in gran parte delle organizzazioni aziendali e per molte situazioni decisionali della singola organizzazione: l'esigenza di una nuova qualificazione di quel ruolo fondamentale d'impresa di cui si è detto, conforme alle nuove caratteristiche ambientali.

La stessa definizione di Hax e Majluf, analogamente alle tante formulazioni di strategia che sono state proposte (pur nelle loro diversità), rivela tuttavia una concezione statica della strategia e, come tale, l'incapacità di dare una risposta adeguata alla complessità dello specifico ambiente in cui si trova ad operare l'impresa.

L'APPROCCIO CONTINGENTISTICO

All'approccio formalizzato della prima concezione di strategia ne è stato contrapposto uno ben poco strutturato, secondo cui le decisioni strategiche consistono in risposte a situazioni contingenti, impreviste. Indubbiamente, l'imprevedibilità dell'ambiente è andata imponendo al management molta flessibilità onde poter adattare le azioni aziendali alla manifestazione della domanda del mercato e del sistema di minacce e opportunità associabili al contesto operativo.

Tra i diversi contributi teorici ascrivibili a questo approccio³ è ben significativo quello di Mintzberg e Waters (1985), i quali hanno illustrato la relazione tra la strategia come progetto e la strategia come risultato. In effetti, il termine strategia può essere riferito a un momento progettuale oppure alla fine di un percorso. In "ottica progettuale", la strategia si configura come un'intenzione, un futuro desiderato. In "ottica di risultato", la strategia riflette azioni passate. Le due ottiche sono rappresentate nella figura 1, in cui sono indicate le diverse componenti che concorrono a definire la strategia leggibile nell'impresa.

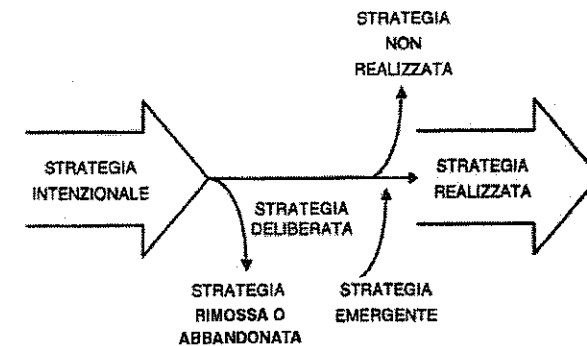


Figura 1 Stadi del processo strategico

Fonte: Mintzberg e Waters, 1985, con adattamenti

Il grado di coincidenza tra la "strategia intenzionale" e la "strategia realizzata" dipende senz'altro da due principali ordini di fattori: il livello di consenso dell'organizzazione aziendale circa il progetto strategico e il potere di controllo che il management aziendale è in grado di esprimere nei confronti dell'ambiente esterno. Tuttavia, come si può rilevare dallo schema della figura indicata, il processo che dà luogo al risultato strategico è assai complesso. La strategia intenzionale è spesso solo l'innesco del processo, e può essere il frutto sia di analisi strategiche formali sia di intuizioni dell'imprenditore e perciò di valutazioni del tutto informali. In fase di implementazione non tutte le iniziative prospettate vengono sempre "deliberate": una parte può essere "rimossa", in attesa di eventi più propizi, o del tutto "abbandonata". Le stesse azioni deliberate non necessariamente coincidono con la strategia-risultato. Varie ragioni interne ed esterne all'impresa possono indurre, anche nel prosieguo del processo realizzativo, a non concludere parte delle azioni deliberate. In tal senso concorrono in misura assai significativa le cosiddette "emergenze", vale a dire fatti nuovi, non previsti, ma interessanti, che inducono a modificare in misura più o meno rilevante le azioni intraprese. Spesso sono proprio queste vicende a caratterizzare il successo d'impresa. Talvolta esse indicano che il management è stato in grado di captare segnali deboli, improvvisi, al di fuori dei meccanismi formali

² Sulla medesima linea di pensiero troviamo Andrews (1980), Chandler (1980), Glueck (1980), Rumelt (1980).

³ Rientrano nello stesso approccio Normann (1977), Quinn (1978), Stacey (1992), Hiel e Jones (1998).

dei processi decisionali. Si rileva al riguardo una stretta relazione tra strategia emergente, nel senso positivo dato, e la creatività/spontaneità che viene lasciata alla struttura organizzativa dell'impresa⁴.

In altre parole, lo schema strategico proposto da Mintzberg e Waters dimostra che la strategia realizzata deriva da due componenti fondamentali, che riflettono anche due differenti concezioni teoriche: la "strategia intenzionale" e la "strategia emergente", le quali da differenti tipi di apprendimento. La prima è basata essenzialmente sulle funzioni aziendali di pianificazione e di controllo. La strategia emergente nasce dall'apprendimento strategico, dall'esperienza e dall'intuizione del management della lettura del cambiamento. Mintzberg e Waters privilegiano l'apprendimento ai fini della formazione delle strategie: mentre le strategie deliberate, appena formulate, precludono l'apprendimento, quelle emergenti lo alimentano. Tuttavia, le sole strategie emergenti non escludono il controllo. Quindi, il processo di formulazione di strategie deve procedere combinando le due modalità strategiche: quella che genera strategie deliberate e quella che consente che le strategie emergano. Al limite, nessuna delle due vie di per sé ha molto senso: "l'apprendimento deve accompagnarsi al controllo" (Marchini, 1995, pp. 61-62).

Lo schema strategico focalizzato da Mintzberg e Waters rivela, molto verosimilmente, che nelle realtà aziendali il processo strategico è in continua ridefinizione e che perciò esso mal si concilia con l'idea di una strategia definita da obiettivi, confini di aree di business, comportamenti definiti. Questo contrasto serve a spiegare almeno in parte perché nelle stesse grandi imprese – le più interessate a definire linee strategiche di lungo termine e quelle più in grado di realizzarle – il processo formale di elaborazione della strategia trovi un limitato riscontro.

Nonostante tale diffuso comportamento del management aziendale in ordine alla strategia, resta la necessità di avere un riferimento su cui configurare le attività aziendali e coordinare i diversi livelli decisionali. Se è vero che le strategie emergenti costituiscono un elemento di grande interesse per il futuro dell'impresa, è anche vero che la casualità e il caos non devono costituire l'essenza del governo dell'impresa: ciò significherebbe una rinuncia alla creazione di una "trama strategica", che per il management risulta invece essenziale e irrinunciabile.

L'APPROCCIO VISION-BASED

Il superamento del rischio di dissolvimento del ruolo della strategia insito nell'approccio contingentistico sembra trovare un fondamentale apporto nelle teorizzazioni incentrate sulla "vision".

Il concetto di vision viene talvolta inteso con lo stesso significato di mission. E' però opportuno distinguerli⁵. La visione può essere fatta coincidere con ciò che "l'impresa potrebbe/vorrebbe diventare",

⁴E' indicativo al riguardo il caso dell'impresa Honda nel mercato americano negli anni '60. Dopo il successo delle proprie motociclette nel mercato domestico, ove poteva realizzare economie di costo grazie all'elevata scala produttiva, l'impresa ha deciso di entrare nel promettente mercato Usa, puntando però non tanto sulle motociclette di piccola cilindrata, come in Giappone, quanto sulle moto di medio-grande cilindrata, conformemente all'offerta nel mercato americano.

In realtà le vendite della Honda di tali moto stentavano a decollare. Il successo è invece arrivato per le moto di piccola cilindrata, che nel mercato americano venivano utilizzate solo dal personale dell'impresa giapponese. Il tutto è iniziato quando una catena americana di supermercati ha chiesto alla Honda di vendere la 50cc. Nonostante il pessimismo dei dirigenti della Honda, la domanda ha cominciato a crescere, e attraverso non i dealer di motociclette ma i negozi di articoli sportivi.

Conta rilevare che il successo delle vendite del segmento di 50cc è derivato non dall'effetto di una strategia progettata, bensì dalla capacità dei dirigenti della Honda di rispondere rapidamente a segnali del mercato, spostando le risorse dalle moto di grossa potenza al modello di 50cc, che veniva richiesto non in virtù del basso costo e del livello tecnologico ma dell'orientamento del consumatore, andando verso moto facili da guidare, da acquistare non per occasioni ludiche ma per utilizzare nel trasporto quotidiano (Pascale, 1984 e Pellicelli, 2005; nostri adattamenti).

⁵Per una rassegna esaustiva delle concezioni di vision e mission si rinvia in particolare a Kotler(2004). In termini generali, per missione d'impresa si intende l'attività fondamentale – già intrapresa o da intraprendere – ovvero ciò che l'impresa fa o si propone di fare. Il termine può perciò essere riferito tanto alla situazione esistente, quanto alla situazione aziendale futura. Possiamo definire la missione sulla base di tre fondamentali parametri (Sicca, 1998): l'offerta, ovvero l'ampiezza dei settori/segmenti o del portafoglio prodotti/servizi che qualificano la prestazione aziendale; i segmenti di domanda a cui si rivolge l'impresa, cioè l'ampiezza del mercato (anche in senso geografico); le tecnologie produttive utilizzate, vale a dire le competenze esclusive connesse all'ampiezza dell'output e del mercato. La letteratura di management attribuisce una rilevante importanza al concetto di missione: la sua esplicitazione all'interno

ovvero con "un'idea del futuro atteso" (Sicca, 1998, p. 722). Si tratta di un concetto utile sul piano normativo, perché la sua identificazione può costituire un importante riferimento per l'intera organizzazione aziendale. In maniera assai significativa, Hamel e Prahalad (1994) interpretano la visione nel senso di "strategic intent", cioè di indicazione strategica, di aspirazione di lungo termine da diffondere nell'organizzazione come motivazione delle risorse umane. Nell'ambito di un concetto di visione intesa come l'immagine del futuro desiderato per l'impresa si può perciò ricomprendere la stessa accezione di missione.

In molte aziende la visione è esplicitata in un documento, la cui funzione è quella di comunicare la direzione di marcia dell'impresa e di promuovere la saldatura fra valori e strategia dell'impresa. Tutti coloro che operano all'interno dell'organizzazione devono collaborare al raggiungimento degli scopi aziendali, e per fare questo è necessario che condividano la visione dell'impresa e che aderiscano al modo in cui essa viene espressa nelle tradizioni e nei valori della stessa azienda. "Perché una visione si traduca in una realtà positiva – è stato osservato – essa deve divenire diffusiva all'interno dell'organizzazione, sentita da ogni suo componente" (Macchia, 2010, pp. 140-141). Al riguardo, è utile rilevare che un'importante condizione per la condivisione della vision è la condivisione della cultura dell'impresa, che è costituita dalle convinzioni e dai valori "che danno significato a ciò che i membri di un'organizzazione fanno e forniscono a essi le regole secondo cui comportarsi nella loro organizzazione" (Davis, 1984, p. 1).

L'approccio "visionario" o "prospettico" (Invernizzi, 2004, p. 8) sembra trovare un valido contributo nella proposta di Collis e Montgomery(1995) raffigurata nel triangolo della strategia. Come si può evincere dalla figura 2, la strategia generale viene a consistere nella qualificazione/condivisione di una vision, coerentemente con le finalità imprenditoriali e gli obiettivi fondamentali dell'azienda. Gli obiettivi sono riferiti allo sviluppo dell'impresa, sia quantitativo(come il tasso di crescita) sia qualitativo(come l'orientamento all'innovazione); sono dei vincoli per chi opera nell'impresa, a diversi livelli organizzativi. Le finalità riguardano i vertici d'impresa, le persone che definiscono le decisioni di fondo, e riflettono anche valori di tipo culturale: esse possono trascendere la pura sfera economica, ma sono comunque determinanti per la qualificazione della strategia generale.

dell'organizzazione, infatti, consente di rendere più chiari e condivisi gli obiettivi formulati dalla direzione. Dall'approccio definitorio seguito si rileva che il concetto di missione è più ampio di quello di core business. Quest'ultimo implica solamente l'idea di prodotto, mentre la missione è comprensiva delle competenze utilizzate per il perseguimento di un adeguato posizionamento competitivo o per la predisposizione dell'offerta.

Il caso Pirelli è un esempio rappresentativo del concetto di missione. Nei documenti statuari dell'impresa si legge che la missione è quella di produrre pneumatici e cavi per il trasporto di persone, beni, energia e informazioni in diversi mercati nazionali del mondo, utilizzando capacità tecnologiche e di ricerca distintive (www.it.pirelli.com/web/governance).

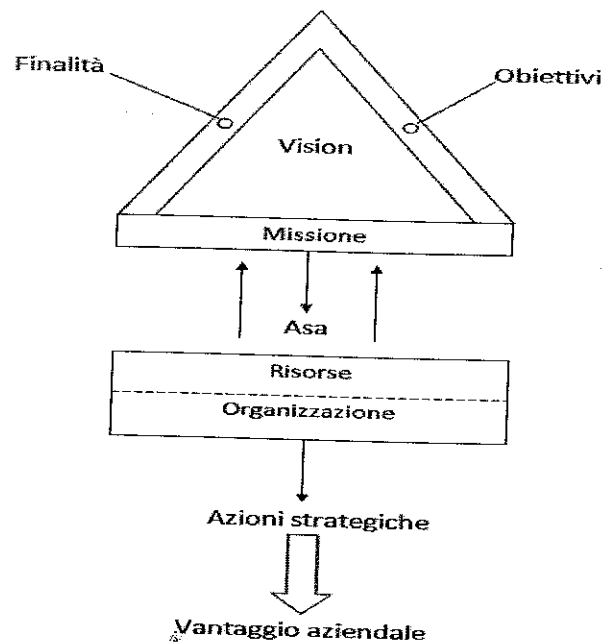


Figura 2 Il triangolo della strategia aziendale
Fonte: nostro adattamento di Collis e Montgomery, 1995

La qualificazione/condivisione di tali contenuti è riferita all'impresa nella sua unitarietà e non a singole business unit. Ciò sta anche a dire che l'idea di strategia generale che viene formulata al vertice dell'impresa va intesa non come la sommatoria di vantaggi parziali connessi a singole aree di attività, bensì come un processo unitario, basato sulle sinergie tra le parti che compongono il sistema impresa.

Nel triangolo della strategia la vision rappresenta la componente centrale, benché consista in "un progetto ambizioso a lungo termine e non perfettamente delineato nei dettagli" (p. 8). Potremmo dire che qui la strategia diventa "più" vision.

Siffatta idea di strategia è indubbiamente ben lontana da quella espressa da un programma articolato in obiettivi, comportamenti, allocazione di risorse, come si è visto a proposito dell'approccio prescrittivo. Va però tenuto presente che i programmi hanno dei riferimenti delimitati nel tempo e sono soggetti a frequenti cambiamenti, che possono anche stravolgere il business model e dar luogo a disorientamenti del management operativo. Per contro, la vision, pur ammettendo la connotazione di adattamento, esprime un riferimento importante nel tempo per i diversi soggetti decisionali. In effetti, nella realtà delle imprese la vision appare meno astratta di quanto si possa presumere, come si può evincere anche dal pensiero di un attento osservatore del management d'impresa come Ohmae⁶.

⁶ C'è una bella espressione giapponese, il *kosoryoku*, che indica ciò di cui si ha bisogno nello sviluppo della strategia. *Kosoryoku* è qualcosa come "visione", ma ha anche il significato di "concetto" e "immaginazione". Tuttavia, diversamente da immaginazione, che talvolta ha la connotazione del sogno a occhi aperti, *kosoryoku* è la capacità di vedere l'invisibile e modellare l'amorfo. È l'abilità di trovare una visione che è necessaria e, allo stesso tempo, implementarla finché non ha successo. È un prodotto dell'immaginazione basato sulla comprensione realistica di quale sia la forma del mondo imminente e, pragmaticamente, di quali siano le aree del business che si possono conquistare con successo perché si hanno i mezzi per realizzare la visione. Quando si è descritta la visione, utilizzando pienamente l'immaginazione (realisticamente, come richiede il *kosoryoku*), si può formulare chiaramente la strategia. Una volta concepita la strategia, si può sviluppare un piano d'affari che metta chiaramente nero su bianco l'allocazione delle risorse umane e del capitale e una scansione temporale per implementare i piani. È perciò estremamente importante che

Collis e Montgomery danno altresì rilevanza all'infrastruttura organizzativa. Secondo la letteratura che si ispira all'economia industriale, tale relazione va intesa essenzialmente nel senso che la struttura organizzativa è una derivata della strategia; in base ai contenuti di quest'ultima, elaborata in dipendenza del contesto ambientale, va progettata l'organizzazione e vanno costituite o ricercate le risorse e le competenze per le singole aree di affari (Chandler, 1962). In realtà, gli studi di matrice aziendale hanno ben messo in evidenza anche una relazione inversa, nel senso che vi è il condizionamento esercitato dall'organizzazione sulla definizione della strategia (Roberts, 2004) e perciò sulla rivisitazione della stessa visione.

Da ultimo occorre rilevare che, in stretta coerenza con quanto si è appena rilevato, il triangolo della strategia di Collis e Montgomery focalizza l'attenzione strategica sulle risorse umane. Queste sono infatti basilari non solo sul piano dell'implementazione della strategia ma anche su quello della progettazione della stessa e, ancor prima, in ordine alla verifica e alla rivisitazione della visione.

In stretta sintesi, una chiara vision può rappresentare quella trama che le imprese ricercano per saldare la progettazione e le emergenze di cui si è detto precedentemente. "Le imprese – è stato rilevato da Simon e Zatta (2006) – si muovono sempre lungo una sottile linea sospesa tra l'ordine e il caos, tra la previsione e l'imprevisto... troppo ordine conduce alla paralisi, mentre una dose eccessiva di caos può distorcere la strategia" (p. 149).

CONCLUSIONE

Si è visto che in relazione alla molteplicità di decisioni che vengono prese a vari livelli gerarchici, nelle imprese serve uno schema di riferimento, ovvero una guida per assicurare l'interdipendenza tra le stesse e la loro conformità alle finalità imprenditoriali. Tale quadro di riferimento costituisce la strategia generale, una sorta di meta-decisione, che sovrintende alle diverse decisioni. A quest'ultimo riguardo si è rilevato che nel tempo è mutato il modo di fare strategia. In tale evoluzione sono stati proposti diversi contributi teorici, i quali possono essere raggruppati in tre ordini di approcci strategici. Questi approcci esprimono una sequenza temporale, che ha inizio negli anni '60. Essi corrispondono a tre fasi del capitalismo fordista: la fase della massima espansione degli anni '60; la fase di crisi delle grandi imprese degli anni '70, in cui si è sviluppato l'orientamento aziendale della flessibilità nei confronti della crescente complessità ambientale; la fase in atto, caratterizzata dalla globalizzazione dell'economia e dall'impatto delle nuove tecnologie dell'informazione.

Fino agli anni '60 la strategia poteva svolgere il suo ruolo attraverso la definizione di un insieme integrato di decisioni di lungo termine. Successivamente, tale ruolo si è dissolto e al management è venuto a mancare un riferimento generale per le diverse decisioni operative. E' a partire dagli anni '70 che la letteratura manageriale si è arricchita di numerose teorizzazioni della natura contingentistica della strategia aziendale.

Proprio al fine di recuperare il ruolo essenziale della strategia, nell'ultimo decennio l'attenzione delle imprese operanti in mercati complessi e degli studiosi di strategia è stata incentrata sul concetto di vision, quale dimensione essenziale della strategia. La vision, chiaramente, rappresenta una forma indefinita di strategia ma costituisce una guida per le decisioni fondamentali. Essa si traduce in strategia soprattutto attraverso l'impegno dell'organizzazione aziendale nello sviluppo di processi cognitivi volti all'innovazione continua delle attività produttive, organizzative, gestionali e dei modelli di business.

L'idea di strategia come prospettiva, ovvero come un "intento" o una "visione", è un qualcosa che sta a indicare il futuro e l'azione complessiva dell'organizzazione senza lasciare completamente la "scena" al caos. La strategia non deve perdere il suo contenuto progettuale di fronte alle disfunzioni generate dalla casualità e dall'irrazionalità dei comportamenti individuali: deve tenere conto di tali disfunzioni fondando la sua risposta dinamica sulle competenze e sulle capacità di apprendimento delle persone e dell'organizzazione. La strategia deve continuare a indicare la "strada" e a rappresentare le grandi idee innovative su quel "che si farà" e su quel "che va fatto" oggi perché l'impresa possa essere qualcosa di diverso in futuro.

nella fase iniziale dello sviluppo strategico non si applichino i modelli tradizionali. Si deve essere di vedute piuttosto larghe in merito al settore del business nel quale si combatteranno le proprie battaglie, nonché su quanto lontano e quanto veloce si vuole andare. Questo processo mentale è tutt'altra cosa dal tipo di insegnamento tradizionale delle business school riguardo a come si formula una strategia (Ohmae, 2005, con adattamenti).

Le tre concezioni del ruolo della strategia rappresentano senz'altro una successione temporale. Non vanno però intese nel senso di una progressiva sostituzione. Nella realtà odierna si riscontrano tutti gli approcci illustrati. Nelle organizzazioni aziendali che operano in situazioni ambientali meno dinamiche conserva una certa validità la strategia conforme alla concezione più strutturata o prescrittiva. Per contro, nelle organizzazioni incentrate su intensi processi innovativi e sul capitale intellettuale, posizionate in reti del valore caratterizzate da intense interazioni intersoggettive, predomina la strategia "visionaria". Gran parte delle imprese fa tuttavia ampio ricorso a modalità strategiche proprie della transizione post fordista, che fanno leva sulla flessibilità operativa (approccio contingentistico).

La coesistenza tra le modalità strategiche dei tre approcci si riscontra spesso anche nella medesima organizzazione aziendale. Qui possono infatti esistere attività aziendali che si rapportano a differenti contesti operativi, gestibili con modalità decisionali riconducibili ai differenti approcci strategici.

BIBLIOGRAFIA:

1. Andrews K. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin.
2. Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
3. Ashby W.S. (1958), *An Introduction to Cybernetics*, London, Chapman & Hall Ltd.
4. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mit Press.
5. Collis D.J., Montgomery C.A. (1997), *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, New York, McGraw-Hill.
6. Davis S.M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge, Ballinger Publishing Company.
7. Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A. (2009), *Economia e management delle imprese*, Milano, Hoepli.
8. Di Bernardo B., Rullani E. (1986), "Strategia: concetto complesso o scatola vuota?", *Finanza, marketing e produzione*, 4.
9. Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper & Row.
10. Glueck W.F. (1980), *Business Policy and Strategic Management*, New York, McGraw-Hill.
11. Grant R.M. (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, il Mulino.
12. Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston, Harvard Business School Press.
13. Hax A.C., Majluf N.S. (1991), *La gestione strategica dell'impresa*, Napoli, Ed. Sc. It.
14. Hill C., Jones G. (1998), *Strategic Management*, New York, Houghton Mifflin.
15. Invernizzi G. (a cura di) (2004), *Strategia e politica aziendale*, New York, McGraw-Hill.
16. Kotler P. (2004), *Marketing management*, Milano, Pearson.
17. Learned E., Andrews K.R., Christensen K., Guth W. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, Irwin.
18. Macchia L. (2010), *La strategia aziendale nei mercati complessi*, Milano, Angeli.
19. Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, vol. II, Genova, Aspi/Ins-Edit.
20. Mintzberg H., Waters J.A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 3.
21. Ohmae K. (2005), *Il prossimo scenario globale*, Milano, Etas.
22. Pascale R. (1984), "Perspectives on Strategy: the Real Story Behind Honda's Success", *California Management Review*, n. 26, pp. 47-72.
23. Pellicelli G. (2005), "Strategia", *Management*, Milano, Il Sole - 24 Ore.
24. Roberts J. (2004), *The Modern Firm. Organizational design for performance and growth*, New York-Oxford, Oxford University Press.
25. Quinn J.B. (1978), "Strategic Change Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 1-21.
26. Rumelt R. (1980), "The Evaluation of Business Strategy", in Glueck W., *Strategic Management and Business Policy*, New York, McGraw-Hill.
27. Rumelt R. (1991), "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, n. 3, pp. 167-185.
28. Sicca L. (1998), *La gestione strategica dell'impresa*, Padova, Cedam.
29. Stacey R. (1992), *Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*, London, Kogan Page.
30. Von Clausewitz C. (1976), *On War*, Princeton, Princeton University Press.

ECONOMIC CHANGE AND CORPORATE STRATEGY

VALENTINO GANDOLFI*

Key words: *environmental change, company strategy, strategic approaches, role of strategy, vision*

ABSTRACT: *Three different theoretical approaches to company strategy are described: prescriptive, contingency and vision-based. The approaches represent three phases in the evolution of industrial capitalism since the 1960s. The vision-based approach has been less subject to theoretical discussion but appears to be most appropriate to define the current role of strategy, a framework of reference for the coordinated integration of operational decisions taken in time and space by company management.*

The prescriptive and contingency approaches can also be found today; the three approaches correspond to decision-making situations which may coexist in the same company.

INTRODUCTION

In the life of firms, numerous decisions are taken every day and some of them determine the overall performance. In order to be effective, these decisions need to follow an overall plan of development, or company strategy. In general terms, company strategy is in fact a reference frame work for all strategic actions¹.

The word 'strategy' was originally a military term coined in the 19th Century (von Clausewitz, 1976) and was used in business language only after the Second World War, first in the 1950s by Drucker (1954) then in the 1960s in the works of Ansoff (1965) and the Harvard Business School (Learned, Andrews, Christenses, Guth, 1965).

Over time with the increasing complexity of the business environment, the concept of strategy has taken on different connotations (Rumelt, 1980, 1981). This article traces the evolution of the concept of company strategy and focuses on the conceptualization most useful for company management today. The role of strategy over time is first examined, leaving aside changes in the concept, and subsequently the distinctions between theoretical approaches are described.

Theoretical contributions on company strategy can be grouped into three main categories which appeared in a chronological sequence. These are the prescriptive approach, the contingency approach and the vision-based approach. The role of strategy is defined differently in each, but basically it consists of "*the ordering of operational decisions taken in time and space*" in the firm. The role is complex in that there can be a wide range and variation of managerial solutions to "variety and variability of threats and opportunities posed by an environment" (Di Bernardo, Rullani, 1986, p. 41). This capacity to find a solution is tested by Ashby's (1956) well-known Law of Requisite Variety which states that the complexity of what is to be governed needs to be matched by the instruments of management. As Ansoff points out, "For an efficient response to the business environment, the complexity and rapidity of company solutions must equal the complexity and rapidity of challenges posed by the environment. The firm will be unsuccessful if its response is *too simplistic* or *too complicated*" (1984, p. 27).

* University of Studies, Faculty of Economics, Parma, Italy

¹ It is useful to distinguish overall strategy, or guidelines, from strategic actions which realize strategy. These have medium or long term effect on company activity and are relatively irreversible.

There are three levels of strategic decision and thus three different types of strategy in a company: corporate, concerning the whole company; business, which concern specific business units; and functional, which concern areas of activity such as production, marketing, procurement, finance, etc. (Grant, 2006). Overall or company strategy concerns all levels of strategic decisions.

THE PRESCRIPTIVE APPROACH

This approach was followed by the pioneers in strategic management theory in the 1950s and 1960s at the time when mass production was at its peak and the external environment for firms and markets was relatively stable. It was never completely stable, of course, but at that time change occurred relatively slowly and it was possible to make fairly reliable assessments of future prospects.

In that situation, firms were able to define a set of strategic decisions which could be followed without big changes in content whether they were formulated in a strategic plan or not. There is in fact no need for company strategy to be made explicit in a document; it may be confined to the mind of the entrepreneur, or the outcome of entrepreneur intuition or mental processes based on information from the restricted circle of insiders or important outsiders with whom the firm has contact.

This set of decisions made up a decision-making framework of reference for the different centers or decision-making levels of the firm. Strategy could consist of a special long-term global overall decision that was a sort of meta-decision.

Several definitions of strategy are of this type, the most complete and best able to summarize the approach being that formulated by Hax and Majluf (1991)². This sees strategy as a united and integrated process by which the firm carries out the following procedures:

- fixing and carrying out long-term objectives, action plans and resource allocation priorities;
- selecting businesses where the company works or intends to work;
- pursuing competitive advantage which can be defended over time by each interested business, responding to external threats and opportunities according to internal strengths and weaknesses.

Hax and Majluf's model in that it is unitary has two main aspects of interest. The first is the that the model is based on coherence, the main requirement for successful strategy. This means that strategic aims need to be clearly defined in terms of quantity and time in accordance with the values, culture and aptitude of company members; a generic meta-objective such as maximizing profits is not sufficient. As a consequence, strategy needs to fit the specific characteristics and dynamics of the competitive context. It also needs to be compatible with the internal resources and characteristics of organizational and management systems in the firm.

The second aspect of interest is that the different levels of decision-making are assumed to be closely integrated. But in real life in fact, there is often conflict between different levels, and this often has negative repercussions on competitive performance.

This conception and formulation of strategy were invalidated by the changes that took place in the business environment from the 1970s onwards. Change became more rapid and complex, and the 'turbulence' made forecasting more difficult. This meant that strategy could no longer be seen as ordering different layers of decision-making. There was the need for a the role of company strategy to be defined to fit the new context. The definition proposed by Hax and Majluf reveals a static conception of strategy in itself, as do many other similar formulations. They therefore constitute an inadequate response to the complexity of company environment.

THE CONTINGENCY APPROACH

The formal prescriptive approach was followed by a less structured one, whereby strategic decisions are made in response to contingencies. The increasingly unpredictable nature of the environment in fact required management to be increasingly flexible in adapting firm actions to market demand and the series of threats and opportunities found in the context.

One of the main contributions to this approach³ was made by Mintzberg and Waters (1985) who described the relationship between strategy as plan and strategy as outcome. The term strategy can in fact refer to either a plan or a completed path. In a 'planning perspective' strategy is an intention, a wished-for future. In 'outcome perspective' strategy reflects realized actions. These two views are shown in Fig. 1, which shows the different components composing the strategy to be found in the firm.

² For contributions along these lines see also Andrews (1980), Chandler (1980), Glueck (1980), Rumelt (1980).
³ This approach is followed by Normann (1977), Quinn (1978), Stacey (1992), Hiel and Jones (1998).



Fig. 1 Stages in strategic process
 Adapted from Mintzberg and Waters, 1985

The degree of overlap between "intentional strategy" and "realised strategy" depends of course on two main types of factor: the degree of consensus over strategic plan in the firm and the control that management is able to exert over the external environment. But as Fig. 1 shows, the processes leading to the strategic result are complex. Intentional strategy is often only the start or inspiration of the process, and it can be the result of formal analysis or the informal expression of entrepreneur initiative. Contingencies in this play a large role; new, unforeseen relevant facts can lead to slight or important modification being undertaken. It is often precisely these unexpected occurrences which lead to a company's success. They may go to prove that management has been able to read weak and unexpected signals from outside the field of formal decision making. There is in fact a close relationship between 'emergent' strategies, in the positive sense and the creativity or spontaneity that the structure of the organization is allowed.

In other words, Mintzberg and Waters show that realized strategy is the result of two main components, which involve two different theoretical conceptions: "intentional strategy" and "emergent strategy" which involve two different types of learning. "Intentional strategy" is based on management functions of planning and control. "Emergent strategy" is based on strategic learning and management experience and intuition in reacting to change. Mintzberg and Waters give emphasis to learning for forming strategy. Deliberate strategies freshly formulated leave no space for learning, while emergent strategies make it more important. But emergent strategies in themselves do not exclude control. Strategy formulation therefore needs to combine the two types, deliberate strategies and emergent strategies need to be allowed to exist at the same time. Neither type of strategy can usefully exist by itself: in Marchini's words: "Learning must accompany control," (Marchini, 1995, pp. 61-62).

Mintzberg and Waters' model shows that strategy in firms is being continuously defined, which appears to fit real world observation. Strategy is not only a question of objectives, limited areas of responsibility and defined behaviors. This conflict partly explains why in large firms, which are most

⁴ An example of a company reading unforeseen signals is Honda on the 1960s US market. After the success of its motorbikes on the domestic market, where high output made scale economies possible, Honda entered the US market, offering not so much the smaller models popular in Japan but medium-large models like those already for sale in the US.

Sales were slow to take off, but smaller motorbikes, which were at first used only by Honda staff, became more successful when a supermarket chain asked to sell the Honda 50cc. Honda management was pessimistic, but demand increased through sports shops rather than motorbike dealers.

The success of the 50cc was thus not due to planned strategy, but rather to management capacity to respond quickly to market signals. Resources were shifted from production of large models to the smaller ones as a result of consumer orientation. Smaller models were popular with consumers not because of their low cost or technological characteristics but because they were handy for daily transport rather than leisure (Adapted from Pascale, 1984; Pellicelli, 2005).

interested in defining long-term strategies and most able to realize them, the formal definition of strategy is not frequent.

Although the disregard for formulating strategy is widespread in company management, a framework is however necessary in order to configure company activity and coordinate the different levels of decision-making. Emergent strategy is very important for the future of a firm, but change and chaos must not be the essence of company management. For management a 'strategic line' is an essential requirement.

THE VISION-BASED APPROACH

Vision-based approaches seem to remove the risk of the disappearance of strategy effected by the contingency approach. Vision is sometimes held to be the same as 'mission', but it is helpful to distinguish the two concepts⁵. Vision can be what "the company could / would like to be come", or "an idea of the future" (Sicca, 1998, p. 722). This is a useful normative concept in that it can be an important point of reference for company organization as a whole. Hamel and Prahalad (1994) significantly interpret vision in the sense of "strategic intent", or long-term indications to motivate human resources. A vision-based approach, based on the desired future for the company is therefore similar to the idea of mission.

Many firms detail vision in a document detailing the direction the firm is moving in, and meld the company values with strategy. All those working in the firm have to collaborate in reaching company aims, and need to share the vision and adhere to the way it is translated into the practices and values of the company. "It has been observed that for a vision to be translated into a positive reality it must be disseminated inside the organization and perceived by every component" (Macchia, 2010, pp. 140-141). It is useful to note that an important precondition for sharing vision is sharing company culture, made up of the convictions and values "which give meaning to what the members of an organization do, and supply the rules governing behaviour in the organization" (Davis, 1984, p. 1).

The 'visionary' or 'prospective' approach (Invernizzi, 2004, p. 8) is usefully represented by Collis and Montgomery (1995) as a triangle of strategy. Fig. 2 shows that general strategy consists of identification / sharing of a vision according to the business objectives and main targets of the firm. These targets concern firm development in quantitative terms (growth rate) and qualitative terms (approach to innovation) and constitute constraints for the different management levels of the firm. They may be wider than economic decisions, but they determine overall strategy.

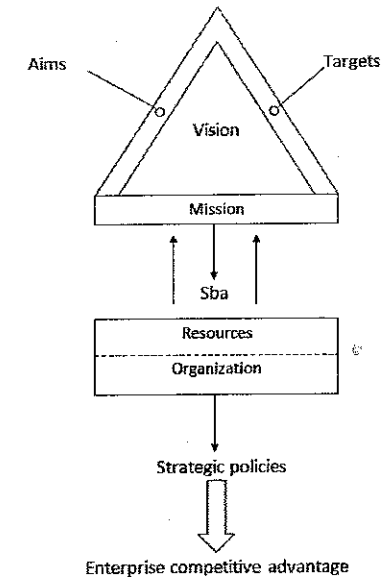


Fig. 2 Company strategy as a triangle
Adapted from Collis and Montgomery, 1995.

Definition and sharing of this content is carried out by the company as a unit, not by the single unit of business. This means that overall strategy as formulated by company management is a united process based on synergies between the components of the company system. It is not simply the sum of partial advantages for individual areas of activity. In Collis and Montgomery's triangle, vision is the central component, even though it is an "ambitious long term project with its details not perfectly described" (p. 8). Strategy is in fact more of a 'vision'.

This idea of strategy is very different from the prescriptive approach expressed in objectives, behaviors, and resource allocation. But there, plans always have a limited time reference and are subject to frequent change which may turn the business model almost upside down and lead to disorientation of operational management. Vision, on the other hand, gives an important time reference for decision makers even though it admits of adaptation. In the real life of firms, vision appears less abstract than may be supposed, as can be seen from the comments made by the management researcher Ohmae⁶.

Collis and Montgomery also attribute great importance to firm infrastructure. Industrial economic literature sees organizational structure as being derived from strategy. Organizational structure depends on strategy as developed in the environmental context, in the planning of resources and skills for individual

⁵ See Kotler (2004) for the concepts of vision and mission. In general terms, company mission is the main activity, already undertaken or yet to be undertaken, or what the company aims to do. It can therefore concern the existing company situation, or the future one. Sicca (1998) defines mission on the basis of three parameters: supply, or the range of sectors/segments or the portfolio of products or services; demand segments supplied by the firm, or extent of market, including the geographical range; and production technologies used, or exclusive skills connected to the width of output or market. Management literature attributes a key role to the concept of mission. Carrying out the mission within the organization means clarifying and sharing objectives set by management.

This means that mission is a wider concept than core business, which means only the idea of the product. Mission on the other hand includes skills used to pursue competitive positioning or preparation of output. The concept of mission is clear in the case of Pirelli. Company statutes state that the mission is to produce tires and cables to transport people, goods, energy and information in different national markets round the world, using distinctive technical and research skills (www.it.pirelli.com/web/governance).

⁶ The Japanese term *kosoryoku* indicates what is needed in developing a strategy. It means something like "vision", and also "concept" and "imagination." But unlike imagination, which carries the idea of a waking dream, *kosoryoku* is the capacity to see the invisible and model the amorphous. It is the ability to find a vision which is necessary, and to put it into practice until it succeeds. It is a product of the imagination based on realistic understanding of the world as it is and the areas of business that are realistically feasible. Once the vision has been described, realistically, strategy can be formed. And once strategy has been formed, a business plan can show allocation of human and capital resources and a time scale for putting the plan into action in detail, and in black and white. So it is very important not to apply traditional models at the beginning of the strategic development. A wide view of the sectors where business will be done and the lengths one wishes to go to has to be kept in mind. This is completely different from the way strategy is traditionally taught at a business school (Adapted from Ohmae, 2005).

business areas (Chandler, 1962). In reality, company structure studies show that there is also an inverse relationship in the sense that the organization influences the definition of strategy (Roberts, 2004) and thus review of the vision itself.

Lastly and consistently with the above, note that Collis and Montgomery's triangle focuses strategy in Human Resources. Human Resources are in fact fundamental to strategy planning and implementation, and also, perhaps more importantly, to the checking and review of the vision.

In short, clear vision can be the story or plot that firms need to link planning to contingencies. Simon and Zatta (2006) write "Firms always walk a narrow line between order and chaos, the expected and the unexpected ... too much order leads to paralysis but too much chaos can distort strategy" (p.149).

CONCLUSION

It has been seen that companies require a framework of reference for the multiple decisions to be taken at the various hierarchical levels. They need guidelines to make sure that decisions correspond to management aims. This framework constitutes a sort of underlying meta-decision. The way strategy is formed has changed over time, and the three main theoretical approaches starting from the 1960s were outlined. The three approaches correspond to three phases of Fordist capitalism. The first corresponds to the expansion phase in the 1960s. The second approach corresponds to the crisis of the large firm in the 1970s which saw the rise of flexibility in response to increasing complexity of the environment. The third current phase is characterized by globalization of the economy and the impact of new information technologies.

Until the 1960s, strategy was formed by an integrated set of long term decisions. Management subsequently lost this overall reference for operational decisions, and from the 1970s literature on management has been enriched by the theorization of the contingent nature of company strategy. Precisely in order for strategy to regain its essential role, in the last decade the attention of firms operating in complex environments and strategy experts has been focused on the concept of vision as an essential dimension of strategy. Vision, of course, is an undefined form of strategy, and constitutes guidelines for basic decisions. It is translated into strategy especially in the involvement of company management in learning processes for continuous innovation of production, organization management and business models.

The idea of strategy as forecast, 'intention' or 'vision', makes strategy into something indicating the future and overall action without giving way to 'chaos'. Strategy must not give way to malfunctioning caused by chance and irrationality of individual behavior; it must take account of these problems and respond dynamically on the basis of skills and learning capacity in the firm. Strategy needs to indicate the way ahead and represent important ideas for innovation in 'what will be done' and 'what needs to be done' today so that the firm can adapt to tomorrow.

The three different approaches to the role of strategy occur in a time sequence, but they are not to be understood as replacing one another over time. All three can be found today. For firms operating in less dynamic contexts, the more structured or prescriptive approach remains valid. But in firms where innovation or intellectual capital is more important, operating in value networks with intense interaction between subjects, the vision-based approach tends to prevail. Most firms of this type however make recourse to the contingency approach, more typical of post-Fordism, in their need for operational flexibility.

The coexistence of three approaches to strategic models also often occurs within the same firm. There may in fact be company activities connected to different operational contexts that are run at the same time through decision-making policies reflecting all three approaches.

BIBLIOGRAPHY:

1. Andrews K. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin.
2. Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
3. Ashby W.S. (1958), *An Introduction to Cybernetics*, London, Chapman & Hall Ltd.
4. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mit Press
5. Collis D.J., Montgomery C.A. (1997), *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, New York, McGraw-Hill.
6. Davis S.M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge, Ballinger Publishing Company.
7. Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A. (2009), *Economia e management delle imprese*, Milano, Hoepli.
8. Di Bernardo B., Rullani E. (1986), "Strategia: concetto complesso o scatola vuota?", *Finanza, marketing e*

produzione, 4.

9. Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper & Row.
10. Glueck W.F. (1980), *Business Policy and Strategic Management*, New York, McGraw-Hill.
11. Grant R.M. (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, il Mulino.
12. Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston, Harvard Business School Press.
13. Hax A.C., Majluf N.S. (1991), *La gestione strategica dell'impresa*, Napoli, Ed. Sc. It.
14. Hill C., Jones G. (1998), *Strategic Management*, New York, Houghton Mifflin.
15. Invernizzi G. (a cura di) (2004), *Strategia e politica aziendale*, New York, McGraw-Hill.
16. Kotler P. (2004), *Marketing management*, Milano, Pearson.
17. Learned E., Andrews K.R., Christensen K., Guth W. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, Irwin.
18. Macchia L. (2010), *La strategia aziendale nei mercati complessi*, Milano, Angeli.
19. Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, vol. II, Genova, Aspi/Ins-Edit.
20. Mintzberg H., Waters J.A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 3.
21. Ohmae K. (2005), *Il prossimo scenario globale*, Milano, Etas
22. Pascale R. (1984), "Perspectives on Strategy: the Real Story Behind Honda's Success", *California Management Review*, n. 26, pp. 47-72.
23. Pellicelli G. (2005), "Strategia", *Management*, Milano, Il Sole - 24 Ore.
24. Roberts J. (2004), *The Modern Firm. Organizational design for performance and growth*, New York-Oxford, Oxford University Press.
25. Quinn J.B. (1978), "Strategic Change Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 1-21.
26. Rumelt R. (1980), "The Evaluation of Business Strategy", in Glueck W., *Strategic Management and Business Policy*, New York, McGraw-Hill.
27. Rumelt R. (1991), "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, n. 3, pp. 167-185.
28. Sicca L. (1998), *La gestione strategica dell'impresa*, Padova, Cedam.
29. Stacey R. (1992), *Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*, London, Kogan Page.
30. Von Clausewitz C. (1976), *On War*, Princeton, Princeton University Press.

O ABORDARE PRIVIND AUDITUL SITUAȚIILOR FINANCIARE ÎN MEDIU INFORMATIZAT

SABINA FUNAR*
CLAUDIA IONESCU*

Cuvinte cheie: mediu informatizat, situații financiare auditate, tehnici de audit asistat de calculator, riscul nedetectării, evaluarea riscurilor IT

REZUMAT: Generarea informației financiar-contabile într-un mediu informatizat poate avea consecințe economice majore, impunându-se implicarea activității auditorilor, aceștia având menirea de a mări credibilitatea situațiilor financiare publicate de către diferite entități. Așa cum prevede Cadrul general IASB (International Accounting Standards Board), pentru elaborarea și prezentarea situațiilor financiare, principalele caracteristici calitative pe care trebuie să le îndeplinească situațiile financiare sunt: inteligibilitatea, relevanța, credibilitatea și comparabilitatea.

Dezvoltarea societății informaționale, caracterizată prin integrarea și automatizarea proceselor și controalelor, prin siguranța în funcționare crescută a sistemelor dar și prin creșterea dependenței față de acestea, însoțită, de asemenea, de creșterea necesităților de informare corectă și operativă creează necesitatea unor noi abordări ale procedurilor și arhitecturilor de auditare a sistemelor financiar contabile. Buna funcționare a sistemelor informatice financiar contabile trebuie să fie asigurată prin proceduri IT specifice care au în vedere aspecte caracteristice prelucrării în mediu informatizat care au impus și necesitatea auditului.

Auditul informației contabile în condițiile utilizării sistemelor informatice este un demers prin intermediul căruia se urmăresc: exprimarea unei opinii cu privire la corectitudinea situațiilor financiare, determinarea gradului de sinceritate în raportarea situațiilor financiare, detectarea fraudelor și erorilor.

INTRODUCERE

Practica a demonstrat, în mod explicit, că există un conflict de interese între cei care culeg, prelucreză și sintetizează informațiile financiar-contabile și utilizatorii acestor informații. Adesea, utilizatorii manifestă o lipsă de încredere în informațiile furnizate de contabilitate, deoarece producătorii de informații financiar-contabile nu sunt, de regulă, independenți în raport cu operațiunile efectuate și situațiile prezentate. Consecințele economice majore care pot rezulta, au făcut necesară interpunerea activității auditorilor financiari, aceștia având menirea de a mări credibilitatea situațiilor financiare publicate de către diferite entități. Pentru ca informația contabilă să răspundă cerinței de a reflecta imaginea fidelă a situației patrimoniale, financiare și a rezultatelor unei organizații sau a unui grup de societăți, ea trebuie să îndeplinească anumite criterii de calitate.

Așa cum prevede Cadrul general IASB (International Accounting Standards Board) pentru elaborarea și prezentarea situațiilor financiare, principalele caracteristici calitative pe care trebuie să le îndeplinească situațiile financiare sunt: inteligibilitatea, relevanța, credibilitatea și comparabilitatea. În afară de acestea se mai pot menționa: oportunitatea, echilibrul cost-beneficiu, echilibrul între caracteristicile calitative.

Uniunea Europeană a optat pentru ideea de armonizare, considerată a fi un proces mai flexibil, în timp ce IASB (International Accounting Standards Board) a ales normalizarea ca modalitate de omogenizare a standardelor internaționale. Tendința vizibilă, în prezent, este că directivele europene privind activitatea financiar-contabilă se modelează conform Standardelor Internaționale de Contabilitate.

* Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară Cluj Napoca, România

AUDITUL INFORMAȚIEI FINANCIAR-CONTABILE

Modalitatea cea mai frecventă prin care utilizatorii pot obține informații fiabile constă în furnizarea de situații financiare auditate. Auditul situațiilor financiare este efectuat pentru a se determina dacă acestea sunt prezentate în ansamblu în acord cu anumite criterii. În mod normal, criteriile se pot raporta la *principiile contabile general acceptate* sau la orice altă metodă contabilă adaptată specificului organizației.

În timp, obiectivul primordial al auditului a evoluat de la detectarea fraudelor și erorilor la *certificarea situațiilor financiare*, la verificarea conformității acestora cu anumite criterii prestabilite. Schimbarea obiectivului auditului a necesitat evoluția tehnicilor de audit. În condițiile globalizării economiilor și internaționalizării piețelor financiare, metodele tradiționale de verificare care implicau un control exhaustiv al tranzacțiilor s-au dovedit mult prea costisitoare și de durată. Din acest motiv, ele au fost înlocuite cu *tehnici de eșantionare și sondaj statistic, tehnici asistate de calculator*, auditorul punând, în același timp, un accent deosebit pe *eficiența și eficacitatea controlului intern*.

Auditorul financiar identifică și evaluează riscurile pentru fiecare categorie de operațiuni economice. În același timp, auditorul trebuie să analizeze dacă există riscul ca în situațiile financiare ale entității auditate să existe erori, precum și dacă au fost făcute intenționat sau neintenționat. Auditorii trebuie să identifice și să semnaleze abaterile care constau în: *slăbiciuni ale controlului intern, neconcordanțe în modul de întocmire a situațiilor financiar contabile, erori, operațiuni economice sau rezultate neobișnuite, care indică existența fraudei, a lipsei de probitate sau corupției*.

TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI ȘI AUDITAREA

Tehnologia informației poate contribui în mod semnificativ la creșterea eficacității unei afaceri, inclusiv sub aspectul guvernării întreprinderii, printr-o utilizare adecvată și eficientă. În cele mai multe cazuri este dificil să se determine care tehnologii sunt relevante pentru necesitățile afacerii iar utilizarea unor opțiuni adecvate nu este întotdeauna clară.

Dezvoltarea societății informaționale, caracterizată prin integrarea și automatizarea proceselor și controalelor, prin siguranța în funcționare crescută a sistemelor dar și prin creșterea dependenței față de acestea, însoțită, de asemenea, de creșterea necesităților de informare corectă și operativă creează necesitatea unor noi abordări ale procedurilor și arhitecturilor sistemelor financiar contabile.

Complexitatea sistemului informatic este conferită de o serie de caracteristici relative la: *volumul tranzacțiilor, procedurile de validare a datelor sau a transferurilor de date între aplicații, generarea automată a tranzacțiilor, comunicația cu alte aplicații sau sisteme informatice, complexitatea algoritmilor de calcul, utilizarea unor informații provenite din surse de date externe*.

Creșterea schimbului de date informatizate, dezvoltarea facilităților de management, multiplicarea serviciilor electronice, sunt aspecte care conduc la necesitatea încrederii consumatorului de informație, precum și la necesitatea unor verificări sistematice ale realității informațiilor dobândite. Producția și comunicarea informațiilor contabile constituie un serviciu care comportă noțiunile de *termen și risc*. Buna funcționare a sistemelor informatice financiar contabile trebuie să fie asigurată prin proceduri IT specifice care au în vedere următoarele *aspecte caracteristice prelucrării în mediu informatizat care au impus și necesitatea auditului*.

1. Complexitatea fluxurilor de prelucrare poate genera lipsa formelor intermediare pe care le parcurge tranzacția, generându-se în cele mai multe cazuri numai o formă finală și uneori numai în format electronic sau disponibilă numai pentru o perioadă scurtă de timp. *În lipsa unor proceduri de validare adecvate, erorile pot fi dificil de detectat prin proceduri manuale.*
2. Alterarea informației contabile poate fi cauzată de *existența unor anomalii sau erori sistematice ale funcționării programelor*, care afectează prelucrarea întregului fond de date și duc la obținerea unor rezultate eronate, greu de corectat prin proceduri manuale, având în vedere volumul mare al tranzacțiilor și complexitatea algoritmilor de prelucrare.
3. Concentrarea operării unor proceduri cu funcționalitate incompatibilă la nivelul aceluiași individ, proceduri care, potrivit legislației sau reglementărilor interne privind separarea atribuțiilor, ar trebui operate de către persoane diferite, generează executarea unor funcții incompatibile și posibilitatea accesului și alterării conținutului informațional în funcție de interese personale. O cerință importantă

- legată de operarea sistemului informatic este distribuirea aplicațiilor în cadrul entității și alocarea drepturilor de utilizare în conformitate cu necesitatea separării atribuțiilor, impusă de legislație.
4. Datorită intervenției umane, care nu are întotdeauna asociate protecții stricte privind autorizarea accesului și intervenția asupra fondului de date, în dezvoltarea, întreținerea și operarea sistemului informatic, există un potențial foarte mare de alterare a fondului de date fără o dovadă explicită.
 5. Ca urmare a gestionării automate a unui volum mare de date, fără implicare umană, există riscul nedetectării pentru o perioadă lungă de timp a unor erori datorate unor anomalii de proiectare sau de actualizare a unor componente software.
 6. În cazul unor proceduri sau tranzacții executate în mod automat, autorizarea acestora de către management poate fi implicită prin modul în care a fost proiectat și dezvoltat sistemul informatic și pentru modificările ulterioare, ceea ce presupune lipsa unei autorizări similare celei din sistemul manual, asupra procedurilor și tranzacțiilor.
 7. Eficacitatea procedurilor manuale de control este afectată de eficacitatea procedurilor IT în situația în care procedurile manuale se bazează pe documente și rapoarte produse în mod automat de sistemul informatic.
 8. Extinderea structurii de control intern cu proceduri specializate, bazate pe utilizarea tehnologiei informației, are efecte în planul monitorizării activității entității prin utilizarea unor instrumente analitice oferite de sistemul informatic.
 9. Efectuarea testării asupra unui volum mare de date, prin utilizarea tehnicilor și instrumentelor de audit asistat de calculator, este facilitată de existența unor proceduri de prelucrare și analiză oferite de sistemul informatic.
 10. Evaluarea riscurilor în cazul misiunilor de audit în mediu informatizat trebuie să aibă în vedere probabilitatea obținerii unor informații eronate cu impact semnificativ asupra auditului, ca rezultat al unor deficiențe în funcționarea sistemului informatic. Aceste deficiențe pot fi legate atât de calitatea infrastructurii hardware și software, de dezvoltarea și întreținerea aplicațiilor, de operarea sistemului, de securitatea sistemului și a informațiilor, de calitatea personalului implicat în funcționarea sistemului, de calitatea documentației tehnice, cât și de intervențiile neautorizate asupra aplicațiilor, bazelor de date sau condițiilor procedurale impuse în cadrul sistemului.

Ca urmare a cerințelor impuse informației contabile de către utilizatorii săi, produsele informatice trebuie să îndeplinească, la rândul lor, o serie de cerințe specifice. În România există o multitudine de dezvoltări ale unor astfel de produse care trebuie să se raporteze la o serie de criterii și cerințe minimale reglementate, în principal, prin *norme metodologice ale Ministerului Finanțelor Publice preluate de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați (CECCAR)*. Acestea se referă la controlul intern și extern.

Pentru controlul intern, auditul are cu prioritate în vedere următoarea problemă:

1. Actualizările sistemului informatic în concordanță cu modificările legislative;
2. Cunoașterea funcționării sistemului informatic de către utilizatori (personalul de operare);
3. Accesul la date (confidențialitate, utilizare de parole de acces la date și la sistem);
4. Opțiuni pentru alegerea tipului de suport magnetic pentru copiile de siguranță;
5. Posibilități de depistare și rezolvare a erorilor.

Pentru controlul extern, auditul utilizează metode de verificare completă (a întregii populații) sau prin sondaj (prin eșantionare) și are în principal ca obiect:

1. procedurile de prelucrare informatizată;
2. operațiunile înregistrate automat în contabilitate;
3. testele de control asupra fluxului de de prelucrări automate.

CONCLUZII

Auditul informației contabile în condițiile utilizării sistemelor informatice este un demers prin intermediul căruia se urmăresc: exprimarea unei opinii cu privire la corectitudinea situațiilor financiare, determinarea gradului de sinceritate în raportarea situațiilor financiare, detectarea fraudelor și erorilor. De asemenea, extinderea misiunilor de audit atât ca arie de desfășurare cât și ca grad de complexitate impune accentuarea necesității informatizării acestora și evidențierea particularităților realizării unui astfel de proces într-un mediu informatizat.

BIBLIOGRAFIE:

1. Arens A., J. Loebbecke, (2003), *Audit - o abordare integrată*, Ed. ARC, Chișinău.
2. *** Declarația internațională privind practica de audit 1001 - Medii IT - calculatoare neincluse în rețea.
3. *** Declarația internațională privind practica de audit 1002 - Medii IT - sisteme computerizate on-line.
4. *** Declarația internațională privind practica de audit 1003 - Medii IT - sisteme de baze de date.
5. *** Declarația internațională privind practica de audit 1008 - Evaluarea riscurilor și controlul intern - caracteristici și considerente privind CIS.
6. *** Declarația internațională privind practica de audit 1009 - Tehnici de audit asistat de calculator.

AN AUDIT APPROACH OF FINANCIAL STATEMENTS IN A COMPUTERISED ENVIRONMENT

SABINA FUNAR*
CLAUDIA IONESCU*

Key words: computerized environment, audited financial statements, computer assisted audit techniques, risk management, IT risk assessment

ABSTRACT: The generation of financial information in a paperless environment can have major economic consequences, requiring the involvement of auditors' work to increase credibility of the financial statements published by various entities. As stated in IASB (International Accounting Standards Board), for preparing and submitting financial statements, the main qualitative characteristics that financial statements must meet are: understandability, relevance, credibility and comparability.

Development of information society, characterized by integrating the automating processes and controls, by increasing operational systems safety and by increasing dependence on them, accompanied also by increased information needs and operative approaches creates the need for new procedures and architectures for auditing the financial information systems. The trust in functioning of financial information systems ensured through specific IT procedures in accordance with the environmental issues specific to computerized processing have imposed the need to audit these systems.

In terms of the audit of accounting information systems there is an approach through which aim: to express an opinion on the fairness of financial statements, determining the degree of trust in reporting financial statements, identifying fraud and errors.

INTRODUCTION

The experience has shown explicitly that there is a conflict of interest between those who collect, process and synthesise the accounts and the users of such information. Often, users show a lack of confidence in accounting information as the producers of financial accounting information are not usually independent from the operations and the presented situations.

Taking into consideration the major economic consequences that may result, it is necessary to interpose the auditors activity to increase credibility in the financial statements published by various entities. For accounting information to meet the requirement to reflect the true picture of the economic situation, financial conditions and results of an organization or group of companies, it must meet certain quality criteria.

As stated in the IASB (International Accounting Standards Board) for the preparation and presentation of financial statements, the main qualitative characteristics that financial statements must meet are: *understandability, relevance, credibility and comparability*. In addition we can be mentioned: the *opportunity, cost-benefit balance, balance between qualitative characteristics*.

The European Union has opted for the idea of *harmonization*, a process considered to be more flexible, while the IASB (International Accounting Standards Board) has chosen *normalization* as a way of mixing international standards.

The visible trend is that European directives on financial and accounting activity is modeled according to International Accounting Standards.

AUDIT OF FINANCIAL-ACCOUNTING INFORMATION

The most common method by which users can obtain reliable information is to provide audited financial statements. The audit of financial statements is conducted to determine if they are overall in

* University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca, Romania

accordance with certain criteria. Normally, the criteria may relate to generally accepted accounting principles or any other accounting method adapted to the specific organization.

Over time, the primary objective of the audit has evolved to detect fraud and errors in certifying financial statements, to verify their compliance with certain predetermined criteria. The audit objective change required the development of audit techniques. In the globalized economy and internationalization of financial markets, traditional methods of verification of transactions involving a comprehensive control proved too costly and time consumer. For this reason they were replaced by *random sampling and statistical techniques, computer audit assisted techniques*, the auditor asking the same time, an emphasis on efficiency and effectiveness of internal control.

Financial auditor identifies and assesses risks for each category of economic transactions. At the same time, the auditor should consider whether there is a risk for error in the entity's audited financial statements, and if they were made intentionally or unintentionally. Auditors must identify and report deviations consisting of: *internal control weaknesses, inconsistencies in the way of preparation of financial statements accounting resulting economic errors or unusual transactions, which indicates the existence of fraud, lack of probity or corruption*.

INFORMATION TECHNOLOGY AND AUDIT

Information technology can contribute significantly to business efficiency, including the aspect of enterprise governance, through appropriate and effective use. In most cases it is difficult to determine which technologies are relevant to business needs and when appropriate use of options is not always clear.

Development of information society, characterized by integrating the automating processes and controls, by increasing operational systems safety and by increasing dependence on them, accompanied also by increased information needs and operative approaches creates the need for new procedures and architectures for auditing the financial information systems.

The complexity of the computer system is provided by a number of features relating to: *the volume of transactions, procedures for data validation or data transfers between applications, transactions automatic generation, communication with other applications or complex systems, computational algorithms, use of information from external data sources*.

Increasing the exchange of computerized data, development management facilities, electronic services proliferation are issues that lead to the need of confidence in information and the need for systematic verification of the reality of information acquired. Production and communication of accounting information is a service involving the concepts of time consuming and risk.

The adequate functioning of financial accounting systems should be ensured through specific IT procedures implemented in the computerized environment and characterized by following specific aspects of the paperless environment which determine the need to audit.

- Complexity can lead to lack of processing flows intermediate transaction forms, yielding in most cases only one shape and sometimes only available in electronic form or only for a short period of time. In the absence of appropriate validation procedures, errors can be difficult to detect by manual procedures.
- Alteration of accounting information can be caused by the existence of anomalies or systematic errors of the operation of programs that affect the entire processed database and lead to the erroneous results, difficult to correct by means of the manual procedures, given the high volume of transactions and complexity of processing algorithms.
- The concentration of functionally incompatible operating procedures in the same individual procedures, according to the laws or regulations concerning the separation of duties, would be operated by different people, gives the opportunity of incompatible functions to access the information content based on personal interests and alter them. An important requirement is related to the operation of computer applications within the entity by distributing and allocation of the use rights in accordance with the need for separation of duties imposed by law.
- Due to human intervention, which has not always associated with strict protection and intervention over the whole data collection, admission in the development environment, computer maintenance and operation, there is great potential for altering the substance of data without explicit proof.

- Following the automated management of large volumes of data without human involvement, there is a risk to undetect of error due to design faults or updating of software components, for a long period.
- In the case of proceedings or transactions executed automatically, authorization by management may be implicit in the way it was designed and developed system and for subsequent changes, which implies the absence of an authorization system similar to the manual for the procedures and transactions.
- The effectiveness of the manual control procedures is affected by the effectiveness of IT procedures when the manual procedures are based on documents and reports produced automatically by the computer system.
- Expanding specialized internal control procedures structure based on the use of information technology affects the monitoring plan of the entity by using analytical tools provided by the computer system.
- Performing tests on a large volume of data, using techniques and computer assisted audit tools is facilitated by the existence of procedures for processing and analysis provided by the computer system.
- Risk assessment for the audit paperless environment should consider the likelihood of false information with significant impact on the audit, as a result of deficiencies in the information system. These deficiencies can be related both to the quality hardware and software infrastructure, applications development and maintenance, operating system and information system security, quality of personnel involved in the functioning, quality of technical documentation and unauthorized interventions on applications, databases and procedural requirements imposed on the system.

As a result of accounting information requirements, the computer must meet, in turn, a number of specific requirements. In Romania there are many developments of such products which must be reported to a number of criteria and minimum requirements and governed primarily by the methodological norms of the Ministry of Finance taken by the Corps of Chartered Certified Accountants (CECCAR). This refers to the internal and external control.

For internal control, audit is mainly to the following problems:

1. Computer system update in accordance with legislative changes;
2. Knowledge for users regarding the computer operation system (operating personnel);
3. Access to data (privacy, use of passwords for access to data and system);
4. Options for choosing the appropriate type of magnetic media for backup;
5. Possibilities for detecting and resolving errors.

For external control, audit evaluation methods using complete (the entire population) or random (sampling) is mainly oriented to:

1. Computerized procedures;
2. Automatically record of the accounting operations;
3. Control tests on the flow of automatic processing.

CONCLUSIONS

In terms of the audit of accounting information systems, the approach is to *express an opinion on the fairness of financial statements, determining the degree of trust in reporting financial statements, identify fraud and errors*. Also, the extension of audit on the area of deployment and complexity requirement increase their need for computerization and peculiarities of such a process to achieve a paperless environment.

REFERENCES:

1. Arens A., J.Loebbecke, (2003), *Audit - o abordare integrată*, Ed. ARC, Chişinău.
2. *** Declaraţia internaţională privind practica de audit 1001 - *Medii IT - calculatoare neincluse în reţea*.
3. *** Declaraţia internaţională privind practica de audit 1002 - *Medii IT - sisteme computerizate on-line*.
4. *** Declaraţia internaţională privind practica de audit 1003 - *Medii IT - sisteme de baze de date*.
5. *** Declaraţia internaţională privind practica de audit 1008 - *Evaluarea riscurilor şi controlul intern - caracteristici şi considerente privind CIS*.
6. *** Declaraţia internaţională privind practica de audit 1009 - *Tehnici de audit asistat de calculator*.

PERFORMANȚE MANAGERIALE ȘI COMPETITIVITATE EUROPEANĂ

MOHAMMAD JARADAT¹
 ION MANOLE*
 DUMITRU PURDEA*

Cuvinte cheie: manageri, performanță strategie, mobilitate, conflict

REZUMAT: Din labirintul de interese, stări conflictuale proprii lumii afacerilor, iese și supraviețuiește numai managerul care este capabil să se transpună în locul fiecărui client, care și-a format potențialul psihologic de câștigător în afaceri și care aplică cu succes în practica afacerilor principiile și regulile ce-i sunt proprii. Complexitatea crescândă a activităților de conducere și ritmul actual al schimbărilor din economie fac necesară analiza întreprinderilor din punct de vedere al managementului sub toate aspectele acestuia. Acolo unde nu există fundament managerial bine stabilit soluția este transferul competențelor manageriale străine al căror efect în economie a fost deja verificat. Acest transfer nu poate fi făcut sub forma prelucrării sau imitării sută la sută a ceea ce fac alții.

Succesul într-un asemenea context îl reprezintă adaptarea tehnicilor manageriale la particularitățile naționale. Întotdeauna și peste tot în lume, instituțiile mari și-au dezvoltat propria lor cultură, succesul lor fiind garantat de capacitatea de a se conforma și adapta realităților. În zilele noastre cultura majorității societăților pune accent pe logică și raționalitate și, în plus, analiștii tind să fie mai apreciați decât inovatorii.

INTRODUCERE

Plecând de la ideea de bază că în practica managerială se urmărește optimizarea dinamică a tuturor resurselor umane, materiale și financiare, în vederea atingerii obiectivelor stabilite pentru fiecare societate în parte, se consideră că, prin esența și natura sa, activitatea practică a managerilor nu se poate desfășura la întâmplare fiind necesară soluționarea situațiilor ridicate de viața managerială pe baze științifice. În practica managerială trebuie promovată știința, iar managerii trebuie să elimine empirismul și să se sprijine în activitatea lor pe știința managerială și recomandările acesteia.

Deși în țara noastră s-au realizat o serie de mutații majore în modul de funcționare a sistemului economic, lipsa unei strategii coerente datorată unor indecizii politice a făcut ca în domeniul economic să coexiste atât principiile unei democrații economice cât și rămășițe ale trăsăturilor sistemului de conducere centralizat și de comandă. În aceste condiții promovarea și aplicarea managementului în cadrul unei societăți nou înființate trebuie neapărat să respecte condițiile științifice și eficiente, prin eliminarea tuturor mentalităților învechite, pentru menținerea pe o piață caracterizată de schimbări bruște și continue.

Problematika managerială care decurge din responsabilitățile și preocupările managerilor, în vederea asigurării unei existențe cât mai îndelungate a firmei în domeniul activităților economice, trebuie să respecte principiile fundamentale ale managementului științific. Managerul unei societăți trebuie să cunoască și să aplice metodele specifice de conducere eficientă, acestea constituind baza activității conducătorului.

TIPURI DE MANAGERI ÎN ORGANIZAȚIILE DIN ȚĂRILE UE

Indiferent de domeniile în care profesează, managerii organizațiilor din țările UE sunt „profesioniști”: au o competență ridicată, talent, experiență, autocontrol, responsabilitate socială și etică în afaceri, inteligență socială, flexibilitate etc. opusul unui manager profesionist este „amatoristul” (vezi figura de mai jos).

¹ Universitatea “Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România

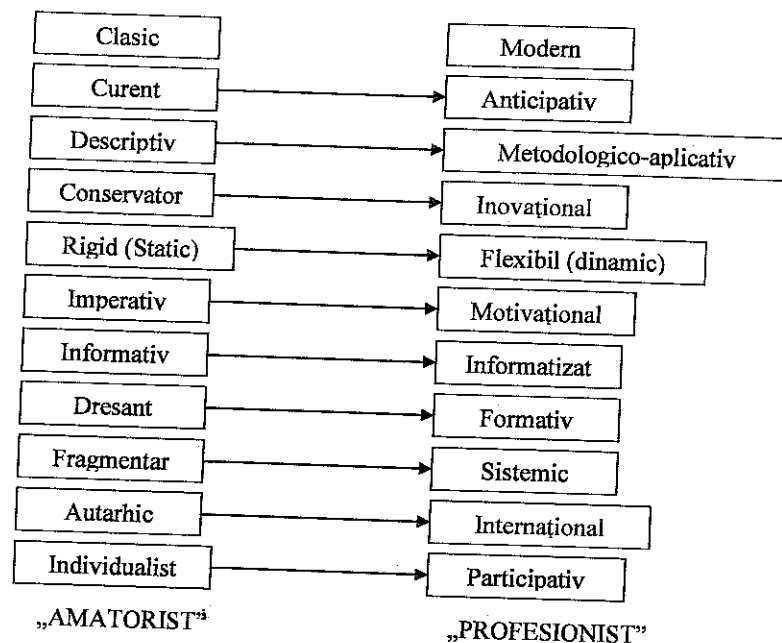


Fig. nr.1 - Profesionalizarea managementului (Sursa: O. Nicolescu, 2004)

În Franța aprecierea eficienței manageriale se realizează pe baze științifice prin evaluarea și analiza rezultatelor unor chestionare referitoare la flexibilitatea sistemului de management, la creativitate, responsabilitate etc. Sunt efectuate analize periodice ale sistemului de management și a componentelor sale, urmărindu-se modernizarea permanentă a sistemului informațional și decizional, identificându-se și componenta operațională a muncii manageriale (informație-decizie-acțiune). În întreprinderile familiale managerul este proprietarul; dacă este o altă persoană, aceasta va avea legături strânse cu familia proprietarului. Managerii de vârf sunt în general ingineri, pregătiți în marile universități, perfecționați în domeniul managementului, frecventând cursuri de durate variabile. În Franța există o Asociație Națională a Directorilor care creează programe de management în diferite domenii pentru pregătirea managerilor (dar nu oferă calificări ca în Marea Britanie). De regulă, managerii provin din structurile sociale superioare, sunt absolvenți de „Grandes Ecoles”, formând o elită din care se recrutează cea mai mare parte a managerilor de vârf. Managerii de la nivel superior (și uneori mediu) acordă o mare importanță utilizării secretariatului precum și modernizării permanente a instrumentarului managerial (delegarea, tabloul de bord etc).

În Germania se evidențiază solidaritatea și demnitatea umană a managerilor care urmăresc: menținerea afacerii mai mult decât dezvoltarea (expansiunea) nesigură, reducerea costurilor, calitatea de vârf, flexibilitate, protecție socială a salariaților, predominarea la toate nivelele ierarhice a proceselor creativ-inovative. Managerii germani odată numiți în funcție, pretind o definire riguroasă și precisă a rolurilor lor. Ei provin din toate paturile sociale (spre deosebire de cei din Franța și Marea Britanie) și sunt absolvenți ai învățământului superior tehnic și economic, acordându-se o mare importanță calităților personale, competenței în specialitate, experienței și performanțelor. În Germania funcționează o asociație care oferă seminarii educaționale, publică periodic buletine informative, facilitează schimbul de informații între practicieni etc, punând în permanență accent pe pregătirea practică a managerilor. Dacă ierarhia este mai puțin formalizată, responsabilitățile fiecăruia sunt foarte clar definite. Managerii germani au o autoritate mai mare față de personalul funcțional decât se întâmplă în Marea Britanie. Ei nu duc o viață luxoasă, nu au avioane particulare sau case de vacanță ca omologii lor nord-americani. Ei apreciază stimulentele oferite pentru performanțe realizate dar nu la fel de mult ca cei din SUA. Directorul tipic german este o persoană specializată, cu bună educație tehnică, bine plătit (dar nu la fel de bine ca cei din SUA), care urmărește satisfacerea cerințelor comunității.

În Marea Britanie, în activitatea de conducere pragmatismul înlocuiește profesionalismul, de cele mai multe ori managerii fiind considerați mai puțin pregătiți. Accentul se pune pe inteligența socială, pe capacitatea de a influența pe alții și de a negocia eficient. Totuși, managerii britanici au autoritate scăzută în fața personalului funcțional și a muncitorilor. Majoritatea managerilor sunt pregătiți în domeniul tehnic, sunt puțin calificați și nu este obligatoriu ca aceștia să aibă o pregătire academică de specialitate. Ei au o considerabilă autonomie și libertate, în controlul altora. În Marea Britanie funcționează Institutul de Management al Personalului care oferă pregătirea necesară managerilor, creând o serie de asociații naționale. Managerii britanici au o poziție socială privilegiată deoarece ei dețin, de cele mai multe ori, proprietăți în domeniul producției și sunt considerați că fac parte din elita societății.

COMPORTAMENTUL MANAGERIAL

Comportamentul managerial în Europa este caracterizat ca fiind mai puțin performant decât în SUA, dar companiile luate ca un ansamblu sunt mai capabile de a recunoaște succesele, altele, decât realizarea unui maxim de profit. Nu putem spune că realizarea unui maxim de profit nu este o problemă importantă pentru companiile europene dar ele consideră că și celelalte performanțe pot cântări mult mai mult decât realizarea acestui maxim de profit. Aceste considerații ar putea include una sau mai multe din următoarele:

1. obligațiile sociale sunt difuze în comparație cu așteptările culturale ale organizației;
2. rolul companiei ca o instituție locală și regională;
3. rolul companiei față de angajați;
4. rolul companiei de a fi un centru de stimă și afecțiune în relațiile cu comunitatea;
5. rolul companiei de a fi emblema națională;
6. rolul companiei de a fi un instrument de guvernare politică.

În același fel, performanțele nu sunt determinate numai de realizările manageriale iar specificul muncii de manager este mai puțin comun în Europa decât oriunde în lume și performanțele de lungă durată sunt mai importante decât promovarea unor angajați îmbrăcați în costume și a unui management de mijloc. Mai mult decât atât, performanțele executivului sunt mult mai puțin judecate, accentul punându-se pe realizarea obiectivelor propuse anterior. Deci, în Europa satisfacția indivizilor contează la fel de mult ca și atingerea obiectivelor, deci putem vorbi de un management în care este implicat un element intangibil care este mult mai calitativ și bineînțeles, mult mai evident consolidat, și anume, raporturile relaționare. Remunerațiile în legătură cu performanțele individuale sunt mai puțin importante în Europa decât în orice parte a lumii iar diferențele de remunerație reflectă nivelul considerației și exclude pericolul „loialității banului” și pe cel al stimulării unui profit pe termen scurt în detrimentul unei strategii pe termen lung. Convingerea, chiar accentuarea acestor ținte ar putea submina calitativ și valorile relaționiste. În Olanda, în 1980 spre exemplu, consultanți împuterniciți să implementeze și să promoveze scheme de acțiune a sistemului pe acțiuni ar putea ajunge la păreri contradictorii față de sugestia implicită: „că vor lucra mult mai greu doar pentru bani”.

Stilul și personalitatea privită din punct de vedere al integrării sociale și acceptării interpersonale poate fi considerată ca factori care guvernează practica managerială. În câteva țări europene trebuie luat în calcul ca un element de stimă, și performanțele obținute, de exemplu în Marea Britanie. Considerațiile privind performanțele vor fi deseori modificate prin constatări cum ar fi: „se potrivește”, deci realizările pot fi judecate într-un context relaționist.

Această structură autoritară precum și o structură a puterii care este diversificată o putem întâlni și în afara Europei. Câteva țări europene au bine înrădăcinate puternice culturi egalitare, cum ar fi țările din Scandinavia și mai ales Danemarca spre exemplu, care este o țară caracterizată printr-o structură larg ierarhizată, instituționalizată și de elaborare de decizii consultative.

În Germania exercitarea autorității va fi mai des înrădăcinată și specializată mai mult pe cunoaștere și experiență, decât prin referințe de rang.

În Franța putem observa birocratiile în companiile sale pe un loc secund deoarece angajații sunt constrânși mai mult de reguli decât de presiunea superiorilor, aceasta susținând într-o oarecare măsură individualismul.

Pe de altă parte, în Marea Britanie comenzile sunt date asemenea unor ordine precise, confruntările interpersonale sunt evitate, amenințările sunt folosite în mod indirect și sancțiunile sunt invocate ca un ultim resort. Aceste comentarii aplicate conflictului dar cu o notă mult mai generală, converg spre ideea că în Europa conflictul nu este acceptat ca fiind natural și bine venit. Conflictul este considerat ca o perioadă de

criză atât la nivel individual cât și la nivel de organizație și nu poate fi considerat a fi un principiu de baza în practicarea managementului.

Similar, există dreptul individului de a contesta o decizie care nu este aplicabilă dar care trebuie aplicată datorită implicării unor factori.

În Marea Britanie există, de asemenea, un nivel scăzut de acceptare a conflictului, deoarece, începerea unui conflict în cadrul companiilor este des privit că ar indica o greșeală de conducere, o lipsă de înțelegere și de organizare a membrilor asociațiilor. Numai în Scandinavia există o variație semnificativă de la aceasta regulă; aici conflictul este mai bine tolerat dar numai în cazul asumării unei rezolvări a acestuia prin discuții, negocieri sau chiar compromisuri, de aplicare a unei rezolvări într-un concept rezonabil.

În Europa, mobilitatea (în cadrul sau între companii), este privită cu anumite rezerve, acceptarea sa fiind privită cu o anumită reținere. În multe țări există bariere în acest sens, spre exemplu în Germania, mobilitatea este restricționată, managementul este privit într-un mod profesionist punctând astfel competența, ea fiind înrădăcinată în funcțiile managementului. Aceasta este schema de lucru în Germania. Totuși o mobilitate poate fi observată în postul de designeri din diferite companii, dar un manager nu poate aștepta să renunțe la o întreagă industrie și să accepte prezența unei poziții non tehnice.

În Franța se poate observa o mobilitate internă, ea fiind considerată rădăcina succesului, companiile având o orientare mai largă, recrutând angajații pe baza credibilității educaționale, în speranța ajutării acestora în a-și atinge potențialul maxim în cadrul organizației.

STRATEGII MANAGERIALE

În privința strategiei manageriale, managerii europeni abordează mult mai pragmatic rolul executiv, în comparație cu strategia din SUA care este considerată de managerii europeni puțin doctrinară. Din acest motiv nu s-a observat o dezvoltare strategică efectivă până la începuturile anilor 1980. În câteva țări, strategia este văzută în mod evident și particular de către fiecare, cum ar fi spre exemplu:

- executivul german poate decide că strategia lor este „o infiltrare cât mai bună pe piață”;
- în Marea Britanie strategia este de multe ori văzută într-un mod simplist, fiind inerentă în opțiuni și operații ale firmei.

Deși constatăm diferite apropieri între strategiile existente în interiorul Europei, managerii par să persiste pe întrebarea: „cine este cel care conduce strategia?”

Când se elaborează o strategie de firmă, întreprinderile europene tind să planifice pe un interval mai îndelungat de timp. În câteva țări ca: Germania, Austria și Elveția, creditul financiar predomină mai mult decât legalitatea financiară, evitând astfel presiunea raportării profitului pe termen scurt. În Franța, implicarea directă a guvernului în economie este dorită și considerată normală, iar această politică națională prelevează asupra societăților pe acțiuni. Implicarea directă a guvernului în economie este o latură comună în Europa, guvernele dețin o importantă parte din economic cum este de exemplu în Italia sau într-o proporție mai mică în Franța.

Guvernele ar putea fi considerate ca o a treia forță în afacerile din afara uniunilor și federațiilor de angajați sau guvernul poate trata într-un mod tacit politica industrială.

Managementul în Europa pe de altă parte tinde să accepte existența unei uniuni comerciale, unde rata coaliției este la nivel înalt, dacă luăm în considerare standardele din SUA.

Sistemul democratic industrial este bine stabilit în Europa, cu unele particularități în Germania, Olanda sau Țările Scandinave și mai puțin extins în Franța. În Europa această democrație industrială ar trebui etalată și nu constrânsă cum este, de exemplu, în Italia, care are rezerve democratice scrise în constituție dar care totuși nu tind să fie implementate în practică.

În final există o atitudine europeană de schimbare, Europa fiind marcată de o lipsă relativă a optimismului și de realizare a proiectelor, existând o foarte mare îngrijorare datorită constrângerii resurselor. Greșelile sunt astfel penalizate, iar costul greșelilor oportune este mare. Putem spune că în companiile europene se observă o tendință de evitare a riscurilor atât la nivel de corporație cât și la nivel individual. În concluzie, companiile europene sunt în mod tradițional mult mai conservatoare favorizând o politică pasivă în detrimentul unei politici active.

Până acum ne-am confruntat cu ideea că „majoritatea țărilor” se pot caracteriza din punct de vedere al managementului. Orice discuție am face despre managementul în Europa, ar trebui accentuat faptul că există o mare diversitate între diferitele țări din Europa.

Moștenirea lăsată de comunismul european și sistemul economic la care a fost supus, continuă să aibă un impact în regiune. La începuturile anilor 1990, atenția s-a focalizat asupra economiei post-criză a Europei de Est, cu analize asupra problemelor și barierelor de a ajunge la nivelul Vestului. Oricum, alături de sistemul și considerațiile materiale, am putea spune: „sedimente încă există”, precum și o sămânță de adevăr în anumite feluri de a face anumite lucruri.

Cele mai largi, cele mai zguduitoare seturi de disfuncții în Europa, au fost acelea ocazionate de comunism și de moștenirea acestuia, contrastul dintre est și vest, chiar acolo unde este, de asemenea, un mare grad al eterogenității în managementul european în mare parte vest european. Weinshall² nota câteva diferențe într-un studiu în care discuta despre comportamentul managerilor din diferite țări care au studiat la școala de afaceri INSEAD. Aceste grupuri prezentau diferențe într-o serie de probleme, în capacitatea lor de a lucra în echipă, în capacitatea lor competitivă și în tipul de soluții pe care le preferau. Folosind acest grup ca exemplu, Weinshall a descoperit, de asemenea, o diferență între numărul de convorbiri orale între manageri aflați în companii din diverse țări, cum ar fi spre exemplu manageri din Marea Britanie și SUA, unde nivelul convorbirilor orale este de 10 ori mai redus decât în Franța. De asemenea, este de subliniat în acest context, deși nu se poate ști de ce, constatarea că în companiile din Franța aceste legături sunt mai degrabă prin telefon decât față în față.

Weinshall a demonstrat că diferențele printre cursanții INSEAD sunt relativ minime, aceștia înclinând a dezvolta relațiile de-a lungul granițelor naționale. Această înclinație a fost mult mai puternică în SUA și Canada. Mai puțin dispuse au fost Germania, Anglia și Franța care sunt mai puțin interesate să dezvolte relații extra-naționale.

Laurent³, de asemenea, la INSEAD, a studiat pe un eșantion de manageri din zece țări cu înclinație spre „minți strălucite”, percepția rolului lor și natura relațiilor lor în companiile unde lucrează. În toate cazurile au existat diferențe, câteodată foarte vaste, între grupurile naționale. Laurent preciza: „Majoritatea managerilor au o noțiune clară a ceea ce numim o structură organizațională”. Numai în procent de 20% din danezi au dezaprobat acest lucru, în contrast cu 53% din francezi și 61% dintre italieni. O altă sugestie este că principalul motiv în a avea o structură ierarhică este aceea că „Cine are autoritate și asupra cui?”, doar 18% din managerii din SUA au fost de acord, în contrast cu 45% dintre francezi și 50% dintre italieni. O sugestie își are locul în importanța descrierilor detaliate a posturilor și au fost acceptate de 56% dintre suedezi, doar de 89% dintre germani, 90% dintre italieni și 91% dintre elvețieni. În final, o sugestie impusă: ar fi fost mult mai bine dacă organizația ar fi putut elimina conflictul pentru totdeauna; acest lucru a fost confirmat de doar 4% dintre suedezi, 6% dintre americani, 27% dintre belgieni și 41% dintre italieni.

Generalizând, rezultatele acestor concluzii arată că managerii europeni păreau să fie în termeni eterogeni după cum urmează:

1. Un respect pentru ordine, manifestat în atitudini pozitive față de structură, autoritate și rolul de a avea împreună o atitudine față de conflict;
2. Formalitate contra neformalitate, cu sublinierea înțelegerii formale, pentru realizarea obiectivelor organizaționale;
3. O privire de ansamblu asupra rolului managementului, chiar dacă:
 - a. managerul este specialist în domeniul managementului, în a cunoaște în mod formal ce este bine;
 - b. managerul este specializat în a „face” și „a aduce pe calea cea bună”, în „a face posibil” și managementul devine astfel mai mult o intuiție decât o știință.

Aceste diferențe în valori și roluri de percepții sunt relevante în munca de promovare a managementului. Într-un mic studiu, comparând promovarea muncii în Marea Britanie și Elveția, Lawrence⁴ nota înclinația elvețienilor spre producție, în timp ce britanicii subliniau promovarea, ca o accentuare relativă a statutului și autorității.

Un alt studiu asupra promovării privind francezii, a ajuns la concluzia unei accentuări a calității cerebrale: rigoarea, precizia precum și puterea de a analiza și a sintetiza.

Un al treilea studiu elaborat în Suedia, tindea să promoveze calitățile cele mai dorite ale managerilor în domeniul reclamei, calități întâlnite în cele trei importante Țări Scandinave, precum și în Marea Britanie,

² Weinshall, T.E.: *Culture and Management*, Harmondsworth, Editura Penguin, 1977.

³ Laurent A.: *The cross-cultural puzzle of international human resource management*, Human Resource Management, 1986.

⁴ Lawrence P.: *Executive head hunting*, New Society, 1978.

Franța, Germania și Spania. Cel mai mare scor (cea mai dorită calitate) pentru cele trei Țări Scandinave era abilitatea de a coopera. Într-adevăr răspunsurile scandinavilor reflectau o orientare socială și interpersonală. Relațiile între managerii germani sunt evidențiate prin abilitatea de a comunica; pentru britanici mai există și o cerință a vârstei (nu neapărat o vârstă înaintată), cerința care este observată și la francezi, italieni și spanioli.

DIVERSITATEA MANAGERIALĂ ȘI EXTINDEREA AVANTAJULUI COMPETITIV PE PIAȚA INTERNAȚIONALĂ

Dacă cineva pretinde că diversitatea este o caracteristică europeană, atunci rămâne o întrebare importantă: *este Europa capabilă în a diversifica această capacitate de a conduce?*

Sunt câteva motive bine întemeiate pentru a presupune că diversitatea de a conduce este în cele din urmă o predilecție europeană și este o contradicție a puterii. Un răspuns tradițional la această diversitate este cooperarea internațională. Așa cum a fost sugerată mai devreme, cooperarea de-a lungul granițelor a fost trăsătura cheie a dezvoltării europene încă din timpul celui de-al doilea război mondial. Au fost, de asemenea, perioade de succes a cooperărilor regionale care au implicat câteva state, așa cum a fost Uniunea Benelux și Uniunea Nordică. Pentru a pune într-un contrast Europa și SUA când Congresul SUA a votat NAFTA, a fost nevoie de mulți ani până când Europa a acceptat formarea unei asociații de comerț regional.

Pentru a încerca să explicăm cum reușește Europa să aibă o abilitate în diversitatea managerială ar trebui să ne ajutăm de o comparație cu SUA și Japonia. În primul rând, ar trebui să comparăm diferitele regiuni europene care au un grad foarte ridicat al diversificării unde „nevoia de-a conduce este întotdeauna o provocare”. În al doilea rând, diversitatea din Europa nu are un echivalent perfect cu managementul japonez. În al treilea rând, în dezacord cu managerii din SUA, *managerii europeni nu privesc sistemul de a conduce ca un lucru esențial al managementului profesional.*

Poate că cel mai interesant lucru ar fi să comparăm răspunsurile date de corporații la diversitatea internațională, deoarece de mai bine de treizeci de ani, companiile americane încearcă să realizeze contacte de afaceri pe tot cuprinsul globului, încercând în permanență o extindere a pieței de desfacere a bunurilor de larg consum. Această orientare a fost stopată pe perioada celui de-al doilea Război Mondial, observându-se o decădere a managementului european în acea perioadă și o creștere a managementului nord american. Japonia tinde pe anumite segmente să dețină supremația mondială pe piețele de larg consum.

Se consideră că se poate vorbi de o calitate a sistemului (organizației) de următoarea formă:

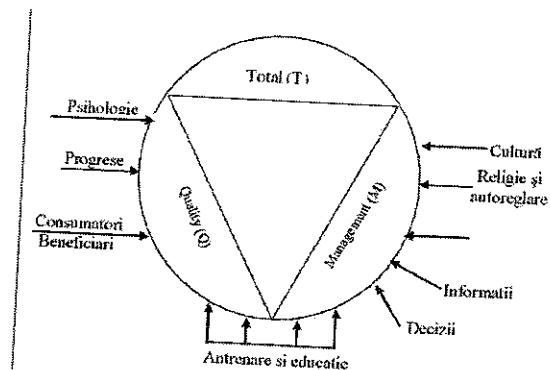


Fig. nr.2 - Crearea și extinderea avantajului competitiv pe piața internațională

Dacă rezultatele se concretizează într-o profitabilitate suficientă se creează premise pentru: expansiunea în dezvoltarea și extinderea firmei, identificarea de noi oportunități, elaborarea unei scale mari de oportunități pe termen lung, expansiunea strategică, crearea și extinderea competitivității pe piața internațională. Procesul de creare a competitivității poate arăta astfel:

PERFORMANȚE MANAGERIALE ȘI COMPETITIVITATE EUROPEANĂ

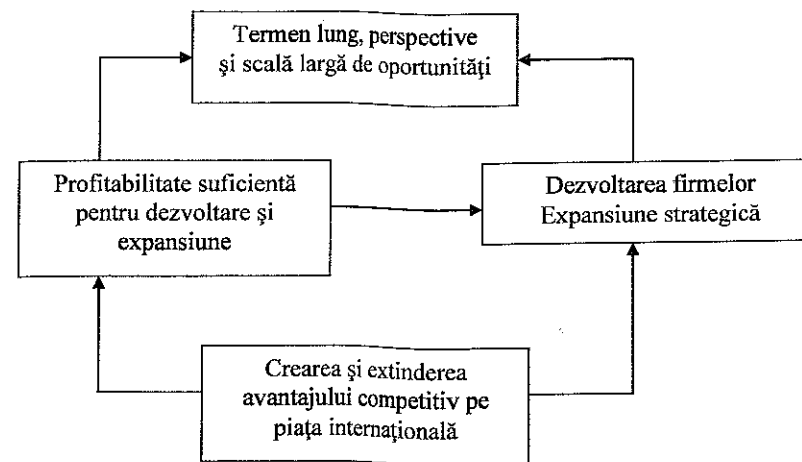


Fig. nr.3 - Proces de creare a competitivității

Nerespectarea acestor corelații, minimizarea factorilor de influență etc, poate conduce la situația nedorită ca procesul de creare a competitivității să se transforme în proces de distrugere a competitivității.

În general populația, dar în mod deosebit angajații, au un rol decisiv în crearea și extinderea competitivității.

Acest lucru poate fi reprezentat astfel:⁵

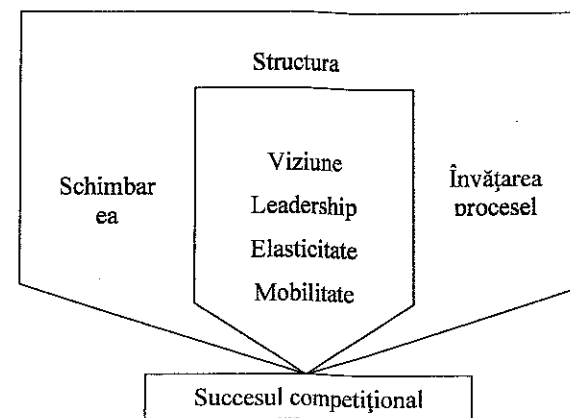


Fig. nr.4 - Corelația dintre angajați și creșterea competitivității

Tot în același context ideatic, legat de perfecționarea continuă a resurselor umane, considerăm că, managementul trebuie să aibă în permanență în vedere următoarele concepte interferențe:

⁵ R. Calori, Ph. de Woot: *A European Management Model*, Prentice Hall, New-York, London, Toronto, 1994.

Franța, Germania și Spania. Cel mai mare scor (cea mai dorită calitate) pentru cele trei Țări Scandinave era abilitatea de a coopera. Într-adevăr răspunsurile scandinavilor reflectau o orientare socială și interpersonală. Relațiile între managerii germani sunt evidențiate prin abilitatea de a comunica; pentru britanici mai există și o cerință a vârstei (nu neapărat o vârstă înaintată), cerința care este observată și la francezi, italieni și spanioli.

DIVERSITATEA MANAGERIALĂ ȘI EXTINDEREA AVANTAJULUI COMPETITIV PE PIAȚA INTERNAȚIONALĂ

Dacă cineva pretinde că diversitatea este o caracteristică europeană, atunci rămâne o întrebare importantă: *este Europa capabilă în a diversifica această capacitate de a conduce?*

Sunt câteva motive bine întemeiate pentru a presupune că diversitatea de a conduce este în cele din urmă o predilecție europeană și este o contradicție a puterii. Un răspuns tradițional la această diversitate este cooperarea internațională. Așa cum a fost sugerată mai devreme, cooperarea de-a lungul granițelor a fost trăsătura cheie a dezvoltării europene încă din timpul celui de-al doilea război mondial. Au fost, de asemenea, perioade de succes a cooperărilor regionale care au implicat câteva state, așa cum a fost Uniunea Benelux și Uniunea Nordică. Pentru a pune într-un contrast Europa și SUA când Congresul SUA a votat NAFTA, a fost nevoie de mulți ani până când Europa a acceptat formarea unei asociații de comerț regional.

Pentru a încerca să explicăm cum reușește Europa să aibă o abilitate în diversitatea managerială ar trebui să ne ajutăm de o comparație cu SUA și Japonia. În primul rând, ar trebui să comparăm diferitele regiuni europene care au un grad foarte ridicat al diversificării unde „*nevoia de-a conduce este întotdeauna o provocare*”. În al doilea rând, diversitatea din Europa nu are un echivalent perfect cu managementul japonez. În al treilea rând, în dezacord cu managerii din SUA, *managerii europeni nu privesc sistemul de a conduce ca un lucru esențial al managementului profesional*.

Poate că cel mai interesant lucru ar fi să comparăm răspunsurile date de corporații la diversitatea internațională, deoarece de mai bine de treizeci de ani, companiile americane încearcă să realizeze contacte de afaceri pe tot cuprinsul globului, încercând în permanență o extindere a pieței de desfacere a bunurilor de larg consum. Această orientare a fost stopată pe perioada celui de-al doilea Război Mondial, observându-se o decădere a managementului european în acea perioadă și o creștere a managementului nord american. Japonia tinde pe anumite segmente să dețină supremația mondială pe piețele de larg consum.

Se consideră că se poate vorbi de o calitate a sistemului (organizației) de următoarea formă:

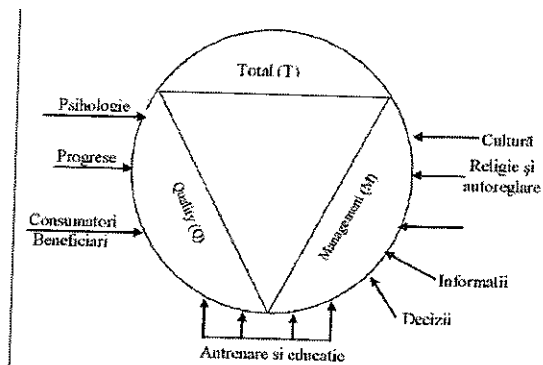


Fig. nr.2 - Crearea și extinderea avantajului competitiv pe piața internațională

Dacă rezultatele se concretizează într-o profitabilitate suficientă se creează premise pentru: expansiunea în dezvoltarea și extinderea firmei, identificarea de noi oportunități, elaborarea unei scale mari de oportunități pe termen lung, expansiunea strategică, crearea și extinderea competitivității pe piața internațională. Procesul de creare a competitivității poate arăta astfel:

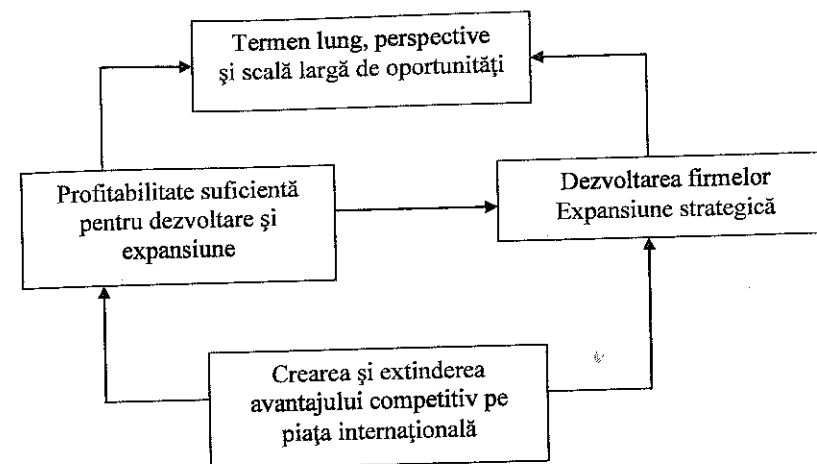


Fig. nr.3 - Proces de creare a competitivității

Nerespectarea acestor corelații, minimizarea factorilor de influență etc, poate conduce la situația nedorită ca procesul de creare a competitivității să se transforme în proces de distrugere a competitivității. În general populația, dar în mod deosebit angajații, au un rol decisiv în crearea și extinderea competitivității.

Acest lucru poate fi reprezentat astfel:⁵

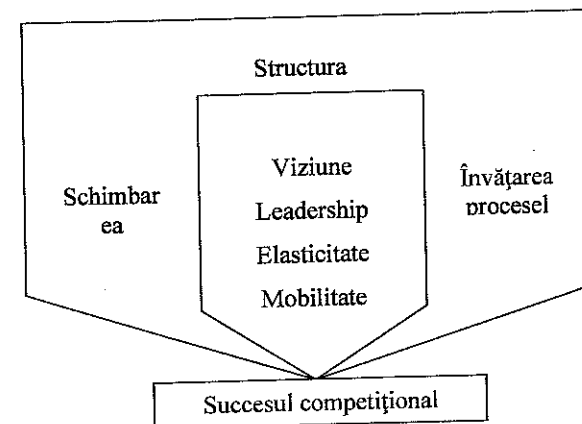


Fig. nr.4 - Corelația dintre angajați și creșterea competitivității

Tot în același context ideatic, legat de perfecționarea continuă a resurselor umane, considerăm că, managementul trebuie să aibă în permanență în vedere următoarele concepte interferențe:

⁵ R. Calori, Ph. de Woot: *A European Management Model*. Prentice Hall, New-York, London, Toronto, 1994.

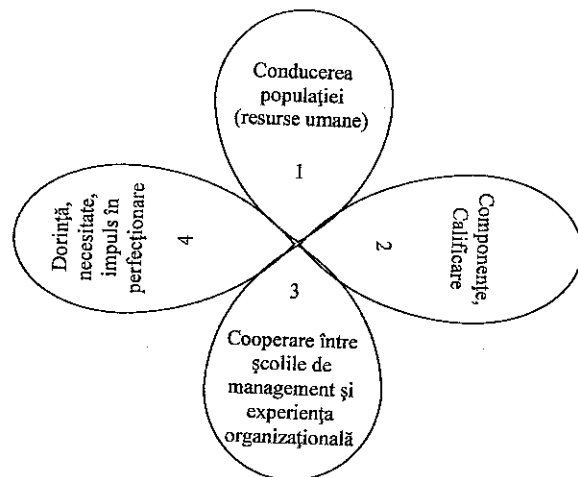


Fig. nr.5 - Interferența dintre resursele umane și management

1. Primul concept presupune:
 - dezvoltarea educației și training-ului în relațiile umane și psihologice;
 - promovarea lucrului în echipă;
 - perfecționarea comunicațiilor;
 - dezvoltarea și perfecționarea aptitudinilor manageriale.
2. Cel de-al doilea concept presupune:
 - asimilarea de limbi străine;
 - training în managementul și cultura transnațională;
 - selecția țărilor străine în vederea colaborării și cooperării.
3. Cel de-al treilea concept presupune:
 - facilități reciproce în învățarea și atitudinea noilor tendințe ale managementului;
 - generalizarea rapidă prin intermediul SI și IT;

Considerăm că în aceste condiții se poate vorbi de o nouă dinamică și dimensiune internațională a managementului, o corelare a competențelor și competitivității, formarea colectivelor de calitate și a leadership-ului, abordări strategice și nu în ultimul rând o competitivitate apropiată a angajaților și în general a populației.

Va apare o diferențiere între manageri:

- managerul diversificat care va manifesta respect față de orice cultură și cu înclinație spre descentralizare;
- manageri specializați pe activități concrete și specifice.

Este acceptată ideea că politicul și cultura au influență și determină sistemele de management. Pornind de la aceasta, propunem următoarea dinamică a sistemelor de management în Europa:

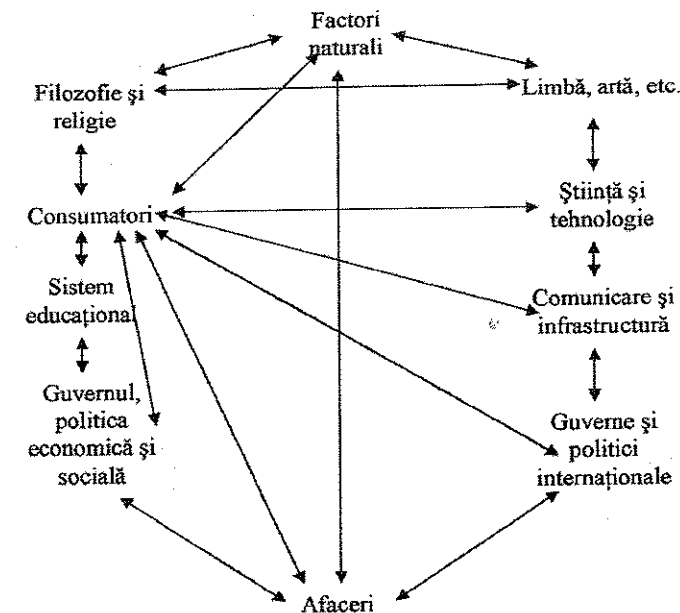


Fig. nr.6 - Dinamica sistemelor de management în Europa

CONCLUZII

Analiza performanțelor echipei de management se face în funcție de obiectivele fixate în planul de afaceri, prin observarea atentă a rezultatelor ce reflectă obiectivul propus, precum și prin observarea în ansamblu a activității companiei. Echipa de management trebuie să instruiască personalul companiei, astfel încât fiecare angajat să fie conștient de rolul său în cadrul organizației în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Cantonându-ne în lumea actuală a afacerilor, vom constata că forța concurențială a unei firme izvorăște din crearea sau identificarea unui sistem managerial adecvat pentru realizarea unei performanțe ridicate. Prin concepție, constituire și manifestare, managementul performanței se constituie ca un ansamblu esențial și complet teoretic, pus direct în serviciul rezolvării problemelor complexe întâlnite în practica luptei pentru cucerirea și dezvoltarea clientelei. El studiază categoriile și structurile fundamentale ale firmei, funcțiile managerilor de combinare a tuturor sensurilor prin care pot fi realizate scopurile organizației. Unele dintre aceste scopuri sunt intrinseci, altele sunt impuse de ambianța în care operează firma și care se confruntă astfel cu complexitățile interactive economice, sociale și culturale ale pieței.

BIBLIOGRAFIE:

1. Calori R., Ph. de Woot (1994), *A European Management Model*. Prentice Hall, New-York, London, Toronto.
2. Kucera D. (2002), *Norme fundamentale de muncă și ISD*, Revista Internațională a Muncii, vol.141, Geneva.
3. Laurent A. (1986), *The cross-cultural puzzle of international human resource management*, Human Resource Management.
4. Lawrence P. (1978), *Executive head hunting*, New Society.
5. Manolescu A. (2003), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București.
6. Nicolescu O. (2004), *Managerii și managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București.
7. Petrescu I. (2004), *Management European*, Ed. Expert, București.

8. Reynes, S.L. ET. AL. (2002), HR professionals belief about effective human resource practices: *Correspon between Research and Practice* emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality", pp. 185-211
9. Sengenberger W. (2002), *Globalizarea și progresul social, rolul și impactul internațional al muncii*, Friederich-I Stiftung, Bonn.
10. Vaughan D., Whithead (2005), *Lumea muncii în cadrul noilor state membre ale UE. Diversitate și convergență*.
11. Weinshall, T.E. (1977), *Culture and Management*, Ed.Penguin, Harmondsworth.
12. *** BIT: *O mondializare justă: crearea de posibilități pentru toți*, Comisia mondială asupra dimensionării soci mondializării, Geneva, 2004
13. *** Banca Mondială: *Monitorizarea sărăciei globale*, website

MOHAMMAD JARADAT *
ION MANOLE *
DUMITRU PURDEA *

Key words: managers, strategic performance, mobility, conflict

ABSTRACT: From the maze of interests, the business world's own conflict situations, leaves and survives only the manager that is able to translate each client, which formed his psychological potential of winner in business and successfully applies the principles and rules of business practiced by his own self. The increasing complexity of business management and the current pace of change in the economy are necessary to analyze companies in terms of management in all of its aspects. Where there is no well-established foundation management solution there is the transfer of foreign managerial skills in the economy whose effect has been verified. This transfer may be made in the form of 100% processing or imitating what others do. Success in such a context is to adapt to specific national management techniques. Always and everywhere, larger institutions have developed their own culture, their success is guaranteed by the ability to conform and adapt to realities. In today's culture most companies focus on logic and rationality and, further, analysts tend to be more valued than innovators.

INTRODUCTION

Starting from the basic idea that the practice is intended to optimize dynamic management of all human, material and financial resources, to achieve the targets set for individual companies, it is considered that by its essence and nature, the practice of managers not can take place at random as necessary to resolve situations of high managerial life on scientifically basis. In the practice of management, science must be promoted and managers need to eliminate empiricism and support their work on knowledge management and recommendations.

Although our country has achieved a series of major changes in the functioning of the economic system, lack of a coherent strategy due to political indecision made to coexist both in the economic principles of economic democracy and the remnants of the management system features centralized control. In these circumstances the promotion and application of management in a newly established scientific condition must necessarily follow and effective, eliminating all outdated attitudes to maintain a market characterized by sudden changes.

Managerial issues and concerns arising from the responsibilities of managers, to ensure a long existence of a company in economic activities must respect the fundamental principles of scientific management. The manager of a company must know and apply specific methods of effective leadership, as these are based on the activity of the manager.

MANAGER TYPES IN EU ORGANIZATIONS

Regardless of the areas in which they are practicing, managers of organizations in EU countries are "professionals" and have a high competence, talent, experience, self-control, social responsibility and business ethics, social intelligence, flexibility, etc. opposite of a professional manager that is "amateurish" (see figure below).

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

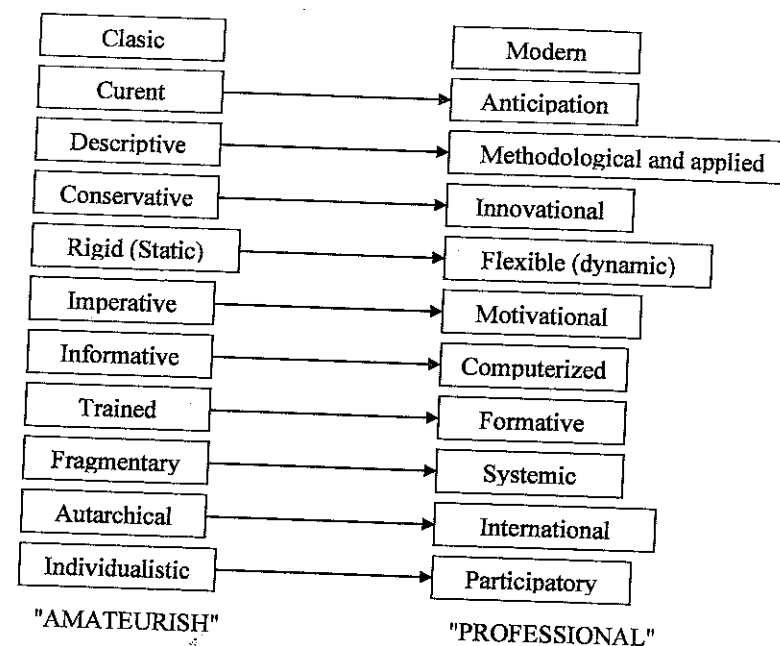


Fig. no. 1 - Professionalization of management (Source: O. Nicolescu, 2004)

In France efficiency assessment is made on scientific management by evaluating and analyzing the results of questionnaires on the flexibility of management to creativity, responsibility, etc. Periodic reviews are undertaken of the management system and its components, monitoring the ongoing modernization of information systems and decision, identifying the operational component of managerial work (information-decision-action). The manager is the owner of family businesses, where he is another person, he will have close links with the owner's family. Top managers are generally engineers, trained at major universities, perfected in management by attending courses of varying durations. France has a National Association of Directors that create management programs for training managers in different areas (but do not offer qualifications as in the UK). Typically, managers from higher social structures, are graduates of "Grandes Ecoles", forming an elite recruits that are mostly top managers. Higher-level managers (and sometimes medium level) attaches great importance to the use of permanent secretary and modernize management tools (delegation, panel, etc.).

Germany highlights solidarity and human dignity of managers who seek to: maintain the business rather than uncertain development (expansion), cost reduction, high quality, flexibility, social protection of employees at all levels prevailing creative innovative processes. German Managers once appointed, require a rigorous and precise definition of their roles. They come from all walks of life (unlike those in France and Britain) and are graduates of higher technical education and economic, giving importance to great personal qualities, professional competence, experience and performance. In Germany, an association that provides educational seminars, publishes newsletters, facilitate exchange of information between practitioners, etc., always putting emphasis on practical training for managers. If the hierarchy is less formalized, their responsibilities are clearly defined. German managers have greater authority to operational staff than the ones in the UK. They do not lead a glamorous life, do not have private jets and vacation homes as their North American counterparts. They appreciate the incentives offered for the performance achieved but not as much as the U.S. A typical German director is a specialized person with good technical education, better paid (but not as good as those in the U.S.), which aims to meet community needs.

In Britain, in the operation of pragmatism replaced professionalism, most managers are often less prepared. The emphasis is on social intelligence, the ability to influence others and to negotiate effectively. However, British managers have a decreased authority on functional staff and workers. Most managers are trained in technical areas and it is not necessarily that they have an academic specialty. They have considerable autonomy and freedom, to control others. In the United Kingdom operates the Institute of Personnel Management that provides the necessary training to managers, creating a series of national associations. British managers have a privileged social position because they, most often have proprieties in the production area and proprieties are considered to be part of elite society.

COMPORTAMENTUL MANAGERIAL

Management behavior in Europe is characterized as being less powerful than the U.S., but companies taken as a whole are better able to recognize successes, other than achieving a maximum profit. We can not say that the achievement of maximum profit is an important problem for European companies but they believe that the other performances can weigh at least the same as achieving the maximum profit. These considerations would include one or more of the following:

1. social obligations are diffuse in comparison with cultural expectations of the organization;
2. company's role as a local and regional institution;
3. role of the company's employees;
4. company's role as a center of esteem and affection in relationships with the community;
5. company's role as the national emblem;
6. company's role as an instrument of government policy.

Similarly, performance achievements are not only determined by management and work-manager matter that is less common in Europe than anywhere in the world and long-term performance is more important than the promotion of employees. Moreover, executive performance are much less heard that the emphasis is on achieving goals. So as Europe thinks that individuals count as much as the targets, so we can speak of a management involving an intangible element that is more qualitative and of course, more obviously strengthened, namely, the relationship. The remunerations in individual performance is less important in Europe than anywhere in the world and the differences in earnings reflect the considerations and exclude danger - this is considered to be "loyalty money" - and the stimulation of short-term profit at the expense of long-term strategy. Increasing these targets could undermine the relation quality and values. In the Netherlands, in 1980, for example, consultants are empowered to implement and schemes, to promote action, and the system could reach actions inconsistent with the implied views, "they will work harder just for the money."

Style and personality seen in terms of social integration and acceptance of people can be considered as factors governing the practice of management. In several European countries this should be taken into account as an element of respect, and performances, eg the United Kingdom. Performance considerations will often be modified by findings such as: "it fits", so achievements can be judged in a relational context.

This authoritarian and power structure that is diversified and we can meet it outside of Europe. Some European countries have strong rooted egalitarian cultures, such as Scandinavian countries and especially Denmark, for example, is a country characterized by general hierarchical structure, institutional and consultative decision-making.

In Germany the exercise of authority is often rooted and more specialized knowledge and experience is emphasized rather than by reference to rank.

In France we see the bureaucracy is on a back seat because employees are more constrained by rules than by the pressure of superiors, arguing for a certain degree of individualism.

On the other hand, in the UK orders are also given precise, interpersonal confrontations are avoided using the indirect threats and sanctions are invoked as a last resort. These comments applied to the conflict but with a more general note, in Europe they converge towards the idea that conflict is not accepted as natural and not welcomed. The conflict is considered as a period of crisis at both individual and organizational level and can not be considered as a basic principle in practice management.

Similarly, there is the individual's right to challenge a decision which is not applicable but must be applied due to the involvement of factors.

In the UK there is also a low level of acceptance of conflict, since the start of a conflict is often seen in companies as an indicator of an error in management, a lack of understanding and organizing. Only in Scandinavia there is a significant variation from this rule, this conflict is well tolerated but only if its ownership of solutions through discussion, negotiation or compromise imposes a settlement within a reasonable concept.

In Europe, mobility (within and between companies) is viewed with some reservations, acceptance is viewed with some apprehension. In many countries there are obstacles in this regard, for example in Germany, mobility is restricted, management is viewed in pointing as a professional competence, it is rooted in management functions. This is the scheme of work in Germany. But mobility can be seen in the post of designers from different companies, but a manager can not expect to give up an entire industry and to accept the presence of a non-technical positions.

In France, internal mobility is considered the root of success, companies with a broader orientation, recruiting people based on their educational credibility in hopes of helping them to achieve their full potential within the organization.

MANAGEMENT STRATEGY

In the strategic management, European managers are more pragmatic and approach executive role; compared with U.S. strategy it is considered that European managers are less doctrinaire. For this reason there was no effective strategic development until the early 1980s. In some countries, the strategy is clearly seen individual by individual, such as for example:

- German executive may decide that their strategy is *"the best possible market penetration"*;
- UK strategy is often seen in a simplistic way and is inherent in the options business and operations.

Although we find different approaches within Europe between existing strategies, managers seem to persist on the question: *"Who is leading the strategy?"*

When developing a business strategy, European companies tend to plan on a longer period of time. In some countries like Germany, Austria and Switzerland, the financial credit is much common than the financial legality, thus avoiding reporting short-term profit pressure. In France, the government's direct involvement in the economy is desired and considered normal as is that national policy on actions taken on the companies. *The direct involvement of government in the economy is a common side in Europe*, governments have an important part of the economy such as in Italy or a lesser extent in France.

Governments could be considered as a third force in the affairs of unions and federations of employees or treatable in a tacit policy of industry.

Management in Europe on the other hand tends to accept the existence of a trade union, where the coalition is the high rate, if we consider U.S. standards.

Industry is a well established democratic system in Europe, with some peculiarities in Germany, the Netherlands and Scandinavian countries and less extensive in France. Industrial democracy in Europe should be displayed and not constrained as by example, in Italy, who has written democratic constitution reserves but still tends not to be implemented in practice.

Finally there is a changing European attitude that Europe is marked by a relative lack of optimism and achievement of the project, with a great concern due to resource constraint. Errors are thus penalized, and the appropriate cost of mistakes is high. We can say that European companies have a tendency to avoid risks at both corporate and individual levels. Finally, European companies have a traditionally more conservative policy favoring passive at the expense of an active policy.

So far we have dealt with the idea that *"most countries"* can be characterized in terms of management. Any discussion we make about the management in Europe should be emphasized that there is great diversity between countries in Europe.

The Legacy of European communism and the economic system continues to have an impact in the region. In the early 1990s, attention was focused on post-crisis economy of Eastern Europe, with analysis of issues and barriers to reach to West's level. However, with the system and material considerations, we could say: *"there is still a sediment"*, as well as a seed of truth in some ways of doing things.

The wider, the shakes dysfunction sets in Europe, were those caused by Communism and its legacy, the contrast between east and west, just where is also a high degree of heterogeneity largely Western Europe Management. Weinshall¹ noted a few differences in the study discuss in behavior of managers from different countries who studied at business school INSEAD. These groups differed in a number of problems, their ability to work together, in their competitive ability, in the type of solution they preferred. Using this group as an example, Weinshall has also discovered a difference between the number of oral conversations between managers in companies located in various countries, such as for example in the UK and U.S., where the oral calls are 10 times lower than in France. It is also stressed in this context, although one can not know why, the finding that companies in France link to telephone rather than face to face.

Weinshall has shown that differences among INSEAD students are relatively low, these tilting to develop relations across national borders. This tendency was much stronger in the U.S. and Canada. Less prepared were Germany, Britain and France are less interested in developing extra national relations.

Laurent² also at INSEAD, studied a sample of managers from ten countries prone to *"brilliant minds"* perception of their role and their relations in the companies where they work. In all cases there were differences, sometimes very large, between national groups. Laurent stated: *"Most managers have a clear notion of what is called an organizational structure"*. Only 20% of the Danes have disproved this, in contrast with 53% of French and 61% of Italians. Another suggestion is that the main reason to have a hierarchical structure is that *"Who has the authority and on whom?"*, only 18% of U.S. managers agreed, in contrast with 45% of French and 50% of Italians. A suggestion has its place and importance of detailed descriptions of the items is it was accepted by 56% of Swedes, only 89% of Germans, 90% of Italians and 91% of Swiss. Finally, a suggestion required: it would have been much better if the organization could eliminate the conflict forever, and this was confirmed by only 4% of Swedes, 6% of Americans, 27% of Belgians and 41% of Italians.

Generalizing the results of these findings show that European managers seemed to be heterogeneous in terms as follows:

1. A respect for order, manifested in positive attitudes towards the structure, authority and role of having an attitude on a conflict;
2. Formality versus informality, with emphasis on formal understanding to achieve organizational goals;
3. An overview of the role of management, even if:
 - a. the manager is a specialist in management, in what is formally to know better;
 - b. the manager is specialized in *"doing"* and *"bring on the right track"* in *"making possible"* and management becomes more intuition than science.

These differences in values and perceptions are relevant roles in promoting the work of management. In a small study comparing brand promotion work in Britain and Switzerland, Lawrence³ notes Swiss inclination towards production, while the British are promoting an increased relative status and authority.

Another study on the promotion of the French concluded a cerebral quality emphasis: rigor, precision and power to analyze and synthesize.

A third study conducted in Sweden tended to promote the desired quality of managers in the field of advertising, the three important qualities found in Scandinavian countries and the United Kingdom, France, Germany and Spain. The highest score (most desirable quality) for the three Scandinavian countries had the ability to cooperate. Indeed Scandinavian responses reflected a social and interpersonal orientation. Relations between German managers are highlighted by the ability to communicate, for the British there are age requirement (not necessarily an advanced age), the requirement is seen in French, Italian and Spain too.

MANAGEMENT DIVERSITY AND THE EXTENSION OF COMPETITIVE ADVANTAGE ON INTERNATIONAL MARKET

If someone claims that diversity is a European feature, then an important question remains: *is Europe able to diversify in this capacity for leadership?*

There are some well-founded reasons to believe that diversity to drive is finally a European preference and power is seen as a contradiction. A traditional response to this diversity is international cooperation. As was suggested earlier, cooperation along the borders was a key feature of European development since the time of the Second World War. There were also periods of successful regional cooperative involving several countries, such as the Benelux Union and the Nordic Union. To put it in contrast to Europe and the U.S. when Congress passed NAFTA, it took many years before Europe accepted the formation of regional trade associations.

To try to explain how Europe manages need have a skill in diversity management a comparison with the U.S. and Japan should help us. First, you should compare the different European regions with a high degree of diversification where *"the need to drive is always a challenge."* Secondly, the diversity of Europe has no equivalent in Japanese management. Thirdly, managers disagree with the U.S., *European managers don't see the system of management as an essential aspect of professional discretion of the management.*

Perhaps the most interesting thing would be to compare responses to the diverse international corporations, because for more than thirty years, American companies trying to make business contacts across the globe seek a permanent expansion of market outlets to consumer goods. This trend was halted during the Second World War, a decline is seen in Europe at that time and an increased it the North American management. Japan tends to have primacy in certain segments of consumer markets worldwide.

We believe that one can speak of a quality system (organization) of the following form:

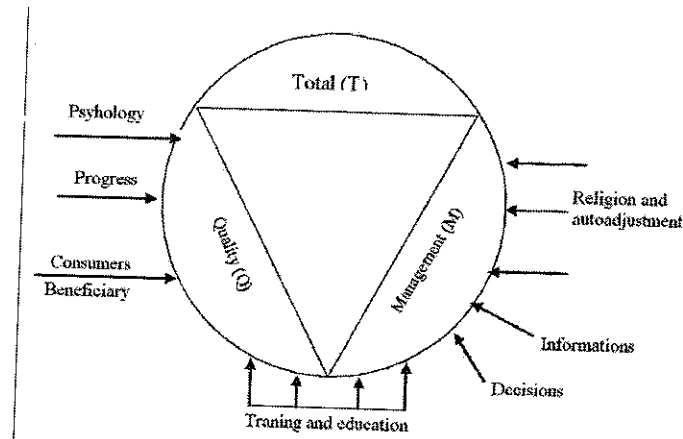


Fig. no. 2 - Creating competitive advantage and expanding international market

If the results are reflected in profitability sufficient to create preconditions for: expansion and extension of the company, identifying new opportunities, developing a large scale long-term opportunities, strategic expansion, creation and expansion of international market competitiveness. The process of creating competitiveness can look like this:



Fig. no. 3 - Process of creating competitiveness

Failure of these correlations, minimizing the influence factors, etc., can lead to undesirable situation that the process of creating competitiveness to become competitive to the process of destruction.

In general the population, but particularly employees, has a decisive role in creating and expanding competitiveness.

This can be represented as follows: ⁴

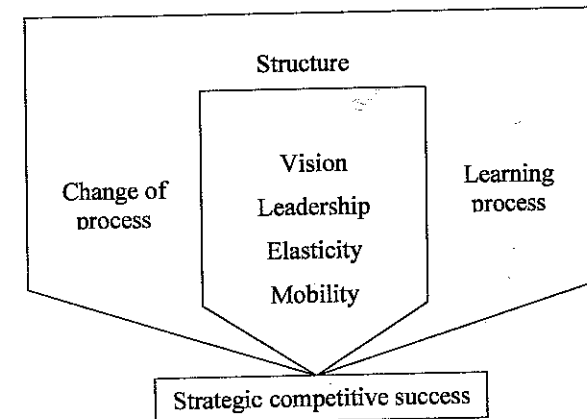


Fig. no. 4 - Correlation between employees and increase competitiveness

In the same context, ideas, linked to continuous improvement of human resources, we believe that management must be constantly interfering in the following concepts:

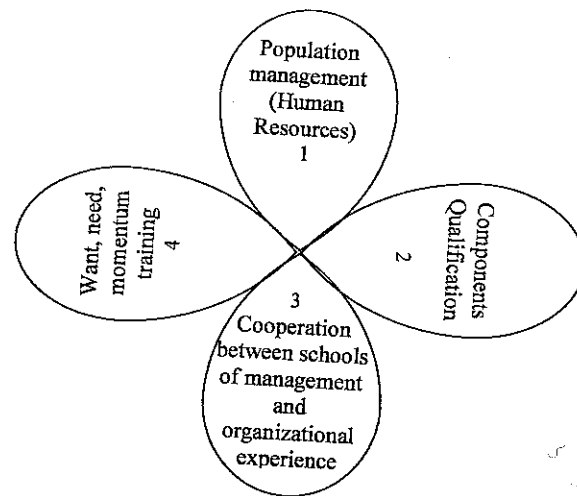


Fig. no. 5 - Interference between human resources and management

1. The first concept involves:
 - development of education and training in human relations and psychology
 - promoting of teamwork;
 - improving communication;
 - development and improvement of management skills.
2. The second concept involves:
 - assimilation of foreign languages;
 - training in management and transnational culture;
 - selection of foreign countries for collaboration and cooperation.
3. The third concept involves:
 - mutual learning facilities and attitude of the new trends in management;
 - quick generalization through SI and IT;

We believe that in these circumstances one can speak of a new dynamic and international dimension of management, a correlation between skills and competitiveness, quality teams and training of leadership, strategic approach and not least the competitiveness of employees and generally close population.

It is a distinction between managers:

- diversified manager will show respect for every culture and inclination towards decentralization;
- managers specialize in concrete and specific activities.

It is accepted that politics and culture have an influence and lead management systems. From this, we propose the following dynamic management systems in Europe:

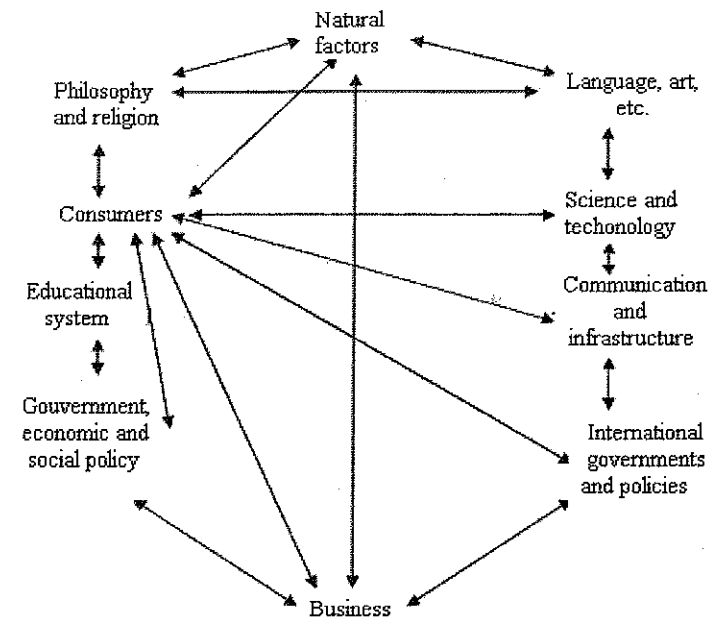


Fig. no. 6 - The dynamics of management systems in Europe

CONCLUSIONS

Performance analysis of the management team is made according to targets set in the plan of business, through careful observation of the results to reflect the target, and by observing the overall business activity. The management team must train its personnel, so that each employee should be aware of its role within the organization for achieving objectives.

Referring to today's world of business, we find that a firm's competitive strength stems from the creation or identification of an appropriate management system for achieving high performance. By design, formation and manifestation, performance management is an assembly of essential and fully theoretically notions put directly into service to solve complex problems encountered in practice and fight for customer development. He studies the fundamental categories and the firm's managers to combine all the functions that can be make sense for organizational goals. Some of these goals are inside ones, others are imposed by the operating environment facing the company and interactive way with the complexities of economic, social and cultural needs of the market.

REFERENCES:

1. Calori R., Ph. de Woot (1994), *A European Management Model*. Prentice Hall, New-York, London, Toronto.
2. Kucera D. (2002), *Norme fundamentale de muncă și ISD*, Revista Internațională a Muncii, vol.141, Geneva.
3. Laurent A. (1986), *The cross-cultural puzzle of international human resource management*, Human Resource Management.
4. Lawrence P. (1978), *Executive head hunting*, New Society.
5. Manolescu A. (2003), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București.
6. Nicolescu O. (2004), *Managerii și managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București.
7. Petrescu I. (2004), *Management European*, Ed. Expert, București.
8. Keynes S.L. et al (2002), HR professionals belief about effective human resource practices: *Correspondence between Research and Practice* emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*", pp. 185-211

9. Sengenberger, W. (2002), *Globalizarea și progresul social, rolul și impactul internațional al muncii*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
10. Vaughan D., Whithead (2005), *Lumea muncii în cadrul noilor state membre ale UE. Diversitate și convergență*.
11. Weinshall T.E. (1977), *Culture and Management*, Ed. Penguin, Harmondsworth.
12. *** BIT: *O mondializare justă: crearea de posibilități pentru toți*, Comisia mondială asupra dimensionării sociale a mondializării, Geneva, 2004
13. *** Banca Mondială: *Monitorizarea sărăciei globale*, website

INGINERIA ORGANIZĂRII ÎNTRINDERII ȘI ABORDĂRILE DE MARKETING

VICTORIA OPREAN*

Cuvinte-cheie: marketingul-funcție a întreprinderii, politici și strategii de marketing, portofoliu echilibrat, abordări sistematice ale cercetărilor, informatizări

REZUMAT: În perioade de dificultăți economico-sociale, adaptarea întreprinderilor la mediul afacerilor se realizează prin metode creative și flexibile cum este și ingineria/analiza valorii, atât pentru produse, servicii sau lucrări generatoare de valoare, cât și pentru însăși structurile fabricației și de funcționare existente. În acest context, ingineria organizațiilor¹, în condițiile definirii, gestionării și a managementului afacerilor, este o metodă de proiectare și reproiectare a structurilor organizatorice, în concordanță cu cerințele dinamicii mediului de afaceri și cu scopul sporirii valorii de piață a firmei. Scopul principal vizat prin ingineria întreprinderii este satisfacerea cerințelor clienților în condiții de profitabilitate prin exploatarea rațională a resurselor patrimoniale disponibile și a potențialului uman existent; realizarea scopului necesită corelarea structurilor interne cu cele stabilite prin managementul relațiilor cu clienții organizației.

O componentă de bază a strategiilor întreprinderii este politica de marketing, ca ansamblu de activități și acțiuni de stabilire promptă și realistă a cerințelor pieței și de adaptare rapidă a ofertei la modificările apărute pe piață, cu maximă eficiență. În condițiile actuale, nici o întreprindere nu-și poate permite să activeze pe piață fără a avea o perspectivă clară, pe termen scurt, mediu și lung, care să-i asigure succesul în relațiile cu partenerii, în condiții de raționalitate, eficiență și profitabilitate a organizației.

RELAȚII POLITICĂ- STRATEGII- TACTICI DE MARKETING

Prin definirea și aplicarea politicii de marketing, adecvate contextului, managerii și administratorii întreprinderii pot realiza:

- evaluarea cererii și determinarea coordonatelor principale ale pieței;
- adaptarea portofoliului de producție și a structurii de fabricație la structura cererii reperate pe termen mediu și lung;
- stabilirea segmentelor de piață neabordate sau acoperite parțial;
- estimarea poziției pe piață și a avantajelor competitive potențiale față de concurenți ș.a.

Politica de marketing exprimă concepția organizației cu privire la evoluția activităților sale, opțiunile ei de ansamblu, principiile și normele ce o călăuzesc, precum și acțiunile concrete prin care se asigură valorificarea potențialului său corespunzător cerințelor pieții. Ea se constituie dintr-un **ansamblu unitar și coerent de strategii, tactici și programe specifice de acțiune**, care îi caracterizează obiectivele proprii, pentru o anumită perioadă de timp, și oglindește transpunerea în practică a orientărilor generale, a opțiunilor și a elementelor specifice ce le definesc. În politica de marketing, **strategia** deține locul principal, pentru că derivă din obiectivele organizației de angajare pe termen lung în mediul pieței, indicând **direcțiile de acțiune**, în timp ce **tactica**, pe termen mediu, decurge din poziția, comportamentul și dezvoltarea activităților, sincronizate cu prevederile strategice, prin care **să se regleze acordul între necesitățile clienților și posibilitățile organizației**. De pildă, **strategia unei întreprinderi privind comportamentul pe piață** include **tactici: pasiv- adaptive** de modificare a percepției clienților asupra produselor oferite; **activ- novatoare** de creare a unor noi categorii sau sortimente de produse cerute pe piața existentă sau / și **anticipative** de capacitate a clientelei cu oferta de produse noi pe segmente mai puțin cunoscute; **strategia privind poziția pe piață** include tactici de abordare **nediferențiată** a clientelei existente, **diferențiată pe segmente mai**

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

¹ Oprean V., Oprean D., Cerințe ale managementului modern: Ingineria organizării întreprinderilor, în Tribuna economică, nr. 3/2005, pag. 20-24

importante de clienți sau zone geografice sau diversificată pentru gusturi variate ale clienților etc. Prin tactica de marketing se detaliază strategia de către managerii din acest domeniu, stabilindu-se acțiunile concrete, operative, urmărindu-se soluționarea problemelor curente ale întreprinderii pe fiecare piață specifică și pentru fiecare segment relevant. *Principalul instrument* prin care se definesc și se pun în aplicare tacticile de marketing este *mixul de marketing* pentru combinații ale nivelelor variabilelor principale care impietează asupra rezultatelor și a performanțelor; de modul de elaborare și fundamentare a mixului depinde, în mare măsură, transpunerea în practică a politicii și a deciziilor strategice ale întreprinderii.

LOCUL ȘI ROLUL COMPONENTEI DE MARKETING ÎN STRUCTURA ÎNTEPRINDERII

La nivel de întreprindere, prin *exercitarea funcției de marketing*² se asigură condiții de conectare a organizației la mediu prin produse, prețuri, plasarea producției și promovarea vânzărilor. *Intrările* subsistemului de marketing sunt constituite din informații relative la: starea conjuncturală a pieței, ciclul de viață al produselor fabricate, canalele de distribuire mai rentabile, acțiunile promoționale întreprinse și efectele rezultate, bugetele alocate și veniturile rezultate etc. *Prelucrările* specifice constau în aplicarea metodelor și a procedurilor statistico-matematice, cum sunt: testul conjunctural, arborii de decizii, corelația și regresia, analiza variațională, sondajele ș.a., *pentru elaborarea și fundamentarea deciziilor privind:*

- piețe sau segmente de piață de abordat;
- volumul cererii de produse și servicii la care trebuie adaptată fabricația;
- oferta potențială a întreprinderii, "portofoliul" echilibrat de mărfuri și servicii care poate asigura o poziție profitabilă pe piață, pe termen mediu și lung;
- corelarea ciclului de viață al produselor cu evoluția cererii;
- prețurile aplicabile în contextul tacticilor concurențiale și a evoluției veniturilor și a cheltuielilor clienților;
- canalele de distribuire a producției mai adecvate posibilităților întreprinderii;
- produse noi care sunt solicitate pe piață;
- alternative de poziție, comportament și dezvoltare de aplicat etc.

De pildă, *cercetarea ciclului de viață* a unui produs fabricat se poate face cu ajutorul funcției logistice

$$f(t) = K \cdot t^a \cdot e^{bt}$$

în care:

- K este factor multiplicativ asupra permeabilității pieței privind acceptabilitatea produsului;
- a - factor de amplitudine al funcției "vieții" produsului, aflat în raport direct cu durata și intensitatea ciclului de viață;
- b - factor de uzură ce măsoară gradul de "îmbătrânire" al produsului;
- e - baza logaritmului natural (e=2,71...);
- t - momentele perioadei de analiză.

Pe baza acestei funcții se pot estima: *momentul saturației*, ca punct de maxim (în care se anulează prima derivată a funcției) al ciclului de viață al produsului; *începutul "maturității" vieții produsului*, în sensul impunerii lui pe piață, dat de primul punct în care derivata a doua a funcției se anulează (punct de inflexiune); *volumul desfacărilor totale*, calculat prin integrarea funcției pe intervalul de timp al duratei ciclului de viață al produsului. Parametrii K, a și b se pot estima pe baza datelor culese sau estimate asupra vânzărilor produsului la diferite momente (t) ale unei perioade de observare aplicând procedeul celor mai mici pătrate (de minimizare a sumei diferențelor pătratelor dintre valorile observate și cele teoretice, exprimate prin funcție).

Pentru elaborarea și fundamentarea deciziilor de marketing se mai poate apela la metode și procedee de analize ale cererii, în corelație cu oferta, cum sunt: procedeul analizelor conjuncturale, metode de analiză strategică (BCG-Boston Consulting Group, GE-General Electric, Porter, PIMS- Profit Impact of Marketing Strategy ș.a.), procedeul coeficienților de elasticitate a cererii, metoda scenariilor, metoda arborilor de decizii, tehnica corelației și regresiei ș.a.

Ieșirile subsistemului de marketing constau în decizii elaborate privind adaptarea permanentă a sistemului la mediu. Acestea pot fi: strategii și tactici de aplicat; programe-mix (combinatorii ale interacțiunii

² Oprean D., Oprean V., Racovițan D.M., Rusu L., Managementul afacerilor pe internet, editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007, pag. 19

factorilor); portofoliul echilibrat de produse care urmează a se fabrica (existente în fabricație, repoziționate prin modificarea caracteristicilor perceptuale sau noi etc.).

Prin *mecanismul de control* trebuie să se asigure condiții de urmărire, verificare și adaptare permanentă a programelor de acțiuni la reacțiile mediului (efectele rezultate prin acțiunile întreprinse și cheltuielile efectuate).

Restricțiile în activitățile de marketing sunt legate de dificultățile culegerii și prelucrării datelor reprezentative asupra preferințelor clienților, ca și a celor privind comportamentul consumatorilor și a concurenților. De exemplu, pentru controlul modului de derulare al unor afaceri pe internet se pot lansa chestionare de cunoaștere a aprecierilor clienților, dar obținerea unor răspunsuri concludente este dependentă de alegerea subiecților anchemei și de sinceritatea completării chestionarului, precum și de metodele statistico-matematice folosite pentru prelucrarea rezultatelor. Pe baza informațiilor de marketing, *subsistemul de cercetare-dezvoltare* trebuie să asigure condiții pentru satisfacerea cerințelor pieței prin proiectarea și pregătirea fabricației și, eventual, prin crearea de noi capacități de producție (dezvoltări prin investiții, dacă condițiile pieței sunt asigurătoare pentru îmbunătățirea performanțelor întreprinderii).

ELABORAREA ȘI FUNDAMENTAREA STRATEGIILOR DE MARKETING

Planificarea strategică este procesul prin care se formulează *obiective și strategii pe termen lung*, pentru o întreprindere sau unitate strategică de activitate, prin echilibrarea procesului de alocare a resurselor având în vedere oportunitățile existente. În principal, se urmărește: definirea și caracterizarea obiectivelor concrete, obținerea poziției dorite, reducerea riscurilor, erorilor și găsirea celor mai bune soluții pentru a obține avantaje maxime ș.a. Esența planificării strategice se regăsește în planul strategic, care, împreună cu planul tactic, constituie instrumentul central de direcționare și coordonare a efortului de marketing al organizației de orientare în viitor a activității ei. În conceperea strategiei de marketing trebuie să se pornească de la poziția concurențială a organizației, locul pe care ea dorește să îl ocupe, potențialul pe care-l are la dispoziție și mediul concurențial în care ea acționează. Elaborarea strategiei de marketing presupune, în principal, *stabilirea direcțiilor de înfăptuire a obiectivelor strategice și elaborarea mixului de marketing* prin care se va implementa strategia aleasă apelând la metode eficace de elaborare și fundamentare a deciziilor.

Metoda B.C.G. de analize strategice

Prin aplicarea metodei se caută soluții la rezultatele empirice observate asupra a două fenomene: efectul experienței și legătura între segmentul de piață și rentabilitate în termenii încasărilor nete. În acest scop, se consideră *factori determinanți ai analizei rata de creștere a pieței (domeniului) și partea de piață relativă față de concurența mai important pe piața produsului final cercetat*. Rata de creștere (diferența relativă) se calculează ca diferență între raportul dintre mărimea pieței potențiale (cererea clienților) și mărimea pieței actuale (vânzările existente) pentru un produs, grup de produse, servicii sau lucrări (pe care întreprinderea le are prevăzute în portofoliul de producție) și unitate, diferență multiplicată cu 100. Rata normală de creștere a pieței produsului final este considerată a fi cu 10%. Partea de piață relativă se determină ca raport între cifra de afaceri a întreprinderii (valoarea vânzărilor) și cifra de afaceri a concurenței mai important de pe piața produsului analizat. Se consideră normal un raport egal cu unitatea.

Fiecare din cei 2 factori ai analizei se divide în două zone, superioară și inferioară, ale mărimilor considerate normale. Incidențele zonelor sunt reprezentate printr-o matrice patratică de ordinul doi, așa cum este redată în figura 1.

Semnificațiile celor 4 cadrane ale matricei reies din poziția produselor finale cercetate în cadrul matricei, stabilită pe baza datelor observate asupra cererii și a ofertei pieței. Însoțind ciclul de viață al unui produs - cu stadiile lansare, creștere, maturitate, declin -, poziționarea se face din *cadranul 2 - Dileme* al produselor noi lansate pe piață, spre *cadranul 1 - Stele* al produselor care au cucerit piața și se găsesc pe panta ascendentă al mării cifrei de afaceri, dar necesită, încă, cheltuieli mari cu promovarea lor, apoi *cadranul 3 - Vaci de lapte* al maturității produselor în care se recoltează roadele demersurilor făcute și se încheie cu *cadranul 4 - Pietre de moară* sau *Puncte moarte* pentru perioada de declin al vieții produselor când se pot lichida stocurile existente sau produsul se repoziționează în vederea resuscitării vânzărilor.

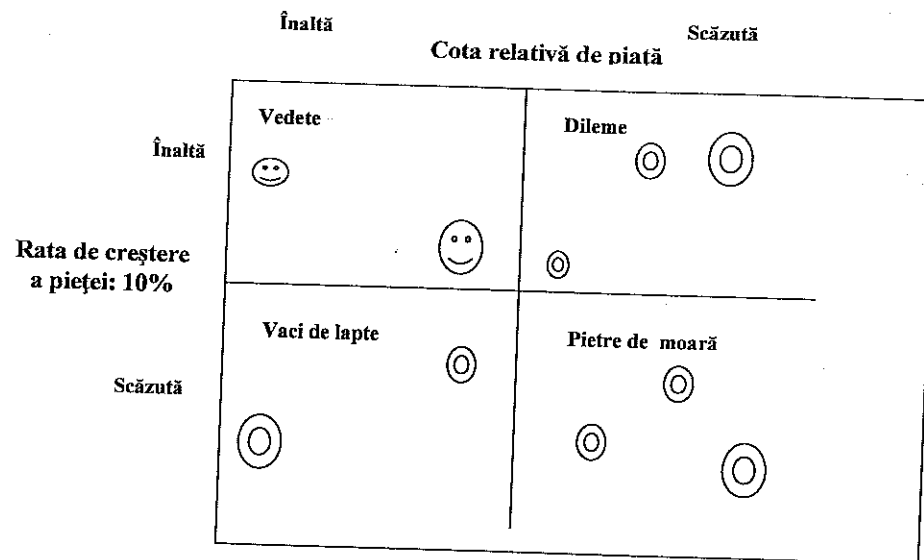


Fig. 1 Matricea Boston Consulting Group

În esență, **Dilemele** reprezintă produse ale firmei care se găsesc pe piețe cu o creștere rapidă a vânzărilor (cu peste 10%), dar au o cotă relativă de piață redusă (sub 1). Majoritatea produselor finale debutează ca dileme, firmele încercând să cucerească piețe sau segmente de piață cu creșterea notabilă a vânzărilor. Un produs- dilemă necesită cheltuieli mari de lansare pe piață și pentru a putea ține pasul cu ritmul rapid de creștere a pieței, ceea ce face ca veniturile să fie mai mici ca și cheltuielile sau încasările nete să fie reduse.

Stelele sau vedetele sunt produse cu caracteristici de lider ale unei piețe cu creșteri însemnate ale vânzărilor. Aceasta implică cheltuieli importante de marketing pentru menținerea și îmbunătățirea imaginii produselor în concordanță cu ritmul de creștere a pieței produselor și cuscopul de a rezista presiunilor concurenței. În general vedetele se dovedesc a fi produse profitabile, fără a fi încasări nete majore.

Vacile de lapte (din vremea secerișului) devin produsele- stele la care rata anuală de creștere a pieței scade sub 10% pe piețe deja cucerite (partea relativă de piață este mai mare ca unitatea); vedetele se transformă în vaci de lapte, cu condiția ca ele să dețină cea mai mare cotă relativă de piață. Vacile de lapte reprezintă principală sursa de venituri (nete) ale întreprinderii, nefiind obligată să investească în extinderea capacităților și susținerea acțiunilor promoționale deoarece rata de creștere a pieței este scăzută. În plus, ocupând poziția de lider, produsele- vaci cu lapte asigură o rată de profit ridicată asigurând funcționarea profitabilă a întreprinderii și finanțarea vedetelor, dilemelor și a pietrelor de moară care au tendința de a consuma resurse financiare însemnate.

Pietrele de moară sunt acele produse care dețin cote relative de piață scăzute pe piețe cu creștere lentă sau descreștere a vânzărilor; în general, ele aduc profituri mici dacă nu se mai investește pentru revigorarea imaginii lor pe piață sau pot genera pierderi când se fac noi investiții de recăștigare a clientelei. Sinteza relației dintre categoriile de produse și eforturi-efecte ale alternativelor rezultate este redată în tabelul 1.

Tabelul 1 - Analiza matricei BCG

Produse/domenii	Efort piață	Rentabilitate	Investiții necesare	Încasări nete
Stele	Menținere sau creștere	Ridicată	Ridicate	Zero sau ușor negative
Vaci de lapte	Menținere	Ridicată	Slabe	Foarte pozitive
Dileme	Creștere sau dezinvestiții	Nulă sau slabă	Foarte ridicate sau nule	Foarte negative sau pozitive
Pietre de moară	Dezinvestiții	Slabă sau negativă	Nule	Pozitive

Studiul matricei BCG furnizează informații utile pentru echilibrarea structurii sortimentale a fabricației care va reprezenta oferta întreprinderii și pentru evaluarea tendințelor manifestate pe piață, inclusiv privino concurența existentă. Un portofoliu echilibrat de producție poate să însemne o structură sortimentală de producție în care să se aibă în vedere toate categoriile de produse astfel încât să se asigure continuitatea fabricației cu încasări nete și o rată a profitului cât mai mari fără fluctuații însemnate. Prin analiza matricei, sarcina managerilor firmei este de a determina obiectivele, strategiile, tacticile și bugetele pe categorii de produse prin formularea *strategiilor principale* de acțiune următoare:

- dezvoltarea activităților întreprinderii pentru creșterea cotei de piață deținute de produse, chiar renunțând la venituri pe termen scurt. Aceasta alternativă este indicată pentru acele produse- dileme care trebuie promovate pentru a deveni vedete;

- menținerea stării de fapt are ca scop păstrarea cotei de piață a produselor și este recomandată a se aplica pentru produse- vaci de lapte care trebuie să asigure firmei venituri permanente;

- fructificarea unei conjuncturi propice presupune sporirea aportului financiar al produselor, pe termen scurt, fără a lua în considerare efectele pe termen lung. Această strategie este recomandată să se aplice în cazul produselor- vaci de lapte a căror capacitate de a aduce încasări nete a început să scadă, iar viitorul lor este incert. Se poate aplica și în cazul produselor- dilemă și pietre de moară când se preferă aplicarea de tactici de dezinvestire și de valorificare a stocurilor existente;

- eliminarea situației conjuncturale defavorabile are ca obiectiv revigorarea sau lichidarea produsului, pentru ca resursele să poată fi folosite mai bine se aplică la produse- dilemă și pietre de moară care constituie o frână în realizarea de profituri.

În timp, fiecare produs își schimbă locul ocupat în cadrul matricei. Un produs de succes are un ciclu de viață propriu. El debutează ca și dilemă, devine o vedetă, apoi o vacă cu lapte și, spre sfârșitul ciclului de viață, ajunge piatră de moară. Din aceasta cauză, firmele trebuie să analizeze nu numai pozițiile acestora în cadrul matricei, dar și dinamica lor. Fiecare produs trebuie analizat prin prisma locului în care se afla în trecut și locul în care se va afla în viitor. În acest fel, matricea devine un instrument util pentru elaborarea planurilor strategice la nivelul întregii firme, pentru definirea fiecărei activități importante și a obiectivelor specifice.

Analize strategice plurifactoriale prin aplicarea metodei GE-McKinsey

Pentru relevarea poziției unor activități sau domenii de activitate, metoda GE (McKinsey) ia în considerare doi factori esențiali privind performanțele: *atractivitatea pieței și poziția strategică a activității sau domeniului investigat, fiecare factor fiind sinteza altor factori*, grupați astfel: factori de piață, factori privind concurența, factori economico-financiari, factori tehnologici și factori socio-politici de mediu. Pentru a stabili gradul de atraktivitate al unei piețe se folosește un indicator de atraktivitate care se determină pe baza mărimii pieței, a ratei de creștere a acesteia, procentul de profit estimat, intensității concurenței, sezonității și ciclului cererii și structurii costului la nivel de ramură. Fiecare dintre acești factori este evaluat, pe bază de punctaje de apreciere a specialiștilor, și, împreună, sunt combinați într-un indicator al

atractivității pieței. Asociind celor 2 factori de sinteză trei zone de existență- puternică, medie, slabă- printr-o matrice patratică de ordinul 3, rezultatele sunt sintetizate în figura 2.

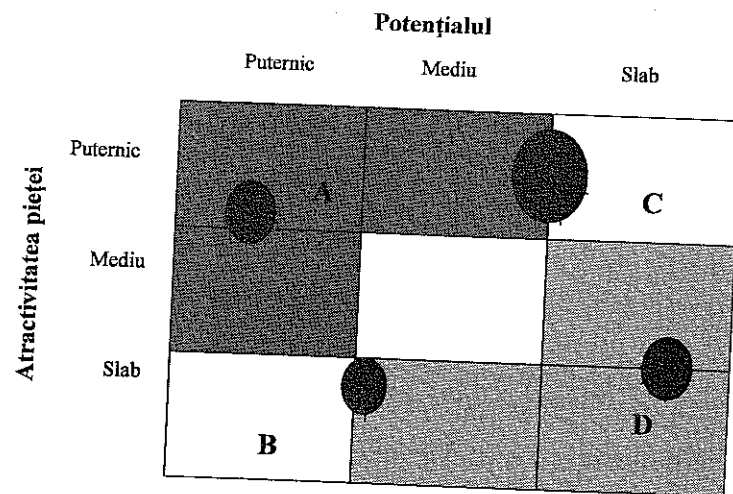


Fig. 2 Matricea plurifactorială a planificării strategice

Cele trei careuri poziționate superior diagonalei reprezintă cele mai solide arii strategice de afaceri în care firma ar trebui să investească. Careurile de pe diagonală cuprind ariile strategice de afaceri cu o atraktivitate medie, iar cele inferioare diagonalei cuprind ariile strategice de afaceri cu o atraktivitate scăzută. Elipsele reprezintă patru arii strategice ale firmei, suprafața lor fiind direct proporțională cu mărimea relativă a pieței în care acestea concurează. Elipsa A reprezintă o arie strategică de afaceri care are o cotă de piață de 75% și operează într-o piață rentabilă. Elipsa B reprezintă o arie strategică de afaceri cu o cotă de piață de 50%, dar care operează într-o piață mai puțin rentabilă. Elipsele C și D reprezintă două arii strategice de afaceri din activități în care cota de piață a firmei este mică și poziția sa este destul de slabă. În concluzie, firma ar trebui să dezvolte unitatea A, s-o mențină pe B și să stabilească ce va face cu C și D.

Legăturile principale și strategiile de aplicat sunt reliefate în figura 3.

Utilizarea metodelor BCG și GE-McKinsey poate fi dificilă, costisitoare și de durată. Aceste metode vizează, în primul rând, clasificarea activităților prezente, fiind prea puțin utile pentru planificarea celor viitoare.

		Potențialul ariei		
		Ridicat	Mediu	Slab
Atraktivitatea pieței	Ridicată	PROTEJAREA POZIȚIEI • Investiții în creștere • Concentrarea eforturilor pentru menținerea potențialului actual	INVESTIȚII DE DEZVOLTARE • Atacul liderului • Dezvoltare selectivă pe baza potențialului acumulat	DEZVOLTARE SELECTIVĂ • Specializarea în funcție de potențialul disponibil • Modalități de
	Medie	DEZVOLTARE SELECTIVĂ • Investiții masive pe segmentele atractive • Dezvoltarea capacității de a contracara	OBTINEREA DE BENEFICII • Protecția programelor existente • Concentrarea investițiilor pe	EXTINDERE LIMITATĂ • Căutarea unor modalități de extindere fără riscuri majore sau reducerea
	Scăzută	PROTEJARE ȘI REORIENTARE • Obținerea de câștiguri curente • Concentrarea asupra segmentelor atractive	OBTINEREA DE BENEFICII • Protecția poziției pe segmentele cele mai profitabile • Actualizarea gamei de produse	ELIMINARE • Vânzări în momentul în care se poate obține cel mai bun preț • Reducerea costurilor fixe și

Fig. 3 Metoda GE-McKinsey: Sinteza strategiilor și a tacticilor de aplicat

Modelul PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) de planificări strategice

Abordarea PIMS caută să evidențieze un set de principii călăuzitoare, pornind de la experiența colectivă a unui eșantion diversificat de societăți comerciale cu rezultate mai mult sau mai puțin satisfăcătoare. Începând din 1972, a fost compilată și analizată o bază de date cuprinzând peste 450 de companii cu mai mult de 2000 de arii strategice de afaceri. Analiza statistică și modelarea pe calculator a bazei de date oferă companiilor incluse în program principii de îndrumare strategică bazate pe suma experiențelor rezultate din mai multe situații strategice diferite, apărute într-o largă varietate de sectoare economice. Organizarea bazei de date are ca fundament două concepte de mare importanță:

1. aria strategică de activitate (afaceri), ca diviziune organizatorică a companiei, linie de produse sau centru de profit;
 2. piața deservită - o parte din piața totală pe care concurează firma.
- Analiza PIMS evaluează schimbările apărute în poziția concurențială a firmei, strategiile aplicate pentru dobândirea poziției pe piață și profitul rezultat.

Analiza arată că există trei seturi de factori care influențează în mod permanent profitul întreprinderii:

- primul set de factori descrie poziția concurențială a firmei, care cuprinde cota de piață și calitatea relativă a produsului.
- al doilea descrie structura de producție, gradul de intensitate a activității de investiții și mărimea productivității.
- al treilea set reflectă atraktivitatea relativă a ratei de creștere a pieței și caracteristicile clientelei. Aceste variabile, luate împreună, sunt responsabile pentru 65-70% din variația profitului la nivelul eșantionului studiat, iar scopul proiectului PIMS este de a folosi această experiență pentru a da răspuns chestiunilor specifice de strategie, cum ar fi:

- Dacă activitatea firmei studiate continuă în același ritm ca și până acum, care este cota de piață și nivelul de profit la care ne putem aștepta în viitor?
 - În ce fel vor fi afectate aceste performanțe de o eventuală schimbare a strategiei?
 - Cum s-au comportat alte firme din aceeași ramură economică sau din ramuri diferite, care s-au aflat în condiții de mediu și poziții competitive similare, date fiind diversele tipuri de strategii folosite?
- Răspunzând la aceste întrebări, strategul poate să evalueze mult mai ușor opțiunile alternative luate în considerare.

Baza de date PIMS acoperă o multitudine de ramuri economice, produse, piețe și regiuni geografice. Cele mai multe dintre ele sunt localizate în America de Nord, iar aproximativ 600 din cele 2800 de întreprinderi cuprinse se află în Marea Britanie, Europa și țări răspândite pe întregul mapamond.

Argumentul că factori de genul structurii de ramură, poziției competitive, structurii costurilor (marjelor de profit), investițiilor și strategiilor concurențiale pe care le utilizează firma, exercită o influență fundamentală asupra profitului, are o indiscutabilă forță persuasivă.

Specialistul de marketing profesionist știe că poziția de lider pe o piață în creștere, cu marje de profit atractive și cu cerințe investiționale moderate, este de natură să aducă profituri ridicate, iar poziția a treia sau a patra pe o piață matură și cu marje reduse, duce frecvent la profitabilitate scăzută sau chiar pierderi. Modelul PIMS demonstrează că aceste atribute structurale au un efect semnificativ asupra profitului și că firmele ar trebui să caute structuri și poziții concurențiale care să le asigure un avantaj din punctul de vedere al profitului.

Modelele și relațiile strategice specifice abordării PIMS se pot foarte bine utiliza pentru a supune strategiile competitive luate în considerare, unui "test al realității", fiindcă oferă răspuns unor întrebări de genul celor ce urmează:

- Ținând cont de experiența dobândită deja de firme aflate în structuri și poziții competitive similare, are sau nu sens să folosim această strategie?
- Sunt sau nu alocate suficiente resurse pentru a atinge poziția competitivă și profitul propus?
- Ce tip de model concurențial și structură competitivă viitoare vor apărea, după toate probabilitățile, dacă se adoptă această strategie?

Iată câteva dintre întrebările foarte importante care trebuie puse, iar analiza PIMS vine să sprijine gândirea strategică în aceste direcții.

Strategia globală de marketing încorporează într-un tot unitar direcțiile strategice referitoare la piață, produs, preț, distribuție și promovare. Studiile efectuate la mijlocul acestui deceniu confirmă că principalele ingrediente ale unei rețete de succes sunt cele patru elemente comune tuturor organizațiilor prospere, indiferent de naționalitate:

- produsul sau serviciul de bază oferit care trebuie să fie excepțional;
- procesele (operațiile) de producție ce trebuie să fie eficiente;
- în activitatea de conducere și administrare a resurselor umane este nevoie de creativitate;
- activitatea de marketing ce presupune monitorizarea continuă a mediului, pieții, concurenței și a propriilor performanțe, precum și elaborarea unui plan strategic prin care se stabilește și contribuția fiecărui membru al organizației.

Incontestabil, adoptarea unei strategii eficiente este un moment decisiv, dar nu și suficient pentru a obține succes, deoarece transpunerea în practică implică un complex de acțiuni concrete, de utilizare a unei tactici specifice, care se concretizează în mixul de marketing.

BIBLIOGRAFIE:

1. Abell D.F. (1980), *Defining the Business*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
2. Cravens D.W. (1982), *Strategic Marketing*, Homewood, Illinois, Irvin.
3. Day G.S. (1986), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing, St. Paul, Minnesota.
4. Oprean D., Racovițan M., Oprean Victoria (1994), *Informatică de gestiune și managerială*, Ed. Eurounion, Oradea.
5. Oprean D., Racovițan M., Oprean Victoria, Rusu Lucia (2007), *Managementul afacerilor pe internet*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
6. Petrescu Gh., Seghete L. (1994), *Fundamentele practicii manageriale*, Ed. Maiko, București.
7. http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix.html.

VICTORIA OPREAN*

Key words: *marketing - feature of the company, marketing policies and strategies, balanced portfolio, systemic approach to research, computerization*

ABSTRACT: *In times of economic and social difficulties, companies' adaptation to business environment is achieved by flexible and creative methods such as engineering/value analysis, both for goods, services or works that generate value for it, as well as for construction and operation of existing structures. In this context, engineering of organizations, under the definition, management and business management is a method of design and redesign of organizational structures in line with the requirements of business growth and enhance the company's market value. The main goal pursued by the engineering company is meeting customer requirements in terms of profitability through the rational exploitation of available property and existing human potential; the achievement of goal requires correlation of internal structures with those established by the organization's management in relation with clients.*

A key component of marketing strategies is the business politics, as a set of activities and establishing prompt and realistic actions to adapt quickly to market requirements and supply to come onto the market changes, with maximum efficiency. At present, no company can afford to operate on the market without a clear, short, medium and long term, to ensure its success in relationships with partners, in terms of rationality, efficiency and profitability of organization.

POLITICAL RELATIONS, MARKETING STRATEGIES AND TACTICS

By definition and implementation of marketing politics appropriate to the context, business managers and administrators can perform:

- demand assessment and determination of the main details of the market;
- adaptation of manufacturing portfolio and structure of production to the structure of demand on medium and long term;
- determining market segments not addressed to or partially covered;
- estimation of market position and potential competitive advantages over competitors, etc.

At present, no enterprise can afford to operate on the market without a clear, short, medium and long term, to ensure its success in relationships with partners, in terms of rationality, efficiency and profitability organization.

Marketing policy expresses the concept of the development organization of its activities, its options overall, guiding principles and its rules, as well as concrete actions which provide the requisite market capitalization of its potential. It consists of a **unitary and coherent strategies, tactics and specific programs** of action, which characterizes their objectives for a certain period of time, and reflects the implementation of guidelines, specific options and their defined elements. In marketing policy, the strategy holds the main place, because it is derived from the organization's objectives on long-term employment in the market, indicating the directions of action, while the tactics on medium term, arises from the position, behavior and development activities that are synchronized with policy provisions by which the agreement between customer needs and capability of the organization are regulated. For example, a business strategy includes tactics on market behavior: passive-adaptive to change in customer perception of products offered; active - innovative asset-creating new categories or types of products demanded by the existing market and / or empowerment of customers looking to offer new products on the lesser-known segments; market positioning strategy includes tactics of indiscriminate approach to existing customers, differentiated segments of customers or geographic areas and diverse taste of customers, etc. The tactics are detailed strategy by the managers in this area, establishing concrete actions, operational ones, monitoring the company's current problems specific to each market and each segment relevant. The main tool for defining

* "Bogdan Vodă" University, Faculty of Economics Sciences, Cluj-Napoca, România

and implementing marketing tactics is the marketing mix levels for combining variable keys that hinge on performance and results; by the elaboration and substantiation of the mix depends, to a large extent, the implementation of policy and strategic business decisions.

PLACE AND ROLE OF MARKETING COMPONENT IN THE COMPANY'S STRUCTURE

At the enterprise level, the marketing function[†] ensures the performance requirements of connecting the company to environmental through products, prices, production and placement of sales. Marketing subsystem entries consist of information relating to: the state of market circumstances, cycle life of manufactured products, cost-effective distribution channels, promotional activities undertaken and the resulting effects, allowed budgets and revenues, etc. Specific processes consist of mathematical methods and statistical procedures, such as conjectural test, decision trees, correlation and regression, various analysis, surveys, etc. to develop and substantiate decisions on:

- markets or market segments to be addressed;
- volume of demand for products and services to be adapted to manufacture;
- potentially offer of the enterprise, portfolio which is balanced by goods and services that can provide a profitable market position, medium and long term;
- correlation of the life cycle of products to the evolution of demand;
- rates applicable in the context of competitive tactics and the evolution of customer revenues and expenses;
- channels of production distribution most appropriate to the business opportunities;
- new products that are in demand on the market;
- alternative position, behavior and development that are to be applied, etc.

For instance, research the life cycle of a product can be manufactured using the logistic function

$$f(t) = K * t^a * e^{bt}$$

where

- K is a multiplicative factor of the market permeability regarding the acceptance of the product on the market;
- a - amplitude factor of the function product's life, which is directly related to the duration and intensity of the life cycle;
- b - wear factor that measures the degree of aging of the product;
- e - base of natural logarithm (e = 2.71 ...);
- t - times the period of analysis.

Based on this function can be estimated: saturation time, as a maximum (the first derivative of the function is canceled) of product's life cycle; beginning of the maturity of product life, the purpose of imposing it on the market, given the first point where the second derivative of the function is canceled (inflection point); total sales volume, calculated by integrating the function over the period of the product life cycle. The parameters K and b can be estimated from the data collected or estimated on product sales at different times (t) of an observation period by applying the method of least squares (minimizing the sum of the squares of differences observed and theoretical values expressed by function).

In order to draft and fundament the marketing decisions, one can appeal to the methods and analysis of demand, in conjunction with the offer, such as circumstantial process analysis, strategic analysis methods (BCG-Boston Consulting Group, General Electric-GE, Porter, PIMS, Profit Impact of Marketing Strategy, etc.), process the coefficients of elasticity of demand, scenario method, tree method decision, correlation and regression techniques, etc.

Subsystem outputs of marketing consist in decision system developed for the continuous adaptation to the environment. These can be applied to strategies and tactics, program-mix (combinatorial interaction of factors); balanced portfolio of products which are to be manufactured (currently under production, replaced by perceptual changes or new features, etc.).

The control mechanism must ensure conditions for tracking, verification, permanently adapting to the adverse environmental action programs (effects resulting from actions taken and costs incurred).

[†] Oprean D., Oprean V., Racovițan D.M., Rusu L., Managementul afacerilor pe internet, editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007, pag. 19

Restrictions on marketing activities are connected with the difficulties of collecting and processing data which are representative for the customer preferences, as well as those concerning the behavior of consumers and competitors. For example, to control how to run the business on the Internet certain questionnaires can be launched to the customers, but obtaining conclusive answers is dependent on the subjects chosen for the task, on the sincerity in filling in the questionnaire, and statistical, as well as on the mathematical methods used for processing results. Based on marketing information, research and development subsystem must provide conditions to meet market demands by designing and preparing construction and possibly creating new production capacity (development through investment, if market conditions are insured for improving enterprise performance).

DEVELOPING AND SUBSTANTIATING MARKETING STRATEGIES

Strategic planning is the process of formulating long-term goals and strategies for a company or strategic business unit, through balancing the allocation of resources in view of available opportunities. Mainly, it aims to: define and characterize the specific goals, obtaining the desired position, reducing risk, errors and finding the best solutions to achieve maximum benefits, etc. The essence of strategic planning is reflected in the strategic plan, which, together with the tactical plan, is the central instrument for directing and coordinating the organization's marketing effort in the future orientation of its work. In designing the marketing strategy one must proceed from the organization's competitive position, the place it wants to handle, the available potential and the competitive environment in which it acts. Develop marketing strategy involves mainly setting strategic directions for achieving its goals and developing the marketing mix strategy which will implement effective methods especially appealing to decision-making and foundation.

BCG method of strategic analysis

By applying the method solutions are searched to observe empirical results on two phenomena: the effect of experience and the relationship between market share and profitability in terms of net revenue. Thus, the growth rate (range) of the market and the relative market share are considered important factors of analysis against the most important rival on the researched final product. Growth rate (relative difference) is calculated as the difference between the ratio of the potential market size (customers request) and current market size (existing sales) for a product, group of products, services or works (which the company has provided in the portfolio production) and unity, difference multiplied by 100. Normal rate of growth of the final product market is considered to be 10%. Relative market share is calculated as the ratio of the company's turnover (sales value) and the turnover of the leading competitor on the analyzed product on the market. Normally a report is considered equal to unity.

Each of the two factors of analysis is divided into two parts, upper and lower part, from the quantities seen as normal. Incidences areas are represented by a square matrix of order two, as shown in Figure 1.

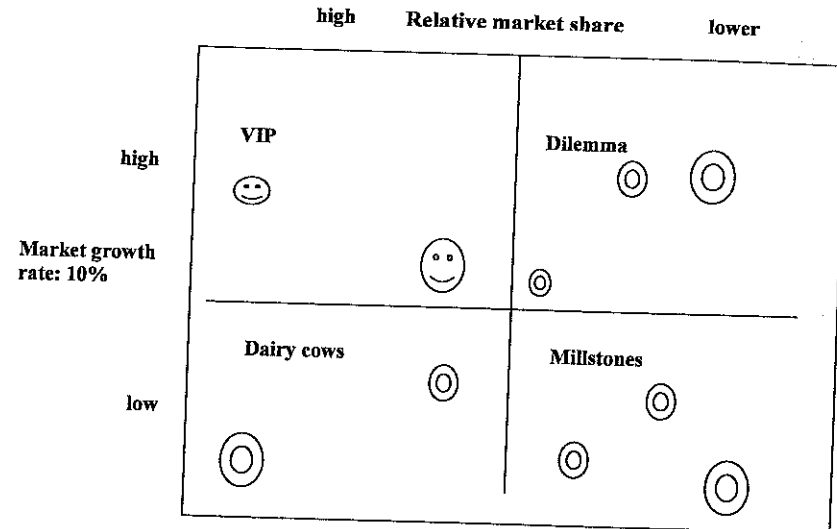


Fig. 1 - Boston Consulting Group Matrix

The meanings of the four quadrants of the matrix results from the position looked at in the final product matrix, based on observed data on market supply and demand. Accompanying the product life cycle stages, with the launch, growth, maturity, decline, the positioning is done from the 2nd quadrant - Dilemmas of new products brought to market, to the 1st quadrant - Stars of products that have captured the market and are on the upward slope of increasing turnover, but still need huge expenses with their promotion, than the 3rd quadrant - Dairy products of the products' maturity where the crops of all stages are harvested and ends with the 4th quadrant - Millstones or death points for the period of decline of the products' life when they can liquidate existing inventory or the product is repositioned to resuscitation its sales.

In essence, the company's products are dilemmas that are on the fast growing market of sales (over 10%) but having a low relative market share (under 1). Most final products begin with dilemmas, companies trying to conquer markets or market segments with notable growth in sales. A dilemma - product requires expensive in launching it on the market and keeping pace with the rapidly growing market, which make the revenue be lower than expenses or net earnings be reduced.

Stars or celebrities featured are products of a market leader with significant sales increases. It involves significant expenditure to maintain and improve the marketing image of products in accordance with the rhythm of the products and in order to withstand the pressures of competition. In general, stars are proving profitable products without major net receipts.

Dairy cows (from time of harvest) become star products where the annual market growth rate falls below 10% on already conquered market (the market is higher relative to the unit); stars turn into cows, provided they have the largest relative market share. Dairy cows are the main source of income (net) of the enterprise, not obliged to invest in expanding capacity and supporting promotional activities as the market growth rate is low. In addition, taking the lead, dairy products, ensure a high profit rate ensuring profitable operation of business and finance stars, dilemmas and mill stones which tend to consume significant financial resources.

Millstones are those products that have relative low market share on the markets with slow growth or declining sales; in general, they make small profits if there is no longer investment in the market to help boost their image or can generate losses when new investment are done to regain customers.

Summary of the relationship between work-product categories and resulting effects of alternatives is presented in Table 1.

Table 1 - BCG matrix analysis

Products / areas	Marketing effort	Return	Investment required	Net Proceeds
Stars	Maintaining or increasing	High	High	Zero or slightly negative
Dairy cows	Maintaining	High	Low	Very positive
Dilemmas	Growth or divestment	Null or low	Very high or null	Very negative or positive
Millstones	Divestment	Low or negative	Null	Positive

BCG matrix study provides useful information for balancing the assortment structure of production which will offer business and to assess the trends in the market, including the existing competition. A balanced portfolio of production can mean an assortment of production structure in which to consider all categories of products in order to ensure continuity of production and net revenue with a bigger profit rate without significant fluctuations. Using the matrix analysis, the company managers' task is to determine objectives, strategies, tactics and budgets by product category by bringing the following main action strategies:

- enterprise development activities to increase product market share, even forgoing short-term income. This alternative is indicated for those products, dilemmas that must be promoted to become stars;
- maintaining the status quo is to keep market share of products and it is recommended to apply for dairy products, which must provide the company's permanent income;
- taking advantage of a favorable conjuncture of financial products requires increased intake in the short term, without taking into account long-term effects. This strategy is recommended to apply to dairy products, whose ability to bring net revenues began to decline and their future is uncertain. It may also apply in the case of millstones - dilemma and it is preferred to apply tactics of disinvestment and exploitation of the existing stocks;
- elimination of unfavorable circumstantial situation is to revive or liquidate the product, so that resources can be better used to apply product-dilemma and millstones which constitutes a brake on profits.

In time, each product changes its place within the matrix. A successful product has its own life cycle. It starts as the dilemma becomes a star, then a milk cow, and, to the end of life, reaches the point of millstone. Due of these inconvenient, companies must consider not only their positions within the matrix, but also their dynamics. Each product must be analyzed in terms of where it was in the past and where it will be in the future. In this way, the matrix is a useful tool for developing company-wide strategic plans, defining each key activities and specific objectives.

Multi-factorial strategic analyses using GE McKinsey method

To reveal the position of businesses or industries, GE method (McKinsey) takes into account two key factors for performance: market attractiveness and strategic position of the activity or areas of investigation, each factor being the synthesis of other factors, grouped as follows: market factors, competition factors, economic and financial factors, technological factors and socio-political environment. To determine the degree of attractiveness of a market, an indicator of attractiveness is used which is based on the market size, rate of increase in the proportion of estimated profit, the intensity of competition, seasonality and the cycle of demand and cost structure at the branch level. Each of these factors is evaluated based on assessment scores of specialists, and, together, are combined in an indicator of market attractiveness. Associating to these two synthesis factors the three zones of existence -strong, medium, low - a square matrix of order 3, the results are summarized in Figure 2.

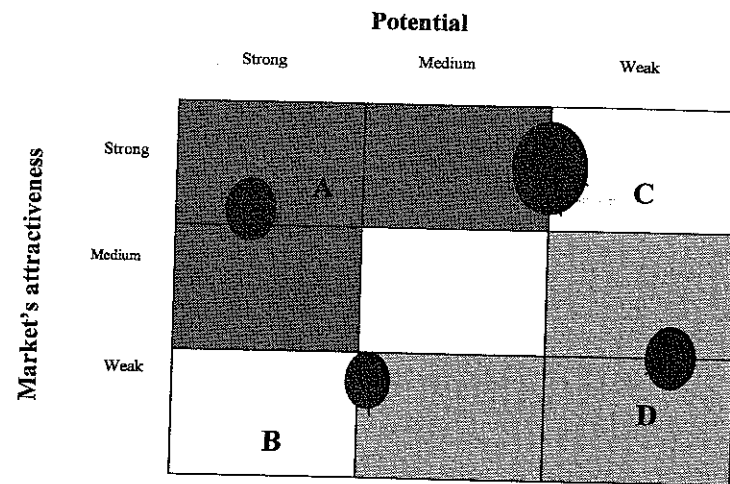


Fig. 2 GE strategic multi-factorial planning matrix

The three squares positioned above the diagonal, represent the most solid strategic business areas in which the company should invest. The squares on the diagonal include the strategic business areas with an attractive average, while those below the diagonal include strategic business areas with low attractiveness. Ellipses represent four strategic areas of the company; their surface is directly proportional to the relative size of the market where they compete. Ellipse A represents a strategic business area that has a market share of 75% and operates in a profitable market. Ellipse B is a strategic area of business with a market share of 50%, but operating in a less profitable market. Ellipses C and D are two strategic areas of the business activities where the company's market share is small and its position is weak. In conclusion, the company should develop unit A, maintain B and to determine what to do with C and D.

Main links and strategies to be applied are outlined in Figure 3.

Using GE-McKinsey and BCG methods can be difficult, expensive and of long periods of time. These methods aimed, firstly, to the classification of current activities, being hardly useful for planning the future ones.

		Areas' potential		
		High	Mediu	Low
Market's attractiveness	High	PROTECTION OF POSITION - Increasing investments - Efforts focused to maintaining the present potential	DEVEPOPING INVESTMENTS - Leader's attack - selective development on the basis of accumulated potential - Strengthen weaknesses	SELECTIVE DEVELOPMENT - Specialization according to available potential - Ways of overcoming weaknesses - Withdrawal if no signs of growth
	Mediu	SELECTIVE DEVELOPMENT - Huge investments on attractive segments - Developing ability to counter competition	GETTING BENEFITS - Protection of exiting programs - Focus investments on segments with high profitability and low risk	LIMITED GROWTH Searching for ways to expand without major risk or reduced investment and streamlining operations
	Low	PROTECTION AND REOREINTATION - Collection of current earnings - Concentrate on attractive segments - Defend the accumulated potential	OBȚINEREA DE BENEFICII - Protection of the most profitable segments position - Updates of products - Decrease of investments	ELIMINATION - sales whith the best price - Reduction of fixed costs and avoid other investments

Fig. 3 GE-McKinsey Method: Summary of strategies and tactics to be applied

Model PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) Strategic Planning

PIMS approach seeks to highlight a set of guiding principles, based on the collective experience of a diverse sample of companies with more or less satisfactory results. Starting in 1972, a database was compiled and analyzed containing over 450 companies with more than 2,000 strategic business areas. Statistical analysis and computer modeling of the database included in the program provides companies with strategic guidance principles based on the sum of experiences from several different strategic situations arise in a wide variety of sectors. The organization of database is based on two major concepts:

1. strategic area of activity (business), as organizational division of the company, product line or profit center;
2. served market - part of the overall market in competing company.

PIMS analysis evaluates changes in the company's competitive position, strategies used to acquire market position and profit results.

The analysis shows that there are three sets of factors influencing the permanent profit of a company:

1. The first set of factors describes the company's competitive position, including market share and relative quality of the product.
2. The second describes the structure of production, the degree of intensity of investment activities and size of productivity.
3. The third set reflects the relative attractiveness of the market growth rate and characteristics of customers. These variables, taken together, are responsible for 65-70% of the variance in profit in the sample studied and the PIMS project goal is to use this experience to answer specific questions of strategy, such as:

- What is the "normal" rate of liquidity and the profit rate for a particular type of business, under the given environment, competitive position and adopted strategy?
- If you studied business activity continues at the same pace as before, which is the market share and profit expected in the future?
- How will the performance be affected by any change in strategy?
- How have other companies behaved in the same economic sector or different sectors, which have been under similar environmental and competitive position, given the various types of used strategies?

Responding to these questions, the strategist can more easily evaluate alternative options that have been considered.

PIMS database covers a variety of industries, products, markets and geographic regions. Most of them are located in North America and approximately 600 of the 2,800 listed companies are in the United Kingdom, Europe and countries scattered across the globe.

The argument that factors such as industry structure, competitive position, cost structure (profit margins), investment and competitive strategies that the company uses, exert a fundamental influence on profits, represents an undeniable persuasive force.

Professional marketing expert knows that leadership in a growing market with attractive profit margins and moderate investment requirements is likely to bring higher profits, and the third or fourth position in a mature market with low margins, often leads to low profitability or even losses. PIMS model demonstrates that these structural attributes have a significant effect on profits and that firms should seek structures and competitive positions to provide them an advantage in terms of profit.

Specific models and strategic relationships PIMS approach may well be used to submit competitive strategies considered a "test of reality" as it offers to answer questions such as follows:

- Given the experience already acquired firms in similar structures and competitive positions, do or do not make sense to use this strategy?
- There are or there are not sufficient resources to achieve competitive position and proposed profit?
- What type of competitive model and future competitive structure will appear in all likelihood, if adopted this strategy?

Here are some important questions to be asked, and the PIMS analysis to support strategic thinking comes in these lines.

Global marketing strategy incorporates a whole strategic direction of the market, product, price, distribution and promotion. Studies in the middle of this decade confirm that the main ingredients in a recipe are the four elements common to all organizations thrive, regardless of nationality:

- basic product or offered service must be exceptional;
- processes (operations) of production must be effective;
- in the management and human resource management creativity is required;
- marketing activity that involves continuous monitoring of the environment, market, competition and its own performance, as well as developing a strategic plan which sets out the contribution of each member of the organization.

Unquestionably, the adoption of effective strategies is a decisive moment, but not enough to achieve success because the implementation involves a complex of concrete actions, to use a specific tactic, which is reflected in the marketing mix.

REFERENCES:

1. Abell D.F. (1980), *Defining the Business*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
2. Cravens D.W. (1982), *Strategic Marketing*, Homewood, Illinois, Irvin.
3. Day G.S. (1986), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing, St. Paul, Minnesota.
4. Oprean D., Racovițan M., Oprean Victoria (1994), *Informatică de gestiune și managerială*, Ed. Eurounion, Oradea.
5. Oprean D., Racovițan M., Oprean Victoria, Rusu Lucia (2007), *Managementul afacerilor pe internet*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
6. Petrescu Gh., Seghete L. (1994), *Fundamentele practicii manageriale*, Ed. Maiko, București.
7. http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix.html.

DAN CONSTANTINESCU *
VIORICA IRINA GÂRBO **

Cuvinte cheie: agenți de asigurare, brokeri de asigurare, calificare profesională, pregătire profesională, societăți de asigurare, Institut de Management în Asigurări

REZUMAT: Asigurătorii subscriu produsele de asigurare prin intermediul agenților și brokerilor de asigurări denumiți intermediarii din asigurări care primesc un comision reprezentând cotă parte din primele de asigurări încasate. Intermediarii din asigurări au obligația să se înscrie în Registrul intermediarilor deschis de CSA dar trebuie să urmeze cursuri de calificare profesională iar pentru continuitatea meseriei va trebui să urmeze cursuri de calificare continuă organizate de Institutul de Management în Asigurări.

INTRODUCERE

Activitatea de asigurare, desfășurată în piața românească de către companiile de asigurări autorizate de organele de supraveghere specifice pieței, a fost una dintre cele mai dinamice sectoare financiare ale economiei aducându-și o contribuție mereu crescândă la formarea produsului intern brut. De remarcat este faptul că dinamica acestui sector a fost una superioară față de creșterea pe care au avut-o celelalte sectoare financiare în perioadele de expansiune economice.

CUPRINS

Volumul activității asigurătorilor și profitul pe care aceștia îl obțin depind de numărul și calitatea asigurărilor pe care le subscrie într-o perioadă determinată de timp. Numărul de asigurări vândute și volumul de prime brute subscrise de fiecare asigurător depind de canalele de distribuție pe care fiecare asigurător le utilizează. Prin urmare, preocuparea permanentă a companiilor de asigurări constă în identificarea celor mai eficiente canale de distribuție pentru produsele proprii. Canalul de distribuție cel mai accesibil și mai des utilizat de asigurători este cel al intermediarilor de asigurări.

Anumite forme de asigurări se pot vinde și prin canalele alternative de distribuție, în ultima perioadă de timp, acestea au căpătat o anumită importanță în vânzarea asigurărilor. Deși în studiul de față nu ne-am propus să subliniem rolul și importanța canalelor alternative de distribuție a produselor de asigurări totuși le vom aminti, deoarece în ultimul timp asigurătorii recurg la unele dintre ele atât pentru a-și face cunoscută activitatea cât și asigurările pe care le subscriu. Cele mai folosite și cunoscute canale alternative¹ de distribuție sunt:

- poșta directă – presupune expedierea unei oferte către potențialii asigurați în care se prezintă forma de asigurare care se dorește a fi vândută, motivul pentru care i-a fost făcută oferta, o cerere de asigurare și un plic cu adresa asigurătorului sau a agenției sale cea mai apropiată de locul de muncă sau domiciliu al ofertatului.
- bancassurance – presupune vinderea asigurărilor de către bancheri împreună cu produsele specifice activității de creditare.
- telemarketing-ul – presupune contactarea telefonică a potențialilor asigurați pentru stabilirea unei întâlniri în vederea încheierii contractului de asigurare.
- mijloacele mass-media – presupun modalități de promovare atât al companiilor de asigurări cât și a formelor de asigurare pe care fiecare dintre ei le pot subscrie. Potențialii asigurați

* Universitatea Ecologică, Facultatea de Științe Economice, București, România, Institutul de Management în Asigurări, București, România

** Universitatea "Bogdan-Vodă", Facultatea de Științe Economice, Baia Mare, România

¹ după Băiescu. A.T., *Asigurările de viață la debutul mileniului III*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, pag. 272

urmând să se adreseze către asiguratorul a cărui formă de asigurare îi acoperă riscurile care-i amenință bunurile, afacerile sau pierderile financiare datorită posibilității său deces sau a altei persoane asupra căruia are un interes.

- vânzarea prin intermediul rețelelor de supermagazine – subscrierea unor forme de asigurare de către agenți specializați către clienții magazinului în interiorul acestuia.
- internetul – este canalul utilizat din ce în ce mai mult de către companiile de asigurări atât pentru promovarea rezultatelor economice a companiilor de asigurări cât și pentru a-și vinde unele dintre asigurări. Prin internet se vând asigurări simple și care nu necesită o negociere laborioasă.

Utilizarea uneia, a două sau mai multor canale de distribuție alături de cele clasice (agenți și brokeri de asigurare) se face în funcție de complexitatea formelor de asigurări care urmează să fie vândute, costul utilizării fiecăreia și nu în ultimul rând de grupul țintă căruia i se adresează asiguratorul.

Deși nu suntem de acord cu distribuția asigurărilor prin aceste canale alternative, trebuie să recunoaștem că prin intermediul lor, vânzarea de asigurări a căpătat noi dimensiuni, acestea oferind atât asiguratorilor cât mai ales asiguraților și intermediarilor noi posibilități de manifestare.

După cum am mai spus, activitatea fiecărui asigurator depinde hotărâtor de numărul de asigurări vândute și de volumul de prime subscrise. Rolul determinant în distribuția asigurărilor îl are forța de vânzare a fiecărui asigurator. Forța de vânzare a asiguratorului este proporțională cu numărul celor care vând asigurări pentru un anumit asigurator, numiți și intermediari în asigurări și de nivelul pregătirii profesionale a acestor intermediari.

Intermediarii din asigurări se regăsesc ca ocupații clasificate în COR², în subgrupa majoră 3.4 denumită „alte ocupații asimilate tehnicienilor”. În subgrupa amintită sunt clasificate ocupațiile specifice intermediarilor din asigurări respectiv „agenții de asigurări” și „brokerii în asigurări”. Acestea sunt clasificate și definite în grupa minoră 3412 – agenți de asigurări și brokeri în asigurări³. Definirea celor două ocupații cu completarea făcută de noi este următoarea:

Agent de asigurare – ocupație regăsită în subgrupa 3412.01. Agentul de asigurare vinde produsele unui singur asigurator, potențialilor asigurați sau asiguraților curenți. Întocmește liste cu posibili asigurați pentru a furniza piste pentru afaceri viitoare. Contactează posibili asigurați și le explică avantajele asigurărilor, recomandând sume și tipuri de acoperiri bazate pe analiza circumstanțelor existente. Calculează ratele de primă pentru asigurările recomandate utilizând calculatorul și tarifele. Contactează deținătorii de polițe pentru livrarea și explicarea acestora, pentru a sugera suplimente sau schimbări în programul de asigurare. Agentul de asigurare poate intermedia pentru unul sau mai mulți asigurați produse de asigurare complementare la produsele furnizate de instituțiile de credit și instituțiile financiare nebancale dacă aceste instituții acționează pe o piață reglementată. Pot colecta primele și ține evidența acestora.

Broker în asigurări – ocupație regăsită în subgrupa 3412.02. Brokerul de asigurare acordă consultanță și asistență clienților săi. În relația dintre potențialul asigurat și compania de asigurări, brokerul de asigurări este reprezentantul potențialului asigurat. Brokerul identifică, analizează și evaluează riscurile asigurabile specifice clientului său, caută la asiguratorii cu care este în relații de colaborare protecția cea mai bună și mai avantajoasă pentru acesta. De asemenea, negociază și încheie contractul de asigurare aferent riscurilor care se doresc a fi asigurate, întocmește planul financiar al contractului de asigurare, încasează prima de asigurare și o virează asiguratorului. Asiguratorul recompensează brokerul care i-a adus un contract de asigurare cu contravaloarea comisionului aferent asigurării subscrise. În cazul în care brokerul primește de la asigurator competența de a regulariza, daunele produse de riscurile asigurate, atunci el va soluționa și problema legată de identificare riscurilor care au produs pagube, de mărimea și întinderea pagubelor produse de riscurile asigurate, modalitatea de refacere a obiectelor distruse (reparație sau înlocuire a obiectelor distruse) și de plata despăgubirii. Brokerul va acorda asistență clientului său înainte și pe durata derulării contractelor de asigurare. Dacă contractul de asigurare este unul de pensie facultativă atunci brokerul va supraveghea modul de fructificare a contului asiguratului și-l va consilia pe clientul său.

Cu cât numărul agenților de asigurare dintr-o companie, sucursală sau agenție a asiguratorului este mai mare cu atât entitatea organizatorică va subscrie un număr mai mare de asigurări. Prin urmare, recrutarea agenților de asigurări trebuie să fie o activitate neîntreruptă atât pentru a completa posturile de agenți de asigurare care au părăsit sucursala sau agenția de asigurări sau care au promovați în posturi de coordonatori

² COR – Clasificarea Ocupațiilor din România

³ CSA - Ordinul nr. 10/2007, modificat prin Ordinul nr. 12/2007, publicat în Monitorul Oficial nr. 734/30.10.2007

de agenți de asigurare cât și pentru a împiedica continuu efectivul de vânzări. Activitatea de recrutare a potențialilor agenți de asigurări, intră în sarcina managerului de resurse umane al companiei de asigurări dar de obicei ea este delegată managerilor de sucursale sau agenților asiguratorului. Se poate afirma că activitatea de împiedicare continuă a forței de vânzare, alături de coordonarea activităților de vânzare a asigurărilor este una din activitățile de bază ale managerilor de sucursale și agenții teritoriale ale unui asigurator⁴.

Din mulțimea de persoane care se prezintă în fața recrutorilor, trebuie selectați doar cei care au calitățile specifice unui vânzător. Prin urmare, condițiile pe care trebuie să le îndeplinească potențialii agenți de asigurare⁵, se referă la:

- a) cunoștințe : un anumit nivel de cultură, cu cât este mai „avansat”, cu atât va fi mai stăpân pe sine. În plus, experiența de vânzător și anumite cunoștințe de asigurări reprezintă indicatori pozitivi.
- b) abilități: creativitate, putere decizională, inițiativă și empatie sunt câteva din trăsăturile de caracter. Alte abilități necesare, ar fi comunicarea, puterea de convingere și echilibrul. Abilitățile tehnice sunt organizarea, planificarea, puterea de analiză, bune maniere de serviciu, gestionarea timpului, colaborarea, administrarea, etc.
- c) personalitate: principalii factori de influență sunt caracteristica de persoană extrovertă sau introvertă, expresivitatea, entuziasmul, bunăvoința, valoarea, moralitatea, încrederea. Aceste trăsături de personalitate împreună cu interesul în aplicarea unor activități pot duce la performanțe și eficiență în acest domeniu.
- d) aspectul fizic: vârsta, sexul, aspectul plăcut sau neplăcut, bine sau prost îmbrăcat, curat, îngrijit, tunsoare, sunt câteva din elementele care vor influența major relația unei persoane cu mediul social și profesional.

Un al avantaj al atragerii și identificării unui mare număr de potențiali vânzători de produse de asigurare este faptul că vor constitui numeroase surse de idei și cunoștințe care pot aduce asigurați noi portofoliului companiei de asigurări iar cu o pregătire continuă aceștia vor putea ocupa posturi de personal suplimentar în cazul dezvoltării companiei de asigurări.

Un rol foarte important în atragerea a cât mai multor persoane pentru meseria de agent de asigurare, o va prezenta reputația companiei pentru care viitorul agent va vinde asigurări precum și prezentarea în anunțul de recrutare a principalelor avantaje ale acestei meserii care poate fi una de bază pentru cel care o practică și poate fi tratată ca o mică afacere personală cât și ca meserie complementară celei de bază pentru cel care dorește să o practice.

Totodată, faptul că din multitudinea de candidați care vor participa la procesul de selecție, se vor alege și persoane bine pregătite profesional iar aceștia nu vor participa la cursuri de pregătire profesională, diminuând cheltuielile companiei cu organizarea acestor cursuri⁶.

Dacă numărul de asigurări vândute și volumul de prime subscrise depinde de numărul și agenților de asigurare care lucrează pentru un anumit asigurator, calitatea asigurărilor vândute (anumite forme de asigurări cu daunalitate mică și asigurări complexe) depind în mare măsură de nivelul pregătirii profesionale a celor care vând asigurări.

Dacă în precedentele noastre materiale despre pregătirea agenților de asigurări și specializarea persoanelor care ocupă diferite alte funcții în companiile de asigurări, specificăm faptul că în România nu există nici o instituție de învățământ care să pregătească specialiști pentru domeniul asigurărilor, Comisia de Supraveghere a Asigurărilor a hotărât la data de 9 decembrie 2008, înființarea Institutului de Management în Asigurări, care se va ocupa de acest lucru. Momentul demarării efective a activității institutului a avut loc la data de 9 iunie 2009. Institutul de Management în Asigurări s-a constituit ca fundație, persoană juridică de drept privat, fără scop patrimonial, nonguvernamentală, apolitică, în baza art. 969. Cod Civil, ale Ordonanței Guvernului nr 26/2000 cu modificările și completările ulterioare și a altor dispoziții legale pertinente.

Obiectivele principale ale Institutului de Management în Asigurări sunt pregătirea, perfecționarea și specializarea profesională a persoanelor care lucrează în domeniul asigurărilor. De asemenea va avea ca prioritate și atestarea și coordonarea activității de calificare profesională a persoanelor care își manifestă intenția de a lucra în acest domeniu, în activități conexe asigurărilor și în domenii similare cu cel al asigurărilor. Consiliul Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor a decis înființarea în cadrul Institutului de

⁴ V.Gârbo, *Managementul resurselor umane în asigurările din România*, Ed. Risoprint, Cluj- Napoca, 2008, pag. 187

⁵ M. Armstrong, *Managementul resurselor umane - Manual de practică*, Ed. CODEX București, 2003, pag. 346

⁶ A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, 2003, pag. 286

Management în Asigurări, în scopul asigurării unei depline integrări a procesului formativ, la cele mai înalte standarde, a Structurii de învățământ universitar pentru domeniul asigurărilor care urmează să parcurgă procedurile de autorizare și acreditare prevăzute de legislația în materie. Însă datorită influenței crizei economico-financiare și incertitudinile privind legislația în materie, solicitarea de autorizare a Structurii de învățământ universitar pentru domeniul asigurărilor a fost amânată până la apariția Legii educației naționale.

Pentru reglementarea cerințelor privind calificarea profesională, pregătirea continuă și specializarea persoanelor care lucrează în domeniul asigurărilor, Comisia de Supraveghere a Asigurărilor a emis în 15 iunie Ordinele nr.6 și nr.7, publicate în Monitorul Oficial 417/22 iunie 2010, primul pentru reglementarea activității entităților care pot organiza cursuri de pregătire unitară a personalului din asigurări și cel de-al doilea privind calificarea profesională și pregătirea continuă a persoanelor care lucrează în domeniul distribuției produselor de asigurare.

În conformitate cu ordinele amintite, persoanele care doresc să lucreze în domeniul asigurărilor, trebuie să absolva un program de calificare profesională aprobat de Comisia de Supraveghere a Asigurărilor. La programele de calificare profesională se pot înscrie persoane fizice care posedă diplomă de absolvent de liceu și au domiciliul sau rezidența în România, precum și cetățeni cu domiciliul sau rezidența în Spațiul Economic European care fac dovada că dețin cunoștințe de limba română în măsură să asigure o foarte bună comunicare cu asigurații și potențialii asigurați. Durata programului de calificare profesională este de minimum 50 de ore efective iar programa-cadru și tematica detaliată a programelor de calificare profesională este elaborată de Comisia de monitorizare a calității pregătirii profesionale⁷ și se supune aprobării Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor. Programele de calificare profesională se finalizează cu examen de absolvire și se atestă prin certificat de absolvire eliberat de furnizorul programului educațional.

Categoriile de persoane care vor fi obligate să urmeze cursuri de pregătire profesională sunt următoarele:

- a) agenți de asigurare persoane fizice;
- b) conducători ai agenților de asigurare persoane juridice;
- c) subagenți;
- d) conducători ai activității de bancassurance și persoanele fizice care desfășoară activitate de bancassurance;
- e) conducători executivi ai brokerilor de asigurări și/sau reasigurări;
- f) brokeri în asigurări/reasigurări;
- g) asistenți în brokeraj persoane fizice și conducători ai asistenților în brokeraj persoane juridice;
- h) personal propriu al brokerului de asigurare și/sau reasigurare, care are ca principală atribuție de serviciu intermedierea contractelor de asigurare și/sau reasigurare;
- i) angajați ai societăților de asigurare implicați în activitatea distribuției produselor de asigurare.

Persoanele menționate mai sus care la această dată sunt înregistrate în Registrul intermediarilor în asigurări și/sau reasigurări, sunt obligate ca la perioade succesive de maximum 3 ani, calculate de la data de 1 octombrie 2010, să facă dovada că au urmat un program de pregătire profesională continuă aprobat de Comisia de Supraveghere a Asigurărilor. Pentru aceste persoane durata programului de pregătire profesională continuă este de minimum 20 de ore.

Pentru persoanele care îndeplinesc calitatea de conducători ai agenților de asigurare persoane juridice, conducătorii activității de bancassurance, conducătorii executivi ai brokerilor de asigurare și/sau reasigurare, precum și pentru conducătorii asistenților în brokeraj persoane juridice, perioadele succesive la care trebuie să urmeze un program de pregătire profesională este de maximum 2 ani. Pentru aceștia, durata programului de pregătire profesională continuă este de minimum 35 de ore.

Programa cursurilor de pregătire profesională și tematica examenelor de absolvire se elaborează de către Comisia de monitorizare și se supune aprobării Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor. Cursanților care au promovat examenul de absolvire li se eliberează un certificat de pregătire profesională continuă. Lipsa certificatului de pregătire profesională continuă conduce la imposibilitatea exercitării activității de distribuție a produselor de asigurare.

Începând cu data de 1 ianuarie 2011, asigurătorii și brokerii de asigurare sau reasigurare vor fi obligați să includă în contractele de muncă, de mandat sau intermediere a categoriilor profesionale menționate mai sus, obligativitatea obținerii certificatului de calificare profesională continuă în termenele

⁷ definită în Ordinul 6/2010 - privind reglementarea activității entităților care pot organiza cursuri de pregătire unitară a personalului din asigurări

specifice categoriei profesionale în care activează (3 ani sau 2 ani). Obținerea acestui certificat este condiția obligatorie a deținerii calității sau funcției în care este încadrat la compania de asigurare/reasigurare sau la intermediarul în asigurări.

Pentru obținerea unor rezultate superioare atât cantitative cât mai ales calitative, de către fiecare persoană care-și desfășoară activitatea într-o companie de asigurare/reasigurare sau broker de asigurare, considerăm că alături de calificarea profesională, pregătire profesională continuă sau specializare profesională, un rol deosebit îl poate avea dezvoltarea carierei profesionale. Astfel, fiecare organizație ar trebui să se implice în gestionarea carierelor propriilor angajați, pentru că în acest fel vor putea să aloce eficient resursele, motivându-și angajații în scopul realizării obiectivelor organizației.

Considerăm că în România, destul de puțin se abordează la ora actuală planificarea carierei, puține fiind companiile (nu doar cele de asigurări) care stabilesc cu angajații lor un plan de dezvoltare personală și profesională spre a-i ajuta la creionarea unei cariere pe un orizont de timp lung în concordanță cu obiectivele organizației.

Dezvoltarea carierei este un proces mai complex decât pregătirea profesională. De-a lungul vieții un individ poate avea mai multe cariere, una după alta sau în același timp. Cariera individuală include atât viața profesională și familială cât și legăturile dintre ele. Distingem astfel două *căi de administrare a carierei*: în cadrul organizației și individual. Un rol important în cariera unei persoane îl are mediul profesional, respectiv schimbările care survin în câmpul muncii datorate mai multor elemente: reducerea resurselor, cunoașterea, dar și schimbări în plan social, politic și economic, obiceiuri, educația.

Individul se va dezvolta și va fi mulțumit de cariera sa, în măsura în care organizația îi va putea facilita avansarea în diferite poziții și nivele de responsabilitate în care să-și pună în valoare cunoștințele și să-și dezvolte aptitudinile.

Restructurările frecvente de pe piața asigurărilor concretizate în fuziuni, achiziții, restructurări, reduceri de personal, etc. au determinat modificări în viziunea asupra carierelor individuale. Pentru cei care lucrează azi în asigurări este aproape o certitudine schimbarea pe viitor a mai multor patroni și chiar domenii ocupaționale. În contextul globalizării se vor vedea nevoiți să interacționeze cu parteneri sau clienți din diferite țări și culturi. Aceste schimbări se pot concretiza însă în oportunități de reenergizare a carierei. În condițiile scăderii capacității organizațiilor de a-și lua obligații pe termen lung față de salariați devine capitală puternică implicare a fiecăruia în conceperea carierei individuale. Fiecare angajat ar trebui să-și administreze cariera așa cum un întreprinzător conduce o mica afacere. Concepția de „self-employment”, chiar ca angajat într-o mare companie, va ajuta la construirea unei cariere elastice. În asigurări acest concept este folosit în sens restrâns mai degrabă în legătură cu agenții de asigurare și mai puțin în ceea ce privește personalul de specialitate, agenții având un mai mare control asupra libertății proprii de mișcare și asupra posibilității de administrare a timpului de lucru.

CONCLUZII

Cu cât individul se va implica mai mult în planificarea riguroasă a carierei și în stabilirea propriei strategii cu atât vor fi mai mari șansele proprii de reușită. În acest sens un prim pas îl constituie introspecția, respectiv analiza atentă a orientării carierei, a punctelor slabe și a punctelor tari, să decidă dacă preferă în general activități ordonate, în care există reguli sau mai degrabă activități nesistematice ce implică forme expresive de scriere și exprimare verbală sau vizuală, dacă este genul de persoană realistă sau socială etc. Deasemenea, individul va trebui să analizeze locul său în companie și mediul profesional; în acest fel va putea anticipa atât posibilele evenimente neplăcute cât și oportunitățile. Definitiv pentru succesul în carieră este reputația individului atât personală cât și profesională precum și abilitatea acestuia de a se menține angajabil pe piața forței de muncă. Pe cât de importantă este implicarea în realizarea obiectivelor companiei, angajatoarele, pe atât de importantă rămâne și menținerea unui plan de rezervă. Este esențial ca individul să își aleagă cu atenție profesia, să se gândească pe termen lung ce ar însemna mai concret, care sunt activitățile specifice, tipurile de organizații, oportunitățile, posibilitățile de a-și valorifica potențialul natural. Poate să existe o diferență între percepția proprie despre ce înseamnă profesia respectivă din afară și ceea ce aceasta presupune de fapt.

În această etapă de dezvoltare a economiei, succesul nu înseamnă să nu-ți pierzi niciodată postul sau să fii înlocuit cu dimpotrivă, înseamnă să poți anticipa problemele, să eviți sau să găsești căile adecvate de înfruntarea a unor eventuale împrejurări potrivnice și să menții înaintarea carierei.

Considerăm că rolul agenților și al brokerilor de asigurare va crește continuu în încercarea companiilor de asigurări de cuprindere în asigurare a unui număr tot mai mare din bunurile și persoanele asigurabile din piața românească. O dată cu creșterea nivelului pregătirii profesionale a celor care distribuie produse de asigurări va crește rolul asigurărilor în activitățile financiare și va crește contribuția sectorului de asigurări la formarea produsului intern brut al țării.

BIBLIOGRAFIE:

1. Armstrong, M. (2003), *Managementul resurselor umane - Manual de practică*, Ed. CODEX, București.
2. Băiescu, A.T. (2005), *Asigurările de viață la debutul mileniului III*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
3. Gârbo, Viorica (2008), *Managenetul resurselor umane în asigurările din România*, Ed. Risoprint, Cluj- Napoca.
4. Manolescu A. (2003), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București..
5. *** Legea nr.136/1995 privind asigurările si reasigurarile din Romania.
6. *** Legea nr. 32/2000 privind societățile de asigurare și supravegherea asigurărilor.
7. *** Ordin nr 6/15 iunie 2010 - pentru punerea în aplicare a Normelor privind activitatea entităților care organizează cursuri de pregătire profesională unitară a personalului din asigurări.
8. *** Ordin nr 7/15 iunie 2010 - pentru punerea în aplicare a Normelor privind activitatea entităților care organizează cursuri de pregătire profesională unitară a personalului din asigurări.
9. *** Ordinul nr. 10/2007, modificat prin Ordinul nr. 12/2007, publicat în Monitorul Oficial nr. 734/30.10.2007- privind definirea ocupației de broker de asigurare.
10. *** Clasificarea Ocupațiilor din România
11. *** <http://www.lasig.ro/>
12. *** <http://www.ima.ro>
13. *** <http://www.ajofm.ro>
14. *** <http://csa-isc.ro/>

DAN CONSTANTINESCU^{*}
VIORICA IRINA GÂRBO^{**}

Key words: *Insurance agents, insurance brokers, professional qualification, professional training, insurance companies, Insurance management institute*

ABSTRACT: *Insurers subscribe products of insurance through the insurance agents and brokers called insurance intermediaries which receive a commission representing the share of collected insurance premiums. Insurance intermediaries are required to register in the register of intermediaries CSA but must attend courses for continuing professional qualification and for the continuation of the profession will have to follow continuous training courses organized by the Institute of Management in Insurance.*

INTRODUCTION

Insurance business conducted in the Romanian market by insurance companies authorized to market-specific supervisors, was one of the most dynamic financial sectors of the economy and bringing an ever-increasing contribution to gross domestic product. It should be noted that the dynamics of this sector was a greater rate than the growth that they had in other financial sectors in times of economic expansion.

CONTENT

Volume and profit insurers get depends on the number and quality of insurance that are subscribed to a specific period of time. Sold insurance number and volume of gross written premiums of each insurer depend on distribution channels that each insurer uses. Therefore, insurance companies continuing challenge is to identify the most effective distribution channels for their products. The most affordable distribution channel and often used by insurers are insurance intermediaries.

Some forms of insurance can be sold through alternative distribution channels, lately, they have gained some importance in selling insurance. Although in the present study we have not decided to emphasize the role and importance of alternative distribution channels for insurance products, however, we will mention, because lately insurers use some of them to make their activity known and insurances they subscribe. The most widely used and popular alternative¹ distribution channels are:

- Direct mail - involves sending offer to prospective policyholders where the form of insurance intended to be sold is presented, why the offer was made, an insurance claim and an envelope with the address of the insurer or the nearest agency workplace or residence of the offered
- bancassurance - selling insurance assumed by bankers with specific lending products.
- Telemarketing - involves telephone contact with potential insured for making an appointment for closing the insurance contract
- media - involving ways to promote both insurance companies and insurance forms that each of them can subscribe. Potential policyholders will refer to the insurer whose insurance as it covers the risks that threaten property and the business or financial loss due to his possible death or other person over which it has an interest.
- selling through networks of supermarkets - some forms of insurance underwriting by specialized agents, to customers inside the store.

^{*} Ecological University, Faculty of Economics Sciences, Bucharest, Romania, The Insurance Management Institute, Bucharest, Romania

^{**} "Bogdan Voda" University, Faculty of Economics Sciences, Cluj-Napoca, Romania

¹ after, Băiescu. A.T., *Asigurările de viață la debutul mileniului III*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2005, pag. 272

- Internet - is increasingly channel used mostly by insurance companies to promote both economic performance and insurance companies to sell some insurance. Over the internet the simple insurances and the ones that do not require laborious negotiations are sold.

Using one, two or more distribution channels alongside the traditional (insurance agents and brokers) is based on the complexity of forms of insurance to be sold, the cost of using each and not lastly the target group addressed by the insurer.

Although we disagree with the insurance distribution through these alternative channels, we must recognize that through them, the sale of insurance gained new dimensions, which offer both policyholders and insurers as intermediaries especially new possibilities for expression.

As stated, the activity of each insurer depends decisively on the number of insurance sold and the volume of written premiums. The decisive role in the insurance distribution depends on the sales force of each insurer. The insurer's sales force is proportional to the number of those who sell insurance for a particular insurer, appointed insurance intermediaries and the training of these intermediaries.

Insurance intermediaries are to be found under occupations classified as COR², 3.4 in the major subgroup called "other similar occupations technicians. In the subgroup mentioned specific occupations are classified in the insurance intermediaries or "insurance agents" and "insurance brokers". They are classified and defined in the 3412 minor group - insurance agents and insurance brokers³. Defining the two occupations with new addition. As made as follows:

Insurance Agent - occupation found in subgroup 3412.01. Insurance agents sell only to one insurer, policyholders or potential policyholders currents. Prepares lists of potential policy holders to provide leads for future business. Contacts potential insurance policyholders and explains their benefits and recommended amounts and types of coverage based on analysis of existing circumstances. Calculates insurance premium rates and charges recommended using the computer. Contacts policyholders to deliver and explain them to add or suggest changes to the insurance program. The insurance agent can mediate one or more insurers for insurance products complementary products provided by credit institutions and non-bank financial institutions if these institutions operate on a regulated market. May collect premiums and keep track of them.

Insurance broker - occupation found in subgroup 3412.02. Insurance broker duty is to advise and assist clients. In the relation between the insured and the insurance company, insurance broker represents the potential insured. The broker identifies, analyzes and evaluates insurable risks specific to its customer, looking to insurers with whom collaboration is the best protection and most advantageous to it. Also, negotiates and concludes the contract of insurance for risks that need to be provided, prepares the financial plan of an insurance contract, receives the premium and turns it to the insurer. Insurers rewards brokers who earned a commission agreement with the value of insurance premiums for insurance. If the broker receives from the insurer the power to rectify the damages caused by insured risks, then it will also resolve issues related to risk identification that caused damage, the size and extent of damage caused by insured risks, how to restore objects destroyed (repair or replacement of damaged items) and payment of compensation. The broker will assist his client before and during the duration of insurance contracts. If the insurance contract is a voluntary pension broker will then monitor how the fruition of the insured account and he will advise his client.

The higher the number of insurance agents in a company, branch or agency of the insurer's, the organizational entity will subscribe to both a greater number of insurance. Therefore, recruitment of insurance agents must be an uninterrupted activity to fill positions as insurance agents who have left the insurance branch or agency or are promoted to positions of coordinators and insurance agents to continually refresh the number of sales. The recruitment of prospective insurance agents, shall be borne by the human resources manager of the insurance company but it is usually delegated to branch managers or agents of the insurer. We can say that the work continues to refresh the sales force, along with coordinating activities for sales of insurance is one of the basic activities of branch managers and regional agencies of an insurer⁴. Out of the people who appear before the recruiters, only the ones who have the specific qualities of a seller are selected. Therefore, the conditions to be met by prospective insurance agents⁵, refer to:

- a) Knowledge: a certain level of culture, the more "advanced", the more self-controlled. In addition, vendor experience and some knowledge of insurance are positive indicators.
- b) skills: creativity, decision-making power, initiative and empathy are some of the traits. Other skills required, such as communication, persuasion and balance. Technical skills are organization, planning, analytical power, good manners, service, time management, collaboration, administration, etc..
- c) personality: the main influence factors are characteristic of extrovert or introvert, expressiveness, enthusiasm, goodwill, value, morality, trust. These personality traits along with interest in the implementation of activities can lead to performance and efficiency in this area.
- d) physical appearance: age, sex, good looks or bad, well or badly dressed, clean, neat, haircut, are some of the major factors that will influence a person's relationship with social and professional environment

An advantage of attracting and identifying a large number of potential sellers of insurance products is that they will be many sources of ideas and knowledge that can bring new insured to the portfolio of the insurance company and with continued training they will be able to handle personnel positions additional insurance for company growth.

A very important role in attracting more people to work as an insurance agent, will present a company's reputation for which the agent will sell insurance as well as the presentation in the recruiting add of the main advantages of this recruitment jobs that can be a basis for the one that does it and can be treated as a small personal business and as complementary job to the basic one for those who wish to practice. However, the fact that the multitude of candidates who will participate in the selection process the well trained people will be chosen and they would not participate in training courses, reducing the company's expenses of organizing the courses⁶.

If the number sold and the amount of insurance premiums and premiums depend on the number of insurance agents who work for a particular insurer, the quality of insurance sold (certain forms of insurance with small damage and complex insurance) depend heavily on the training of those who sell insurance.

If our previous materials about preparing specialty insurance agents and other persons occupying positions in various insurance companies in Romania have indicated that there is no educational institution to train specialists for the insurance, the Insurance Supervisory Commission decided on 9 December 2008, the founding of the Institute of Management in Insurance, which will handle this. Time to start the actual work of the Institute took place on 9 June 2009. Insurance Institute of Management was established as a foundation, a legal entity governed by private non-profit, non-governmental, apolitical, under Art. 969. Civil Code, the Government Ordinance No. 26/2000 with subsequent amendments and other relevant legal provisions.

The main objectives of the Institute of Management in Insurance are the preparation and training of professional people working in insurance. It will also have the priority of coordination and certification of the professional qualifications of persons stating his intention to work in this area, and insurance-related activities in areas related to the insurance. Insurance Supervisory Commission Council decided to establish the Institute of Insurance Management, to ensure the full integration of the formative process, to the highest standards, the structure of university education for insurance to go through licensing and accreditation procedures under the legislation. But due to the influence of economic and financial crisis and uncertainty regarding legislation, requesting authorization for the tertiary structure of the insurance sector has been deferred until the occurrence of the Law of National Education.

To regulate the professional qualification requirements, continuous training and specialization of people working in insurance, the Insurance Supervisory Commission issued orders on June 15, No.6 and No.7, published in Official Gazette 417/22 June 2010, first to regulate business entities which can organize training courses for staff in the insurance unit and the second on qualifications and training of persons working in the distribution of insurance products.

In accordance with the orders mentioned, people who want to work in insurance, must pass a qualification program approved by the Insurance Supervisory Commission. Qualification programs can enroll individuals who possess high school diploma graduate and domicile or residence in Romania, as well as citizens with the domicile or residing in the European Economic Area which prove to have knowledge of Romanian language in a position to ensure very good communication with policyholders and potential policyholders. Duration of professional qualification is at least 50 hours actual and detailed thematic curriculum framework and professional qualification programs developed by the Commission is monitoring

² COR - Clasificarea Ocupațiilor din România

³ CSA - Order nr. 10/2007, modified through Order nr. 12/2007, published in Monitorul Oficial nr. 734/30.10.2007

⁴ V. Garbo, *Managementul resurselor umane în asigurările din România*, Ed Risoprint, Cluj-Napoca, 2008, pag. 187

⁵ M. Armstrong, *Managementul resurselor umane - Practice manual*, Ed. CODEX, București, 2003, pag. 346

⁶ A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2003, pag. 286

the quality of training⁷ and is subject to approval by the Insurance Supervisory Commission. Qualification programs end with graduation exam and graduation certificate issued certifying the educational program provider.

The categories of persons which will be required to follow training courses are as follows:

- a) individual insurance agents;
- b) managers of corporate insurance agents;
- c) sub-agents;
- d) the bancassurance business leaders and individuals engaged in bancassurance;
- e) executive directors of insurance brokers and / or reinsurance;
- f) brokers in the insurance/reinsurance;
- g) assistance in brokering individuals and leaders of legal assistants in the brokerage;
- h) own personal insurance and/or reinsurance, which is the main task of the service contracts of insurance brokerage and/or reinsurance;
- i) employees of insurance companies involved in distribution of insurance products.

People above on this date are recorded in the register of insurance intermediaries and/or reinsurance must, at successive periods not exceeding three years, calculated from 1 October 2010, prove that they have completed a program continuing professional development approved by the Insurance Supervisory Commission. For these individuals during the training program is at least 20 continuous hours. For those that meet quality of assurance managers of corporate agents, bancassurance business leaders, heads of executive insurance and/or reinsurance, and brokerage assistant corporate leaders, the successive periods for which they must follow a training program is 2 years. For them, during the training program is at least 35 continuous hours.

Training curricula and topics of the exams are developed by the Monitoring Committee and shall be approved by the Insurance Supervisory Commission. Students who have passed graduation are issued a certificate of continuing professional development. Lack of training certificate leads to inability to continue the business of distribution of insurance products.

Starting with January 1, 2011, insurers and insurance or reinsurance brokers will be required to include employment contracts, mandate or intermediary professional categories mentioned above, the requirement to obtain continuing professional qualification certificate in the specific terms of the active professional category (3 years or 2 years). Obtaining this certification is a mandatory condition of having the quality or function that falls within the insurance company/reinsurance intermediary or insurance.

To obtain superior results both quantitative and especially qualitative, by each person who operates a company in the insurance/reinsurance, or insurance broker, we believe that with professional qualifications, continuing professional education or professional training, a special role may be that of the career development. Thus, each organization should be involved in managing their careers employees, because in this way will be able to efficiently allocate resources, and motivating employees to achieve organizational objectives.

We believe that in Romania, very little is currently addressing career planning, few companies (not only the insurance) who set a personal and professional development plan for their employees, to help in shaping a career on the horizon long time in line with the objectives of the organization.

Career development is a more complex process than professional preparing. Throughout life an individual can have multiple careers, one after another or simultaneously. Individual career includes both professional and family life and relations between them. We distinguish two routes of administration as a career: the organization and individual. An important role in the career of a person plays the workplace, changes that occur in work due to various factors: reduction of resources, knowledge, and changes in social, political and economic, customs, education.

The individual will develop and be happy with his career, to the extent that the organization will be able to facilitate the advancement in various positions and levels of responsibility in which to enhance the knowledge and skills to develop.

Frequent restructuring of the insurance market materialized in mergers, acquisitions, restructuring, staff reductions, etc.. vision led to changes in individual careers. For those working in insurance today, the change in the future of even more employers and occupational areas is almost certain. In the context of globalization they will only have to interact with partners or clients from different countries and cultures.

⁷ defined in Order 6 / 2010 - on the regulation of entities that can organize training courses for staff of insurance unit

These changes can materialize in re-energizing career opportunities. With decrease in the capacity of organizations to take their long-term obligations to employees is paramount in developing strong involvement of each individual career. Each employee should manage their career as an entrepreneur running a small business. The concept of "self-employment", even as an employee in a big company, will help build a resilient career. The security concept is used rather narrowly in relation to insurance agents and less in terms of staff specialized agencies having greater control over their freedom of movement and the possibility of working time management.

CONCLUSIONS

The more the individual will be involved in rigorously planning their career and determining their own strategies the more chances will be successful. This way the first step is introspection, the careful analysis of career guidance, weaknesses and strengths, to decide whether generally arranged activities are preferred, where there are rules or rather unsystematic activities involving expressive forms of writing and verbal or visual, whether it is realistic or social type of person, etc. Also, the individual will need to consider its place in the company and working environment, in this way so he can anticipate possible unpleasant events and opportunities. Defining career success is the reputation of both personal and professional individual and his ability to keep himself employable on the labor market. The involvement of the employer in achieving business goals is important, but it is also important to maintain a backup plan. It is essential for the individual to carefully choose their profession, to think on long term what it would be more specifically, what are the specific types of organizations, opportunities, possibilities to exploit natural potential. There may be a difference between self-perception about the profession from the outside, and what it really means.

At this stage of economic development, success means not ever lose your job or be replaced but rather means being able to anticipate problems, avoid or to find appropriate ways of tackling any adverse circumstances and maintain their careers forward.

We believe that the role of agents and insurance brokers will grow in the attempt of insurance companies to contend in the insurance a growing number of insured persons and property of the Romanian market. With increasing training of those who distribute insurance products, the role of insurance in financial activities will be enhanced and increase the contribution of insurance sector in the country's gross domestic product.

REFERENCES:

1. Armstrong, M. (2003), *Managementul resurselor umane - Manual de practică*, Ed. CODEX, București.
2. Băiescu, A.T. (2005), *Asigurările de viață la debutul mileniului III*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
3. Gârbo, Viorica (2008), *Managementul resurselor umane în asigurările din România*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
4. Manolescu A. (2003), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București..
5. *** Legea nr.136/1995 privind asigurările și reasigurările din România.
6. *** Legea nr. 32/2000 privind societățile de asigurare și supravegherea asigurărilor.
7. *** Ordin nr 6/15 iunie 2010 - pentru punerea în aplicare a Normelor privind activitatea entităților care organizează cursuri de pregătire profesională unitară a personalului din asigurări.
8. *** Ordin nr 7/15 iunie 2010 - pentru punerea în aplicare a Normelor privind activitatea entităților care organizează cursuri de pregătire profesională unitară a personalului din asigurări.
9. *** Ordinul nr. 10/2007, modificat prin Ordinul nr. 12/2007, publicat în Monitorul Oficial nr. 734/30.10.2007- privind definirea ocupației de broker de asigurare.
10. *** Clasificarea Ocupațiilor din România
11. *** <http://www.lasig.ro/>
12. *** <http://www.ima.ro>
13. *** <http://www.ajofin.ro>
14. *** <http://csa-isc.ro/>

IDENTIFICAREA UNOR ELEMENTE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A FUNCȚIONĂRII ORGANIZAȚIILOR POȘTALE

DANIEL VALERIUS VLAD *
VIORICA IRINA GÂRBO *
RADU FLORIN PINTEA *

Cuvinte cheie: schimbare, dezvoltare organizațională, cultura organizațională

REZUMAT: Studiul rolului culturii organizaționale în procesul schimbării și dezvoltării a pus în evidență legătura de cauzalitate care există între diferitele stiluri culturale generate de cultura organizațională actuală și blocajele care împiedică funcționarea și dezvoltarea normală a organizațiilor existente la nivelul Poștei Române.

Rezultatul final al studiului se dorește a fi elaborarea unui plan de acțiune prin care să fie eliminate acele aspecte negative care împiedică buna funcționare a organizației și care să creeze cadrul transformării culturii organizatorice într-o cultură care să sprijine procesul de schimbare și dezvoltare organizațională.

INTRODUCERE

Schimbările tot mai profunde care marchează evoluția societății în care trăim, au un impact apreciabil asupra lumii afacerilor și a managementului firmei.

În ultimele decenii, tot mai multe companii s-au văzut nevoite să execute procese de schimbare pentru a face față concurenței.

Interesantă ni s-a părut studiul legăturii dintre cultura organizațională și buna funcționare a organizației, precum și a modului în care cultura poate influența procesul de schimbare organizațională. Acest aspect nu a fost suficient de bine fundamentat în literatura de specialitate.

Am ales să facem studiul la nivelul Regionalei de Poștă Cluj, ținând cont de faptul că Poșta Română se află momentan într-un amplu proces de schimbare organizațională, impus odată cu aderarea României la Uniunea Europeană.

IDENTIFICAREA FACTORILOR DE „BLOCAJ ORGANIZAȚIONAL” ÎN ORGANIZAȚIILE POȘTALE ȘI IDENTIFICAREA ELEMENTELOR CE CARACTERIZEAZĂ CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Compania Națională Poșta Română S.A. este operatorul național din domeniul serviciilor poștale aflat în proprietatea statului român reprezentat de Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale. De asemenea, Poșta Română este responsabilă de îndeplinirea obligațiilor rezultate din aderarea la Uniunea Poștală Universală (U.P.U.), iar în această calitate trebuie să asigure condițiile necesare integrării serviciilor poștale naționale în sistemul celor internaționale.

În prezent, Compania Națională Poșta Română se află în proces de restructurare în vederea privatizării și pentru listare la Bursa de Valori București.

Facem precizarea că studiul practic privind schimbarea și dezvoltarea organizațională în Poșta Română a fost realizat la nivelul Regionalei de Poștă Cluj. Considerăm că studiul la nivelul regionalei este reprezentativ pentru obiectivul propus prin numărul mare de unități poștale din structura organizatorică și prin aria geografică de răspândire mare (6 județe).

Punctul de plecare pentru cei implicați în procesul schimbării la D.R.P. Cluj este acela de a colabora în echipă în scopul identificării factorilor de mediu extern și intern organizației care fac presiuni pentru schimbare.

* Universitatea “Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România

Poșta Română se confruntă cu o dilemă strategică: poartă povara obligației unui serviciu universal și trebuie să mențină o rețea națională cu livrare regulată a corespondenței, independent de costul real al serviciului. Dar, de asemenea, se confruntă cu o presiune tot mai mare din partea guvernului, a concurenței și a publicului să își îmbunătățească nivelul serviciului către clienți, profitabilitatea și compatibilitatea.

Pentru susținerea informațiilor prezentate în urma studiului bibliografiei de specialitate și a altor surse secundare, și în sprijinul identificării unor elemente de îmbunătățire a funcționării organizației poștale, am realizat o cercetare pe teren vizând organizațiile poștale din cadrul Regionalei de Poștă Cluj.

Am ales să efectuăm un sondaj pe bază de chestionare. Nu am omis din start posibilitatea realizării de interviuri dar datorită volumului mare de informații de care aveam nevoie, a aspectelor metodologice implicate și nu în ultimul rând datorită zonei vaste de răspândire a unităților poștale, nu am folosit această tehnică.

Pentru constituirea eșantionului am întocmit lista tuturor angajaților, în ordine alfabetică, din unitățile poștale aferente fiecărui județ și în plus din Direcția Regională de Poștă Cluj, constituind astfel șapte grupe. Listele constituite pentru fiecare grupă în parte se cumulează formând astfel baza de sondaj.

Pentru a determina eșantionul ce trebuie extras din fiecare grupă am stabilit un pas statistic $K=35$ (tot al treizecicincilea angajat într-o eșantion).

În cazul nostru, toate unitățile din cadrul unei grupe au fost numerotate de la 1 până la N_i . Apoi am extras tot al douăzecilea angajat din cadrul fiecărei grupe.

Prin urmare eșantionul format numără 123 angajați asupra cărora se va efectua studiul.

Am abordat cercetarea prin aplicarea fiecărei unități statistice (angajat) din eșantion a două chestionare :

- CBO - “Chestionarul blocajelor organizaționale”
- OCI “Inventarul culturii organizaționale”

CBO este un chestionar elaborat de Mike Woodcock și Dave Francis prin care se diagnostichează organizația, în ansamblul său, arătând care anume ar fi “blocajele” (problemele) care împiedică buna funcționare a organizației și care se cer a fi soluționate (deblocarea) prin programe specifice de schimbare și dezvoltare organizațională.

Chestionarul conține 120 itemi prin care se urmărește identificarea domeniilor-problemă (blocajelor organizaționale)

OCI este un chestionar elaborat de către Clayton Lafferty împreună cu Robert Cooke și este proprietatea firmei de consultanță Human Synergistics. Prin acest chestionar se realizează un diagnostic al culturii organizaționale existente și se identifică posibilele subculturi. La baza chestionarului OCI stă modelul Circumplex, o diagramă circulară cu 12 sectoare împărțită în trei grupe mari de stiluri: Constructive, Pasiv-Defensive și Agresiv-Defensive.

Stilurile Constructive arată o preocupare dominantă a oamenilor către mai bine, către calitate și excelență. Într-o cultură organizațională orientată spre dezvoltare, stilurile culturale ce aparțin acestei grupe sunt foarte bine reprezentate.

Stilurile Pasiv-Defensive arată o preocupare a oamenilor către securitate și evitarea riscurilor. Aceste stiluri sunt specifice organizațiilor conservatoare, tradiționale și controlate birocratic. Este benefică pentru cultura organizațională o reprezentare cât mai redusă a acestor stiluri.

Stilurile Agresiv-Defensive arată o preocupare a oamenilor pentru protejarea ego-ului și a statutului personal, a poziției, a imaginii personale. Deși, o ușoară orientare de acest tip ar putea fi utilă, o prea mare preocupare pentru perfecționism ar putea să piardă imaginea scopului în ansamblu, să se piardă în detalii. Acest lucru tinde să întârzie rezolvarea problemelor.

OCI oferă un profil al organizației în termenii comportamentelor despre care angajații consideră că sunt așteptate de la ei pentru a se potrivi cu organizația și a-i îndeplini așteptările. Cu alte cuvinte măsoară “cum se petrec lucrurile pe aici”.

Chestionarul are 120 itemi reprezentați câte 10 pe 12 scale ale stilurilor culturale.

Au fost lansate cele două chestionare (CBO și OCI) la cei 123 angajați ce fac parte din eșantionul stabilit.

Procesul de culegere a datelor a fost marcat de o serie de dificultăți, în sensul că numai 115 angajați au răspuns solicitării, iar alte 6 chestionare CBO, respectiv 4 chestionare OCI, au fost anulate din cauza completării incorecte sau incomplete.

Prin urmare am avut la dispoziție un număr de 105 chestionare CBO respectiv 105 chestionare OCI (corect completate) reprezentând 85,36 % din eșantionul inițial. Cu toate aceste dificultăți considerăm că

studiul efectuat asupra unui număr de 105 angajați este reprezentativ, eșantioanele cu peste 30 indivizi fiind considerate eșantioane mari conform literaturii de specialitate.

Subliniem faptul că fiecare angajat care a făcut parte din eșantionul de studiu a completat atât chestionarul CBO, cât și chestionarul OCI.

Pe măsura primirii fiecărui chestionar completat, l-am verificat să fie corect completat, l-am codificat și am trecut la introducerea datelor în calculator. Cu ajutorul programului Excel și SPSS, am trecut la prelucrarea datelor, analiza lor matematică și în final, interpretarea lor.

În urma prelucrării datelor extrase din cele 105 chestionare CBO am putut evidenția modul în care angajații percep "blocajele" sau problemele care împiedică buna funcționare și dezvoltare a organizațiilor poștale din cadrul Regionalei de Poștă Cluj.

În diagrama următoare prezentăm gradul în care angajații sesizează "blocajele" care împiedică buna funcționare a organizației.

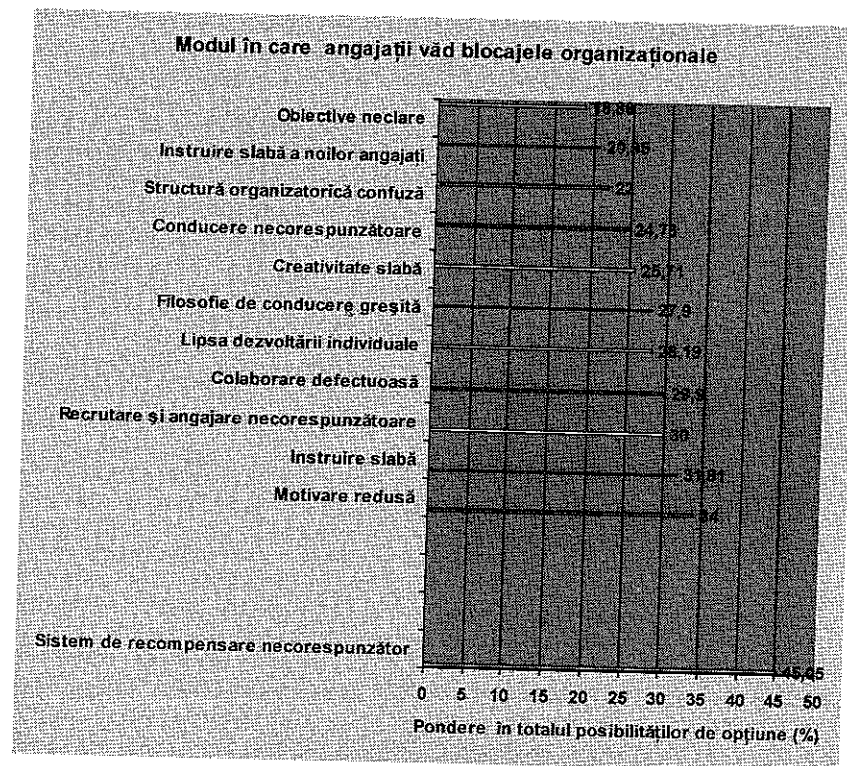


Fig. 1 Blocajele organizaționale

Dacă ar fi să exprimăm codificat "temperatura" organizației, am putea face următoarea reprezentare:

Tabelul 1
"Temperatura" organizațiilor poștale din cadrul Regionalei de Poștă Cluj

“Temperatura “organizațiilor poștale din cadrul Regiunii de Poșta Cuișă”

COD ROȘU	COD PORTOCALIU	COD GALBEN
ZONA “FIERBINTE” (urgente)	ZONA “CALDĂ” (atenție sporită)	ZONA “CĂLDUTĂ” (atenționări)
1. Sistem de recompensare	1. Dezvoltare individuală	1. Structură organizatorică
2. Motivare	2. Filosofie de conducere	2. Instruirea noilor angajați
3. Instruire	3. Creativitate	3. Obiective
4. Recrutare și angajare	4. Conducere necorespunzătoare	
5. Colaborare		

În urma prelucrării datelor extrase din cele 105 chestionare OCI am putut stabili scorurile fiecărui stil de cultură organizațională.

Diagrama următoare prezintă scorurile obținute de cele 3 grupe de stiluri ale culturii organizaționale (Fig 2).

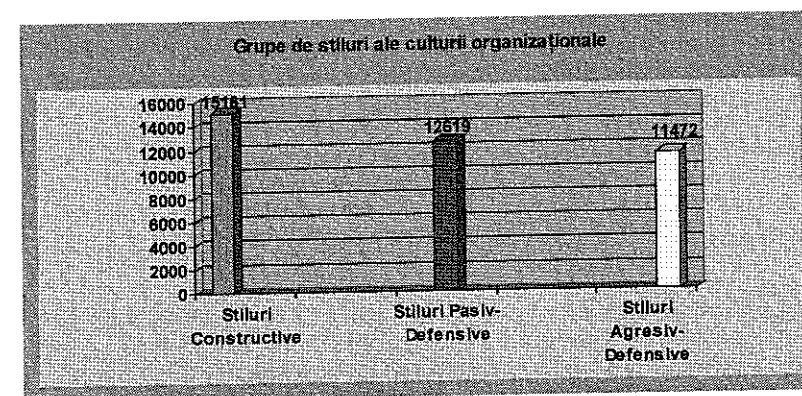


Fig. 2 Scoruri înregistrate pe grupe de stiluri aferente culturii organizaționale

LEGĂTURA DINTRE „BLOCAJELE ORGANIZAȚIONALE” ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ LA NIVELUL REGIONALEI DE POȘTĂ CLUJ

Ne punem întrebarea, dacă cultura organizațională are influență asupra bunei funcționări a organizațiilor de poștă din cadrul Regionalei de Poștă Cluj. Pentru a putea găsi răspunsul la această întrebare am analizat corelațiile semnificative din punct de vedere statistic, dintre diferitele stiluri ale culturii organizaționale și „blocajele” care împiedică dezvoltarea organizațiilor poștale.

Am identificat matricea de corelație între diferitele stiluri ale culturii organizaționale și diferitele blocaje organizaționale în SPSS.

În Tabelul 2 am făcut o prezentare sintetică a corelațiilor dintre diferitele stiluri ale culturii organizaționale și diferitele „blocaje” care împiedică buna funcționare a organizației.

Tabelul 2

Legătura dintre „blocajele organizaționale” și cultura organizațională la nivelul Regionalei de Poștă Cluj

NR. CR. T.	STIL CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ	„BLOCAJ ORGANIZAȚIONAL”	TIP CORELAȚIE		r	p
			Pozitivă	Negativă		
1.	Stiluri Constructive	Sistem de recompensare necorespunzător		•	-0,17	0,07
		Instruire slabă		•	-0,19	0,05
		Colaborarea defectuoasă		•	-0,22	0,02
		Filosofie de conducere greșită		•	-0,22	0,02
		Structură organizatorică confuză		•	-0,24	0,01
2.	Stilul bazat pe rezultate	Recrutarea și angajarea necorespunzătoare		•	-0,18	0,07
		Colaborarea defectuoasă		•	-0,19	0,05
		Filosofie de conducere greșită		•	-0,21	0,03
		Structură organizatorică confuză		•	-0,20	0,04
3	Stilul umanist -încurajator	Colaborarea defectuoasă		•	-0,18	0,06
		Filosofie de conducere greșită		•	-0,19	0,06
		Structură organizatorică confuză	•		0,32	0,0008
4	Stilul bazat pe afiliere	Sistem de recompensare necorespunzător		•	-0,23	0,02
		Motivare redusă		•	-0,22	0,02
		Instruire slabă		•	-0,21	0,03
		Colaborarea defectuoasă		•	-0,25	0,01
		Filosofie de conducere greșită		•	-0,22	0,02
		Conducere necorespunzătoare		•	-0,22	0,02
		Structură organizatorică confuză		•	-0,28	0,004
5	Stiluri Pasiv-Defensive	Instruire slabă a noilor angajați	•		0,13	0,19
6	Stilul bazat pe evitare	Sistem de recompensare necorespunzător	•		0,25	0,01
		Motivare redusă	•		0,22	0,02
		Instruire slabă	•		0,26	0,008
		Colaborarea defectuoasă	•		0,38	0,0005
		Lipsa dezvoltării individuale	•		0,21	0,03
		Filosofie de conducere greșită	•		0,23	0,02
		Creativitate slabă	•		0,34	0,0003
		Conducere necorespunzătoare	•		0,32	0,0007
		Structură organizatorică confuză	•		0,32	0,0008
7	Stiluri Agresiv-Defensive	Instruire slabă a noilor angajați	•		0,27	0,005
		-	-	-	-	-
8	Stilul bazat pe opoziție	Creativitate slabă	•		0,24	0,02
		Conducere necorespunzătoare	•		0,21	0,03

Unde: “p” reprezintă nivelul de semnificație statistică a unei diferențe dintre două medii ale variabilelor cantitative (ce se exprimă prin cifre). Poate lua valori între 0 și 1.
 “r” reprezintă coeficientul de corelație liniară Pearson, ce arată tăria legăturii, asocierii dintre două variabile cantitative. Poate lua valori între -1 și 1.

CONCLUZII

Stilul bazat pe evitare generează cele mai puternice legături cu diferitele „blocaje” organizaționale, și anume: cu colaborarea defectuoasă ($r = 0,38$), cu creativitatea slabă ($r = 0,34$), cu conducerea necorespunzătoare ($r = 0,32$), cu structura organizatorică confuză ($r = 0,32$). Acest stil de cultură este răspunzător de o mare parte din problemele cu care se confruntă organizațiile poștale din structura Regionalei de Poștă Cluj.

Deși stilul bazat pe evitare a înregistrat cel mai mic scor (46,30%), totuși este bine reprezentat între angajații din organizațiile de poștă din cadrul Regionale de Poștă Cluj și influențează negativ modul în care se colaborează, creativitatea angajaților și metodele de management. Angajații nu vor să-și asume riscuri, se retrag din situațiile dificile iar colaborarea, inovarea și performanța au de suferit.

Grupa de stiluri constructive are o legătură negativă cu sistemul de recompensare necorespunzător ($r = -0,17$). Aceasta înseamnă că un sistem de recompensare conceput defectuos va afecta stilurile culturale orientate spre satisfacție sau, altfel spus, cu cât sistemul de recompensare este mai bine conceput cu atât cresc șansele ca stilurile orientate spre satisfacția angajaților să fie mai bine reprezentate.

Tot o legătură negativă o are această grupă de stiluri cu slaba instruire ($r = -0,19$). Acesta înseamnă că un program de instruire neadecvat va afecta gradul de satisfacție a angajaților sau, altfel spus, cu cât stilurile constructive vor fi mai slab reprezentate cu atât slaba instruire în rândul angajaților va fi mai evidentă.

De asemenea, o legătură negativă se înregistrează între stilurile constructive și colaborarea defectuoasă ($r = -0,22$). Cu cât colaborarea defectuoasă este mai pronunțată, cu atât scad șansele dezvoltării stilurilor constructive. O colaborare defectuoasă va afecta posibilitatea obținerii rezultatelor scontate și relațiile interumane.

Relație negativă se înregistrează între stilurile constructive și filosofia de conducere ($r = -0,22$). O filozofie de conducere greșită va diminua posibilitatea de autodezvoltare, gradul de afiliere și chiar rezultatele individuale.

Relația negativă dintre stilurile constructive și structura organizatorică confuză ($r = -0,23$) sugerează faptul că, slaba definire a rolurilor, a modului de comunicare și organizare, își poate avea originile în dezvoltarea insuficientă a stilurilor constructive.

Grupa de stiluri pasiv-defensive se corelează pozitiv cu slaba instruire a noilor angajați ($r = 0,13$). Legătura nu este una puternică dar putem afirma că slaba instruire poate conduce la evitarea sarcinilor complexe, pasarea responsabilităților, conformism exagerat derivat din slaba „stăpânire” a situației.

Desigur că, un program de schimbare și dezvoltare organizațională nu se rezumă numai la identificarea elementelor de cultură organizațională și a factorilor de „blocaj” organizațional. Un program bine fundamentat stabilește și planifică acțiunile necesare pentru depășirea problemelor și valorificarea oportunităților de dezvoltare a organizației.

BIBLIOGRAFIE:

- Clarke Liz (2002) - *Managementul schimbării*, Ed. Teora, București.
- Cooke R. A, Lafferty J. C. (1987) - *Organizational Culture Inventory*, Human Synergistics, MI, Plymouth.
- Woodcock Mike, Franci D. (1990) - *Unblocking your organization*, Gower Publishing Company.
- Vlad D. (2010) - *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.

IDENTIFICATION OF ITEMS FOR IMPROVING THE OPERATION OF POSTAL ORGANIZATIONS

DANIEL VALERIUS VLAD *
VIORICA IRINA GÂRBO *
FLORIN RADU PINTEA *

Key words: change, organizational development, organizational culture

ABSTRACT: Studying the role of culture in organizational change and development establish the link between different issues of cultural styles from the current organizational culture and bottlenecks that impede the normal operation and development organizations exist at the Romanian Postal Service.

The final results of the study is intended to develop an action plan which will be eliminated the negative aspects that hinder the smooth functioning of the organization and to create the organizational culture transformation in a culture to support process of organizational change and development.

INTRODUCTION

More profound changes that are marking the evolution of society in which we live, have a considerable impact on the world of affairs and on the management of company.

In the last decades, more and more companies have been seen to perform the processes of change for to face the competition.

Is interesting to studying the link between organizational culture and the proper functioning of the organization and the way in which culture can influence the process of organizational change. This aspect was not sufficiently well founded in the specialty literature

We chose in the application of the Postal Office from Cluj, taking into account that the Romanian Postal Service is currently in a broader process of organizational change imposed upon Romania's accession to European Union.

IDENTIFICATION OF "ORGANIZATIONAL BLOCKAGE" IN THE POSTAL ORGANIZATIONS AND IDENTIFY ELEMENTS THAT DEFINE ORGANIZATIONAL CULTURE

Romanian National Post Company S.A. is the national operator in the postal services field, and is owned by the Romanian Government represented by the Romanian Ministry of Communications and Information Society. Also, the Romanian Post is responsible for fulfilling the obligations arising from accession to the Universal Postal Union (UPU), and as such it must ensure the necessary integration of national postal services in the international system.

Currently, Romanian National Post Company is in the process of restructuring for privatization and for listing on the Bucharest Stock Exchange.

We would like to specify that the practical study on organizational change and development in the Romanian Post has been achieved at the Cluj Postal Office. We believe that the study at the Office level is representative for the set objective by the large number of postal units in the organizational structure and the large geographical spread area (6 counties).

The starting point for those involved in the process of change in DRP Cluj is to work as a team in order to identify the organization's external and internal environmental factors which are building pressure for change.

Romanian Postal Service is facing a strategic dilemma: bearing the burden of universal service obligation and maintaining a national network with a regular delivery of mail, regardless of the actual cost of service. But it is also facing an increasing pressure from the government, competition and the public to improve customer service, profitability and compatibility.

In order to support the information presented as we studied the specialized bibliography and other secondary sources, and to support the identification of elements to improve the operation of postal organization, I conducted a field research aimed at the postal organizations in the Cluj Postal Office.

We chose to perform a survey based on questionnaires. I did not neglect from the start the possibility of conducting interviews but due to the large volume of information I needed, the methodological issues involved and not least because of the large spreading area of the postal units, I did not use this technique.

To form the research sample I made a list of all employees, in alphabetical order, of the postal units for each county and in addition, the employees of the Cluj Postal Regional Directorate, having thus seven groups. The lists formed for each group will sum up, forming the survey basis.

In order to determine the sample to be extracted from each group I have established a statistical step $K = 35$ (every 35th employee will be on the sample list).

In our case, all units within a group have been numbered from 1 to N_{aj} . Then I extracted every 20th employee of each group.

Therefore the formed sample lists 123 employees on who I will perform the study.

We approached the research by applying each statistical unit (employee) in the sample two questionnaires:

- OBQ – "Organizational Bottlenecks Questionnaire"
- OCI – "Organizational Culture Inventory"

OBQ is a questionnaire developed by Mike Woodcock and Dave Francis, which diagnose the organization as a whole, indicating which would be the "bottlenecks" (problems) that prevent a proper functioning of the organization and which require to be resolved (unblocked) by change specific programs and organizational development.

The questionnaire contains 120 items, which seek to identify the problem areas (organizational bottlenecks)

OCI is a questionnaire developed by Clayton Lafferty with Robert Cooke and is a property of the consultancy company Human Synergistics. Through this questionnaire a diagnosis of existing organizational culture is made and the possible sub cultures are identified. The OCI questionnaire is based on the Circumplex model, a circular chart with 12 sectors divided into three major groups of styles: Constructive, Passive-Defensive and Aggressive-Defensive.

The Constructive styles show a dominant concern of the people for the better, the quality and excellence. In an organizational culture oriented towards development, cultural styles that belong to this group are very well represented.

The Passive-Defensive styles show the concern of the people for security and risk avoidance. These styles are specific to the conservative, traditional and bureaucratic controlled organizations. A reduced representation of these styles is beneficial to the organizational culture.

The Aggressive-Defensive styles show the people's concern for protecting their ego and personal status, position, personal image. Although a slight orientation of this type could be useful too, a greater preoccupation for perfectionism could miss the purpose image as a whole, could get lost in details. This tends to delay solving problems.

OCI provides a profile of the organization in terms of behaviors that employees consider that are expected of them in order for them to suit your organization and meet expectations. In other words, it measures "how things work around here."

The questionnaire has 120 items represented by 10 of the 12 cultural styles scale.

The two questionnaires (OBQ and OCI) were given to the 123 employees that are part of the sample set. The data collection faced a series of difficulties, meaning that only 115 employees have answered the request, and 6 other questionnaires OBQ and 4 questionnaires OCI have been canceled due to incorrect or incomplete filling. Therefore 18 subjects were lost out of the original sample (14.63%).

Therefore we had a number of 105 questionnaires OBQ and 105 questionnaires OCI respectively (properly completed) available, representing 85.36% of the original sample. Despite these difficulties we believe that the study on a number of 105 employees is representative, the samples composed of over 30 individuals being considered large samples according to the filed literature.

* "Bogdan Vodă" University, Faculty of Economics Sciences, Cluj-Napoca, România

We emphasize that each employee who was part of the study sample filled in both the OBQ and the OCI questionnaire. On the receipt of each completed questionnaire, we checked it to be properly completed, we gave it a code number and proceeded to the data entry in the computer. With the help of Excel and SPSS, we carried on to the data processing, their mathematical analysis and in the end, their interpretation.

Following the data extracted from the 105 questionnaires OBQ we could highlight how the employees perceive the "bottlenecks" or problems that prevent the proper functioning and development of the organizations in the Cluj Postal Office. We present in the following chart the degree at which employees notice the "bottlenecks" which hinder the smooth functioning of the organization.

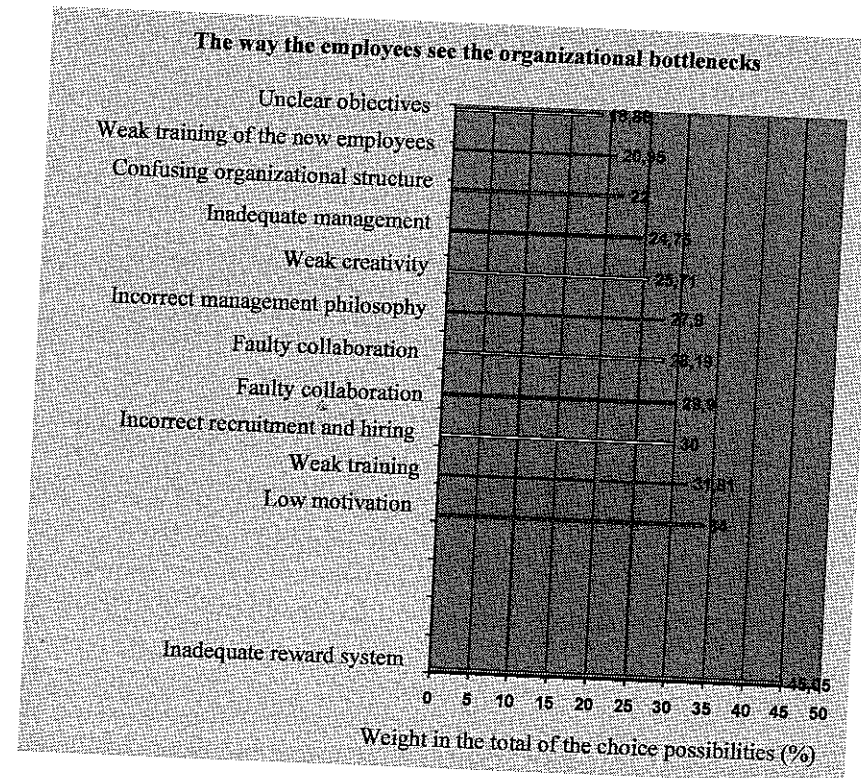


Fig. 1 Organizational bottlenecks

If we were to express the encoded organization's "temperature", we could make the following representation:

Table 1

"Temperature" of the postal organizations in the Cluj Postal Office

CODE RED	CODE ORANGE	CODE YELLOW
“HOT AREA” (emergency)	“WARM” AREA (increased attention)	“LUKEWARM” AREA (warnings)
1. Reward system	1 Individual development	1. Organizational Structure
2. Motivation	2. Leadership philosophy	2. Training new employees
3. Training	3. Creativity	3. Objectives
4. Recruitment and Employment	4. Leadership failure	
5. Collaboration		

Following the data extracted from the 105 OCI questionnaires we could determine the scores of each organizational culture style.

The following chart shows the scores obtained by the 3 style groups of the organizational culture (Fig. 2).

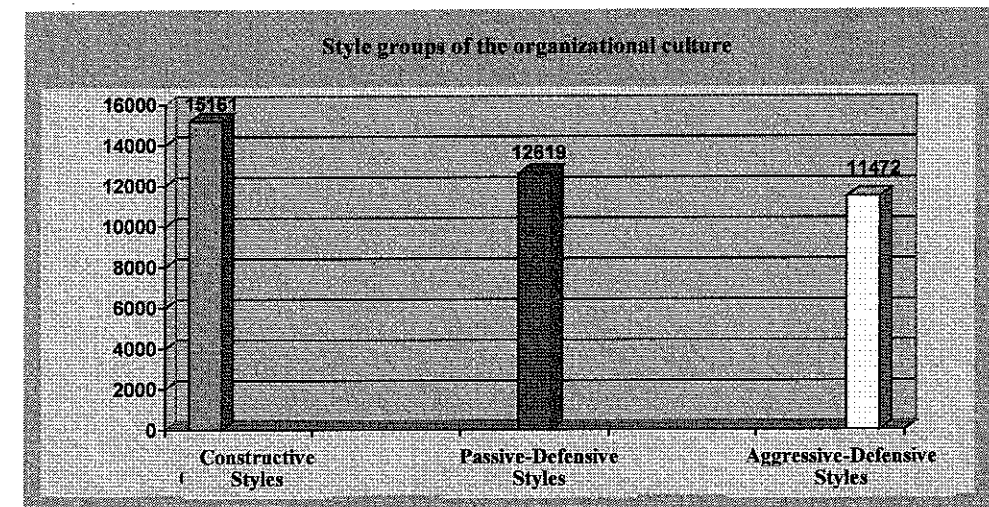


Fig. 2 Scores recorded on style groups related to the organizational culture

THE RELATIONSHIP BETWEEN "ORGANIZATIONAL BOTTLENECKS" AND THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CLUJ POSTAL OFFICE

We question ourselves if the organizational culture has any influence on the smooth functioning of postal organizations in the Cluj Postal Office. To answer this question we examined the significant correlations from a statistical point of view, between the different styles of organizational culture and the "bottlenecks" which hinder the development of postal organizations.

We have identified the correlation matrix between different organizational cultures and different styles of organizational bottlenecks in SPSS. In Table 2 made a summary of correlations between different organizational cultures and different styles of "bottlenecks" that prevent proper functioning of the organization.

The relationship between "organizational bottlenecks" and the organizational culture in the Cluj Postal Office

Table 2

NR. CRT	ORGANIZATIONAL CULTURE STYLE	'organizational bottlenecks'	TYPE CORRELATIONS		r	p
			POSITIVE	NEGATIVE		
1.	Constructive styles	Inadequate reward system		*	-0,17	0,07
		Poor Training		*	-0,19	0,05
		Working poor		*	-0,22	0,02
		Poor management philosophy		*	-0,22	0,02
		Confusing organizational structure		*	-0,24	0,01
2.	Style based on results	Recruiting and hiring inappropriate		*	-0,18	0,07
		Working poor		*	-0,19	0,05
		Poor management philosophy		*	-0,21	0,03
		Confusing organizational structure		*	-0,20	0,04
		Working poor		*	-0,18	0,06
3	Humanistic-encouraging style	Poor management philosophy		*	-0,19	0,06
		Confusing organizational structure		*	0,32	0,0008
		Working poor		*	-0,23	0,02
4	Style based on affiliation	Inadequate reward system		*	-0,23	0,02
		Low Motivation		*	-0,22	0,02
		Poor Training		*	-0,21	0,03
		Working poor		*	-0,25	0,01
		Poor management philosophy		*	-0,22	0,02
		Leadership failure		*	-0,22	0,02
		Confusing organizational structure		*	-0,28	0,004
5	Passive / Defensive Styles	Poor training of new employees	*		0,13	0,19
6	Style based on avoidance	Inadequate reward system	*		0,25	0,01
		Low Motivation	*		0,22	0,02
		Poor Training	*		0,26	0,008
		Working poor	*		0,38	0,0005
		Lack of individual development	*		0,21	0,03
		Poor management philosophy	*		0,23	0,02
		Creativity poor	*		0,34	0,0003
		Leadership failure	*		0,32	0,0007
		Confusing organizational structure	*		0,32	0,0008
		Poor training of new employees	*		0,27	0,005
		-	-		-	-
7	Stiluri Agresiv-Defensive	-	-		-	-
8	Style based on opposition	Creativity poor	*		0,24	0,02
		Leadership failure	*		0,21	0,03

"p" is the level of statistical significance of differences between two quantitative variables mean (which is expressed by figures). It can take values between 0 and 1.

"R" is the Pearson linear correlation coefficient, which indicates the strength of the link, the association between two quantitative variables. It can take values between -1 and 1

CONCLUSIONS

Based style to avoid generating the strongest links to the different "blocks" of organizational, namely: the working poor ($r = 0.38$), with creativity weak ($r = 0.34$), with poor leadership ($r = 0.32$) confusing organizational structure ($r = 0.32$). This type of culture is responsible for much of the problems faced by organizations in the structure of postal mail Branch of Cluj.

Although based on the avoidance style recorded the lowest score (46.30%), however, is well represented among the employees of organizations in the Regional E-mail Cluj and negatively influences the way that works and creativity of employees and management methods. Employees will not take risks, to withdraw from difficult situations and collaboration, innovation and performance suffers.

Group constructive style is related to reward systems inappropriately negative ($r = 0.17$). This means that a poorly designed reward system will affect the cultural styles satisfaction oriented, in other words, how well the system is designed to reward the greater the chance that the employee satisfaction-oriented styles are better represented. Everything has a negative about this group of styles with little training ($r = 0.19$). This means that an inadequate training program will affect employees' satisfaction, in other words, how constructive styles will be much less represented among the poor training of employees will be more evident.

Also recorded a negative relation between poor collaboration and constructive styles ($r = -0.22$). The working poor is more pronounced, the less chances of developing constructive styles. A cooperative failure will affect the possibility of obtaining desired results and relationships.

Recorded negative relationship between management style and philosophy of constructive ($r = -0.22$). A management philosophy will reduce the possibility of self-wrong, the degree of affiliation and even individual results.

Negative relationship between organizational structure and confusing constructive styles ($r = -0.23$) suggests that poorly defined roles, a mode of communication and organization, may have originated in the insufficient development of constructive styles.

Groups of passive-defensive style is positively correlated with poor training of new employees ($r = 0.13$). The link is not strong but we can say that poor training can lead to avoidance of complex tasks bird responsibilities derived from poor exaggerated conformism "possession" of the situation

Certainly, a program of organizational change and development is not only the identification of organizational culture and factors of "blocking" organizational. A well-founded sets and action plans to overcome problems and exploit opportunities for the development of the organization.

BIBLIOGRAPHY:

- Clarke Liz (2002) - *Managementul schimbării*, Editura Teora, Bucuresti.
- Cooke R. A, Lafferty J. C. (1987) - *Organizational Culture Inventory*, Human Synergistics, MI, Plymouth.
- Woodcock Mike, Franci D. (1990) - *Unblocking your organization*, Gower Publishing Company.
- Vlad D. (2010) - *Schimbare și dezvoltare organizațională*, Editura Risoprint, Cluj Napoca.

OANA ELEONORA GLOGOVETAN*
IOANA GEORGETA DĂNILĂ*

Cuvinte cheie: clasificare, exploatații agricole

REZUMAT: Acest articol reprezintă o mică parte din teza de doctorat. Exploatațiile agricole pot fi clasificate după numeroase criterii (ideologii politice, dimensiune, profil, relația proprietate-mână de lucru, etc.). Tipologia exploatațiilor agricole existente în literatura de specialitate din țara noastră este destul de superficial tratată, deoarece planează încă o serie de neclarități asupra noțiunii însăși și a discuțiilor ce se poartă în contextul nefinalizării încă a reformei agrare. Cele mai multe lucrări de specialitate se limitează la a inventaria și a descrie formele de exploatații agricole ce apar ca urmare a procesului și a deciziilor administrative ce se adoptă.

CRITERII DE CLASIFICARE A EXPLOATAȚIILOR AGRICOLE

Exploatațiile agricole pot fi clasificate după numeroase criterii (ideologii politice, dimensiune, profil, relația proprietate-mână de lucru etc.).

În cele ce urmează vom enumera o seamă de criterii de clasificare ale exploatațiilor agricole, în general. Literatura de specialitate abordează clasificarea exploatațiilor agricole recurând la mai multe criterii:

1. Din punct de vedere al ideologiilor politice și al doctrinelor economice care au stat la baza evoluției exploatațiilor agricole. Aceste tipuri de exploatații agricole au luat naștere și s-au conturat de-a lungul timpului în spațiul rural din diferite țări și sisteme politice, în funcție de ideologiile politice și doctrinele economice care au stat la baza evoluției lor.

Sunt astfel¹:

- exploatații agricole privat familiale;
- exploatații agricole în arendă mixte;
- exploatații agricole de tip asociativ (asociații familiale);
- exploatații agricole de tip societate agricolă;
- exploatații agricole de tip societate comercială;
- exploatații agricole cooperatiste (chibuț);
- exploatații agricole de stat (tip ferme model);
- exploatații agricole de stat (tip sovhoz, gostat);
- exploatații agricole de stat colective (tip colhoz, CAP);
- institute și stațiuni de cercetare agricole.

2. Din punct de vedere al dimensiunii

Dimensiunea exploatațiilor agricole este cel mai utilizat criteriu de clasificare folosit în statistici, însă apar unele probleme legate de termenii de referință: suprafața agricolă, forța de muncă, dimensiunea economică a activității, fiecare având avantajele și dezavantajele sale.

• **Din punct de vedere al forței de muncă²:**

- exploatații agricole de dimensiuni mici (exploatații ce nu depășesc activitatea ce poate fi îndeplinită de o singură familie);
- exploatații agricole de dimensiuni mari (exploatații agricole a căror activitate presupune resurse de muncă și din afara familiei).

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România
¹ I.P. Otman, (1997), *Dezvoltarea rurală în România*, Ed. Agroprint, Timișoara, pag.314.

² A. Ciani, (1992), *Contabilitate e management delle imprese in agricoltura*, Etaslibri, Milano, pag.38.

Deoarece o familie are dimensiuni diferite, în cadrul U.E., Rețeaua de Informare și Contabilitate Agricolă (RICA), folosește drept criteriu o unitate convențională numită unitate de muncă (U.M.). Astfel există:

- exploatații agricole cu mai puțin de 2 U.M.;
- exploatații agricole cu 2-5 U.M.;
- exploatații agricole cu mai mult de 5 U.M..

Luând în considerare, la nivelul Uniunii Europene, unitatea anuală de muncă – UAM, (Annual Work Unit – AWU), aceasta este echivalentă cu o normă întreagă de muncă. O UAM corespunde unei activități desfășurate de către o persoană angajată cu normă întreagă în agricultură în cadrul unei exploatații agricole pe o perioadă de 12 luni. Timpul de lucru într-un an este de 1.800 de ore, adică 225 de zile cu un program de lucru de 8 ore pe zi. Există și excepții, în cazul în care la nivelul diferitelor state membre ale Uniunii Europene, dispozițiile ce reglementează contractele de muncă sunt specifice. Astfel, potrivit Uniunii Europene, forța de muncă la nivelul exploatațiilor agricole în funcție de UAM se clasifică în următorul mod³:

- exploatații agricole cu mai puțin de 0,5 UAM;
- exploatații agricole cu 0,5-1 UAM;
- exploatații agricole cu 1-2 UAM;
- exploatații agricole cu 2-3 UAM;
- exploatații agricole cu mai mult de 3 UAM.

• **Din punct de vedere al suprafeței agricole**, în U.E. se iau în considerare fie suprafața agricolă utilizată (S.A.U.), fie suprafața agricolă totală (S.A.T.). RICA clasifică exploatațiile agricole din punct de vedere al S.A.U. în :

- exploatații agricole ce utilizează o suprafață de până la 5 ha;
- exploatații agricole ce utilizează o suprafață între 5-10 ha;
- exploatații agricole ce utilizează o suprafață între 10-20 ha;
- exploatații agricole ce utilizează o suprafață între 20-50 ha;
- exploatații agricole ce utilizează o suprafață mai mare de 50 ha.

Din punct de vedere statistic, în România, exploatațiile agricole sunt împărțite în funcție de suprafața agricolă utilizată, pe clase de mărime astfel:

- sub 0,1 ha;
- între 0,1-0,3 ha;
- între 0,3-0,5 ha;
- între 0,5-1 ha;
- între 1-2 ha;
- între 2-5 ha;
- între 5-10 ha;
- între 10-20 ha;
- între 20-30 ha;
- între 30-50 ha;
- între 50-100 ha;
- mai mult de 100 ha.

Față de România, în Uniunea Europeană, exploatațiile agricole sunt împărțite în funcție de suprafața agricolă utilizată, pe clase de mărime astfel:

- sub 5 ha;
- între 5-20 ha;
- între 20-50 ha;
- între 50-100 ha;
- peste 100 ha.

Deși, în aceste clasificări se pleacă de la aceeași bază statistică, împărțirea mai detaliată în cazul României se explică prin faptul că în țara noastră numărul exploatațiilor agricole de dimensiuni mici și medii este foarte mare față de numărul exploatațiilor de aceeași dimensiuni din Uniunea Europeană.

³ Agricultural statistics, (2002), Main results- 2007, Eurostat, European Communities, pag 19

Tabel nr. 1

Clasificarea după profil a exploatațiilor agricole din U.E.

Specificare	Exploatații agricole specializate în:	Exploatații agricole nespecializate(mixte)
Cereale, semințe, oleaginoase și recolte proteice	-cereale, semințe oleaginoase și recolte proteice, alte decât culturile de orez -culturi de orez	-culturi mixte de cereale și orez
Alte culturi agricole	-culturi rădăcinoase -legume -culturi diverse: tutun, bumbac	-culturi mixte de cereale și rădăcinoase -culturi mixte de tutun și bumbac
Horticultură	-legume -flori și plante permanente -ciuperci	-culturi mixte de legume: în aer liber(în câmp) și în seră -culturi mixte de flori și plante ornamentale în aer liber(câmp) și în seră
Viticultură	-podgorii pentru struguri-vin -podgorii pentru producția de struguri de masă -podgorii pentru producția de struguri de soi	-podgorii mixte
Plantații de pomi fructiferi	-fructe și citrice -fructe în afară de citrice -fructe proaspete în afară de citrice -nuci -măsline	-plantații mixte de nuci și fructe proaspete, altele decât citricele -plantații mixte de citrice și fructe proaspete
Taurine	-producția de lapte -producția de lapte și creșterea taurinelor -creșterea și îngrășarea taurinelor	-producția de lapte și creșterea, respectiv îngrășarea taurinelor
Ovine, caprine	-creșterea ovinelor -creșterea caprinelor	-creșterea ovinelor și a taurinelor -creșterea ovinelor și a caprinelor
Porcine și păsări	-creșterea porcinelor -îngrășarea porcinelor -creșterea păsărilor pentru carne -creșterea păsărilor pentru ouă	-creșterea și îngrășarea porcinelor -creșterea porcinelor și a păsărilor
Apicultura	-apicultură	-culturi de câmp și creșterea animalelor
-	-	-culturi de câmp și plantații
-	-	-culturi de câmp și horticultură

Sursa: European Commission, http://europa.eu.int/comm/agriculture/rica/detailtf_en.cfm.

Tot Uniunea Europeană, face o clasificare a exploatațiilor agricole în funcție de specializarea acestora în ceea ce privește activitatea agricolă astfel⁶:

- exploatații agricole specializate în culturi de câmp;
- exploatații agricole specializate în horticultură;
- exploatații agricole specializate în culturi permanente;
- exploatații agricole specializate în culturi cerealiere;
- exploatații agricole specializate în culturi mixte;
- exploatații agricole specializate în creșterea animalelor (mixte);
- exploatații agricole specializate în creșterea animalelor și cultivarea terenului.

⁶ Agricultural statistics, (2009), Main results- 2007, Eurostat, European Communities, pag 38

Deoarece relevanța acestor categorii este afectată de raportul ce poate interveni în cadrul fiecăreia între forța de muncă și suprafață, sub aspectul intensității procesului productiv se tinde spre împărțirea acestora în:

- exploatații agricole mici- cu suprafață de până la 10 ha;
- exploatații agricole medii- cu suprafață între 10-50 ha;
- exploatații agricole mari- cu suprafață peste 50 ha.

- *Din punct de vedere al dimensiunii economice* - este un criteriu utilizat datorită faptului că pe suprafețe mici se pot obține producții mari și invers. În evaluarea dimensiunii economice se folosesc indicatori valorici. În acest sens, în U.E. pentru că se are în vedere preponderența exploatațiilor agricole familiale, se ia ca bază un indicator specific acestora marja brută standard, calculat ca diferență între valoarea producției obținute și costurile directe (costurile variabile)⁴. Indicatorul specific utilizat în U.E. este unitatea de dimensiune europeană (ESU). În România indicatorul specific utilizat este UDE - unitatea de dimensiune economică.

1ESU (UDE) = marja brută standard în valoare de 1.000 ECU - înainte de 1985

1ESU (UDE) = marja brută standard în valoare de 1.100 ECU - după 1985

1ESU (UDE) = marja brută standard în valoare de 1.200 EURO - în prezent.

Comisia Europeană - Eurostat- face o clasificare a exploatațiilor după valoarea marjei brute standard exprimate în ESU(UDE) astfel⁵:

- între 1-<8 UDE;
- între 8-<16 UDE;
- între 16-<40 UDE;
- între 40-<100 UDE;
- mai mult de 100 UDE.

În România potrivit MADR, exploatațiile agricole, se împart în :

- exploatații agricole de subzistență, ce au o dimensiune economică mai mică de 2 UDE;
- exploatații agricole de semi-subzistență, ce au o dimensiune economică între 2-8 UDE;
- exploatații agricole ce au o dimensiune economică mai mare de 8 UDE.

3. Din punct de vedere al structurii de producție (după profilul întreprinderii):

- exploatații agricole specializate (culturi de câmp, plantații, etc.), a căror structură de producție este alcătuită în exclusivitate sau cu precădere dintr-o anumită ramură;
- exploatații agricole nespecializate, a căror structură de producție conține simultan două sau mai multe ramuri de producție în proporții considerabile;

Având în vedere importanța acestei clasificări pentru caracterizarea exploatațiilor agricole în U.E., ramurile de producție se grupează în categorii, clase, operându-se cu coeficienți de echivalare. Astfel referindu-ne la "categorii" sunt evidențiate următoarele profiluri ale exploatațiilor agricole:

- culturi de câmp;
- plantații;
- zootehnice și culturi furajere;
- zootehnice fără teren.

O astfel de clasificare, detaliată, este practică în U.E și este dată în tabelul următor:

⁴ Statistical yearbook agriculture- Eurostat, 2008, pag. 155.⁵ Agricultural statistics, (2009), Main results- 2007, Eurostat, European Communities, pag 32

4. Din punct de vedere al raportului întreprindere- proprietate - forță de muncă:

- forme simple ale exploatațiilor agricole;
- forme mixte în care din punct de vedere al relațiilor de proprietate nu se încadrează în cele simple.

Formele simple ale exploatațiilor agricole au următoarele caracteristici:

- mai mult de 2/3 din suprafață aparține proprietarilor;
- mai mult de 2/3 din suprafață este exploatată în arendă;
- mai mult de 2/3 din suprafață se lucrează în parte;
- mai mult de 2/3 din suprafață este gestionată în alte forme.

Formele mixte utilizează mai puțin de 2/3 din suprafață într-un anumit fel - arendă, în parte, etc.

Din punct de vedere al raportului exploatație agricolă- forță de muncă :

- exploatații agricole în care forța de muncă este alcătuită în exclusivitate sau cu preponderență din membrii familiei;
- exploatații agricole în care forța de muncă este alcătuită cu preponderență din salariați.

5. Din punct de vedere al nivelului de integrare:

- exploatații agricole integrate - pe orizontală;
- pe verticală;

-exploatații agricole neintegrate .

- după integrarea altor activități în exploatație avem:
 - exploatații agricole de tip ATC (Agricultură/Transformare/Comercializare);
 - exploatații agricole de tip AAS (Agricultură/Artizanat/Servicii);
 - exploatații agricole de tip AAF (Agricultură/Adăpostire-Turism la Fermă).⁷

6. Din punct de vedere al destinației producției . Pentru țările Uniunii Europene acest tip de clasificare nu mai are importanță, pentru că nu mai este relevantă pentru zona respectivă, dar la noi are o semnificație deosebită, în condițiile în care mai mult de jumătate din populație aparține mediului rural. Avem astfel:

- exploatații agricole comerciale (cea mai mare parte a producției este destinată pieței);
- exploatații agricole de subsistență (cea mai mare parte a producției este destinată consumului propriu).

7. Din punct de vedere al activităților aducătoare de venituri în exploatațiile agricole, pe lângă activitățile agricole propriu-zise există următoarele tipuri de activități⁸:

- exploatații agricole ce obțin venituri și din turism;
- exploatații agricole ce obțin venituri și din artizanat;
- exploatații agricole ce obțin venituri și din procesarea producției agricole;
- exploatații agricole ce obțin venituri și din prelucrarea lemnului;
- exploatații agricole ce obțin venituri și din aquacultură;
- exploatații agricole ce obțin venituri și din contracte mutuale;
- exploatații agricole ce obțin venituri și din producerea de energie reciclabilă.

8. Pornind de la clasificarea întreprinderilor în general, D. Roux, în lucrarea "Analyse economique et gestion de l'entreprise", din punct de vedere al formei de proprietate, distinge în cazul exploatațiilor agricole următoarele tipuri fundamentale:

- Exploatații agricole private
 - ❖ individuale -familiale;
 - profesionale (individuale propriu-zise)
- ❖ societare -societăți comerciale - de persoane- societăți în comandită simplă;
- societăți în nume colectiv.

- de capital- societăți cu răspundere limitată;
- societăți pe acțiuni;
- societăți în comandită pe acțiuni.

- societăți agricole de producție;
- asociații agricole.

- Exploatații agricole publice (Regii autonome) -de interes național;
- de interes local.
- Exploatații agricole cooperatiste -cooperative agricole de muncă .

9. Literatura de specialitate italiană face o clasificare a agricultorilor care lucrează în cadrul exploatațiilor agricole în funcție de modul de calcul al venitului net al acestora:

Tabel nr.2

Tipologia agricultorilor în funcție de modul de calcul a venitului net

Nr. crt	Tipul de agricultor	Bilanțul în termeni de venit net	Venit net
1.	Pur	$VGP - [(CV + Q + It) + (S + Sc + Bf + D)]$	$+/- P$
2.	Proprietar de teren	$VGP - [(CV + Q + It) + (S + Sc + D)]$	$Bf +/- P (= Vf)$
3.	Proprietar de capital	$VGP - [(CV + Q + It) + (S + Sc + Bf)]$	$D +/- P (= Va)$
4.	Proprietar de teren și capital	$VGP - [(CV + Q + It) + (S + Sc)]$	$Bf + D +/- P$
5.	Proprietar de capital care exercită activitate de conducere	$VGP - [(CV + Q + It) + (S + Bf)]$	$D + Sc +/- P$
6.	Proprietar de capital care participă la activitatea de conducere și de producție	$VGP - [(CV + Q + It) + Bf]$	$S + D + Sc +/- P$
7.	Proprietar de teren care participă la activitatea de conducere și de producție	$VGP - [(CV + Q + It) + D]$	$S + Bf + Sc +/- P$
8.	Proprietar care aduce toți factorii de producție și exercită activitate de conducere	$VGP - (CV + Q + It)$	$Bf + S + Sc + D +/- P (= Vn)$

Sursa: Ciani A.,(1992), *Contabilita e management delle imprese in agricoltura*, Ed. Etaslibri, Milano, pag 112;

unde:

VGP = venit global obținut în urma vânzării producției;

CV = costuri variabile;

Q = cota de întreținere;

It = impozite, taxe, contribuții;

S = salarii;

Sc = salariul administratorului;

Bf = beneficiul funciar;

P = supraprofit;

D = dobânzi;

Vf = venit funciar;

Va = venit agricol;

Vn = venit net.

⁷ Pierre Muller, s.a.,(1997), *Les entrepreneurs ruraux -Agriculteurs, artisans, commerçants elus locaux*, Université des Sciences Sociales de Grenoble, Paris, pag 13.

⁸ Agricultural statistics, (2009), Main results- 2007, Eurostat, European Communities, pag 33

10. Comisia Europeană face o clasificare a exploatațiilor agricole după vârsta șefului exploatației, astfel:

- exploatații agricole ale căror șefi nu depășesc vârsta de 35 de ani;
- exploatații agricole ale căror șefi au între 35-54 de ani;
- exploatații agricole ale căror șefi au între 55-64 de ani;
- exploatații agricole ale căror șefi au mai mult de 64 de ani;

CONCLUZII

Ponderea acestor tipuri de exploatații agricole în ansamblul agriculturii este foarte diferită de la țară la țară. În țările Uniunii Europene forma dominantă este exploatația agricolă de tip familial. La noi în țară, ca urmare a faptului că "proprietatea de stat" a avut pondere ridicată, iar prin privatizarea I.A.S.-urilor, în modul în care aceasta se realizează, va rezulta o categorie de exploatații agricole private care vor deține un loc important în cadrul exploatațiilor agricole individuale, constituindu-se într-un tip distinct de cele familiale, ca exploatații individuale cu forță de muncă salariată, numite "profesionale".

Prima încercare de legiferare a constituit-o O.U.G. nr.108/2001 privind exploatațiile agricole, adoptată la 30 iunie 2001. Deși acest act legislativ abordează o temă extrem de importantă, modul precipitat în care a fost adoptat, a generat o serie de neajunsuri cuprinse în textul său, ceea ce a dus la rectificări formulate prin două hotărâri de guvern la fiecare 6 luni de la adoptare (17 ian 2002 și 11 iulie 2002).

În art.3 al O.U.G. nr 108/2001 se enunță elementele după care se diferențiază în viziunea legiuitorului exploatațiile agricole, și anume: natura juridică a acestora, forma de proprietate, natura activităților pe care la desfășoară și mărimea economică și dimensiunea acestora. Din punct de vedere al dimensiunii și al mărimei economice, textul ordonanței, spune că exploatațiile agricole pot fi: comerciale și familiale, iar în articolele următoare se stabilesc dimensiunile minime ale exploatațiilor agricole comerciale (de ex. în cazul culturilor de cereale plante tehnice și medicinale 110 ha în zona de câmpie și 50 ha în zona de deal), dar și sprijinul pe care statul îl va acorda acestora.

Dincolo de aspectele tehnice și economice ce le implică, din unghiul de vedere al temei abordate, această clasificare în "comerciale și familiale" este illogică, pentru că dimensiunea nu are nimic de-a face cu categoriile de comercial și familial, iar cele două categorii aparțin unor forme ce decurg din criterii diferite. Dimensiunile minime menționate în actul normativ respectiv nu au nimic comun cu realitatea.

O serie de specialiști au criticat această O.U.G., printre ei numărându-se și Acad. P.I.Otiman care a prezentat-o ca fiind anacronică, nerealistă, și cu consecințe grave asupra spațiului rural și al agricultorilor.⁹

Este **anacronică** deoarece în U.E. "nu se mai practică sisteme de susținere a agricultorilor în funcție de suprafața exploatațiilor", cu excepția indemnizațiilor de necultivare care se acordă pentru scoaterea temporară din cultură a unor suprafețe agricole.

Este **nerealistă** pentru că "suprafețele prevăzute nu pot fi atinse prin mecanisme de piață". De altfel modul de delimitare a exploatațiilor agricole după criteriul dimensional "pare mai degrabă unul copiat din sistemul SUA, unde mărimea medie a exploatațiilor agricole este de aproximativ 204 ha, fără a fi gândită și adaptată condițiilor concrete din România"¹⁰.

Este **nefastă** pentru că "stopează fenomenul de formare a exploatațiilor privat- familiale după modelul european"¹¹. În cazul României, politicile rurale de dezvoltare trebuie să aibă în vedere, în primul rând, refacerea și transformarea gospodăriei țărănești în exploatații familiale multifuncționale. Dacă la vom organiza, în continuare, în unități de dimensiuni mari nu vom face altceva decât să repetăm "experiența celor 30 de ani" de cooperativizare când "o agricultură cu condiții naturale foarte bune nu reușea să hrănească propria populație".¹²

BIBLIOGRAFIE:

1. Ciani, A., (1992), *Contabilita e management delle imprese in agricoltura*, Ed. Etaslibri, Milano.
2. Muller, P., s.a.(1997), *Les entrepreneurs ruraux – Agriculteurs, artisans, commerçants elus locaux*, Universite de Sciences Sociales de Grenoble, Paris.
3. Otiman P., I., (2002), *Agricultura României la cumpăna dintre milenii II și III*, Ed. Segroprint, Timișoara.
4. Otiman P.I., (1997), *Dezvoltarea rurală în România*, Ed. Agroprint, Timișoara.
5. Samochiș, B., (1997), *Opțiuni fundamentale în dezvoltarea reformei agrare din România*, Ed. Risoprint, Cluj Napoca.
6. Scholtz B., (2002), „Exploatația agricolă comercială mixtă- o posibilitate actuală de relansare a agriculturii românești”, *Curierul Agricol*, nr. 15: 20-21.
7. Agricultural Statistics, Main results- 2007, Eurostat, European Communities, 2009.
8. Statistical yearbook – Eurostat, 2008.
9. http://europa.eu.int/comm/agriculture/rica/detailf_en.cfm.

⁹ Otiman, P., I., (2002), *Agricultura României la cumpăna dintre milenii II și III*, Ed. Agroprint, Timișoara, pag 412.

¹⁰ Scholtz, B., „Exploatația agricolă comercială mixtă- o posibilitate actuală de relansare a agriculturii românești”, *Curierul Agricol*, nr. 15: 20-21.

¹¹ Otiman, P., I., (2002), *Agricultura României la cumpăna dintre milenii II și III*, Ed. Agroprint, Timișoara, pag 413.

¹² Samochiș, B., (1997), *Opțiuni fundamentale în dezvoltarea reformei agrare din România*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, pag 37.

OANA ELEONORA GLOGOVETAN*
IOANA GEORGETA DĂNILĂ*

Key words: classification, agricultural holdings

ABSTRACT: This paper, represents a small part of his doctoral thesis. Farms can be classified by various criteria (political ideology, size, profile, relationship property, labour, etc.). Farm Typology existing literature of our country is treated very superficially, as a number of uncertainties still surrounding the concept itself and the discussions that are ongoing in the context of land reform yet. Most of the literature is limited to inventory and describe the types of farms that occur as a result of the legislative and administrative decisions to be adopted.

CRITERIA FOR THE CLASSIFICATION OF THE AGRICULTURAL HOLDINGS

Below we list a number of criteria for classification of agricultural holdings in general. Literature addresses the classification of farms using several criteria:

1. In terms of political ideologies and economic doctrines that were the basis for farm development. These types of holdings arose and were shaped over time in rural areas in different countries and political systems, according to political ideologies and economic doctrines that were the basis for their development.

Are as follows¹:

- private family-farms;
- mixed-farm lease;
- associative-type farms (family associations);
- type-farm agricultural society;
- farm-type company;
- cooperative farms (kibitzer)
- state-farm (farm type model);
- state-farms (type sovhoz);
- state-collective farms (kolkhoz type, CAP);
- institutes and agricultural research stations.

2. In terms of size

Farm size is the most widely used classification criterion used in statistics, but there are some problems with the terms of reference: agricultural land, labor, economic dimension of activity, each benefits and disadvantages.

In terms of employment²:

- small-holdings (holdings do not exceed the activity can be performed by a single family);
- large farms (farms whose work requires resources and employment outside the family).

As a family has different sizes in the EU and Accounting Agricultural Information Network (RICA), used as a criterion called conventional unit work unit (WU). Thus there are:

- farms with less than 2 W.U.;
- 2-5 W.U.-farms;
- farms with more than 5 W.U.

* "Bogdan Vodă" University, Faculty of Economics Sciences, Cluj-Napoca, România

¹ Otman P.L., (1997), *Dezvoltarea rurală în România*, Ed. Agroprint, Timișoara, pag. 314.

² Ciani, A., (1992), *Contabilitate e management delle imprese in agricoltura*, Ed. Etaslibri, Milano, pag. 38

Taking into account the European Union, annual work unit - AWU (Annual Work Unit - AWU) is equivalent to a full-time employment. One LU corresponds to activity by a person employed full time in agriculture at a farm over a period of 12 months. Working time in a year is 1,800 hours, is 225 days with a program of work for 8 hours per day. There are exceptions, where the different EU Member States, provisions governing contracts for specific work. According to EU employment at farm level are classified according to the LU in the following manner³:

- farms with less than 0.5 AWU;
- farms with 0.5 - <1 AWU;
- farms with 1 - <2 AWU;
- farms with 2 - <3 AWU;
- farms with more than 3 AWU

In terms of agricultural area in EU be taken into account the agricultural area (UAA) or the total agricultural area. RICA farms classified in terms of UAA in:

- farms that use an area of up to 5 hectares;
- farms that use surface between 5-10 hectares;
- farm using a surface between 10 to 20 hectares;
- farms that use surface between 20-50 hectares;
- farms that use a larger area of 50 hectares.

From a statistical viewpoint, in Romania, farms are divided according to the agricultural area used by size class as follows:

- less than 0.1 hectares;
- between 0.1 to 0.3 hectares;
- between 0.3-0.5 hectares;
- between 0.5 to 1 hectares;
- between 1-2 hectares;
- between 2-5 hectares;
- between 5-10 hectares;
- between 10 to 20 hectares;
- between 20 to 30 hectares;
- between 30-50 hectares;
- between 50-100 hectares;
- more than 100 hectares.

Romania to the European Union, farms are divided according to the agricultural area used by size class as follows:

- less than 5 hectares;
- between 5-20 hectares;
- between 20-50 hectares;
- between 50-100 hectares;
- over 100 hectares.

Although these classifications are based on the same statistical basis, more detailed division for Romania is the fact that in our country the number of small farms and the average is very high compared to the number of holdings of the same size in the European Union.

Since the relevance of these categories is affected by the report that can occur in each area between the workforce and in terms of intensity of the production process tends to sharing them:

- small-to-farm area to 10 hectares;
- farm-to-medium size from 10-50 hectares;
- large farm-to-surface over 50 hectares.

³ Agricultural Statistics, (2009), Main results- 2007, Eurostat, European Communities, pag. 19.

• **In terms of economic size** - is a criterion used because the small areas can obtain higher yields and vice versa. In assessing the value of economic size indicators are used. In this respect, the U.E. because it takes into account the predominance of family farms is taken as a specific indicator of their basic standard gross margin, calculated as the difference between value of output produced and direct costs (variable costs)⁴. The specific indicator used U.E. European dimension is the unit (ESU). The specific indicator used is ESU Romania - economic size unit.

1ESU (ESU) = standard gross margin of 1,000 ECU - before 1985

1ESU (ESU) = standard gross margin amounting to ECU 1100 - after 1985

1ESU (ESU) = standard gross margin worth EURO 1200 - present.

European Commission - Eurostat, is a classification of farms by value of standard gross margin expressed in ESU (ESU) as follows⁵:

- between 1 - <8 ESU;
- between 8 - <16 ESU;
- 16 - <40 ESU;
- 40 - <100 ESU;
- more than 100 ESU.

In Romania, according to MARD, farms are subdivided into:

- subsistence farms, which have an economic dimension less than 2 ESU;
- semi-subsistence farms, which have an economic size between 2-8 ESU;
- farms that have an economic dimension greater than 8 ESU.

3. In terms of production structure (after the company profile)

- specialized farms (field crops, plantations, etc.), Whose production structure is composed exclusively or predominantly in a particular industry;
- non-specialized farms, whose production structure contains simultaneously two or more branches of production in considerable proportions;

Given the importance of this classification to characterize the farms in the EU, Manufacturing industries are grouped into categories, classes, operându is with coefficients of equivalence. Thus referring to "categories" are outlined the following profiles of farms:

- field-crops;
- plantation;
- livestock and forage crops;
- non-breeding ground.

Such classification detail is practiced in the EU and is given in the following table:

Specification	Specialized agricultural holdings	Non-specialized agricultural holdings (mixed)
Cereals, grains, oilseeds and protein crops	-cereals, oilseeds and protein crops, other crops of rice; - crops rice.	-rice cereal and mixed cultures
Other crops	-root crops; -vegetable; -various crops: tobacco, cotton.	-cereals and root crops mixed; -mixed-culture of tobacco and cotton.

⁴ Statistical yearbook - Eurostat, 2008, pag. 155

⁵ Agricultural statistics, Main results - 2007, Eurostat, European Communities, 2009, pag. 32

Horticulture	-vegetables; -flowers and plants-standing - mushroom.	- culture-mixed vegetables in the open (field) and emissions; - mixed-culture of flowers and ornamental plants in the open (field) and emissions;
Viticulture	-wine-grape vineyards; -vines for table grape production.	-Grape-vines for the production of mixed variety
Orchards	-fruit and citrus; -fresh fruit except citrus; - nuts; - olive-groves.	- mixed nuts and fresh fruit other than citrus; - mixed-citrus groves and fresh fruit.
Cattle	- milk production; -milk production and cattle; -cattle-breeding and fattening.	- milk production and growth, fatten-ing cattle that;
Sheep and goats	-sheep growth; - goat rearing.	- sheep and cattle growth; - sheep and goats growth.
Pigs and poultry	-pig growth; -fattening pigs; - meat, poultry growth; - for eggs,	- poultry-breeding and fattening pigs; -growth of pigs and poultry.
Bee-bee	- bee-bee.	
-	-	-field crops and livestock;
-	-	-field crops and plantations; -field crops and horticulture.

Source: European commission, http://europa.eu.int/comm/agriculture/rica/detailt_en.efm.

All European Union, is a classification of farms according to their specialization in terms of agricultural activity as follows:

- farms specialized in field crops;
- farms specialized in horticulture;
- permanent farm crops specialist;
- farms specialized in cereal crops;
- farms specialized in mixed cultures;
- farms specialized in animal husbandry (mixed);
- farms specialized in animal husbandry and land cultivation.

4. In terms of ownership enterprise workforce report:

- farm-simple forms;
- the mixed-forms in which the point of view of property does not fit into the simple.

Farm simple forms are:

- more than two thirds of the area belongs to their owners;
- more than two thirds of the area is operated under a lease;
- more than two thirds of the area are working in part;
- more than two thirds of the area is managed in other forms.

Mixed forms using less than two thirds of the surface in a certain way - rent, in part, etc..

In terms of ratio-farm labor:

- farms where the workforce is made up exclusively or mainly of family members;
- farms where the workforce is comprised mainly of employees.

5. In terms of level of integration:

- farm integrated - horizontally;

- vertical.
- farms are not integrated.
- integration with other activities on the farm where we⁶:
- APT-type farms (Agriculture / Processing / Trading)
- ACS-type farms (Agriculture / Crafts / Services)
- AT-type farms (Agriculture / Tourism sheltered farm).

6. In terms of production destination. For EU countries such classification has no significance, because it is relevant to that area, but to us has a special significance, given that more than half the population belongs to rural areas.

We have thus:

- commercial farms (most of the production is for market);
- subsistence farms (most of the production is for own use).

7. In terms of gainful activities on agricultural holdings, in addition to agricultural activities themselves are the following activities⁷:

- holdings receive income from tourism;
- holdings who earn income and crafts;
- holdings who earn income and agricultural production processing;
- holdings who earn income and woodworking;
- holdings who earn income and aquaculture;
- holdings who earn income and mutual agreements;
- holdings who earn income and produce renewable energy.

8. Based on classification of enterprises in general, D. Roux, in "Analyse economique et Gestion de l'entreprise", in terms of form of ownership, where farm stands following basic types:

- Agricultural Holdings Private
 - ❖ Single -family
 - professional (individual themselves)
 - ❖ corporate businesses
 - people
 - company partnership
 - SNC
 - capital, limited liability company
 - limited companies;
 - limited partnership shares;
 - agricultural production-companies;
 - agricultural associations;
- Agricultural Holdings Public (Autonomous), national interest
 - local interest
- Agricultural Holdings agricultural cooperative cooperative-work

⁶ Muller, P., s.a. (1997), *Les entrepreneurs ruraux - Agriculteurs, artisans, commerçants elus locaux*, Université de Sciences Sociales de Grenoble, Paris, pag 13

⁷ Agricultural Statistics, (2009), Main results- 2007, Eurostat, European Communities, pag. 33.

9. Italian literature is a classification of farmers working in farms according to the calculation of their net income:

Table no. 2

Typology of farmers based on the calculation of net income			
No	Farmer type	Balance in terms of net income	Income net
1.	Easily	$VGP - [(VC + Q + It) + (S + Sc + Bf + D)]$	$+/- P$
2.	Land owner	$VGP - [(VC + Q + It) + (S + Sc + D)]$	$Bf +/- P (= Vf)$
3.	Owner capital	$VGP - [(VC + Q + It) + (S + Sc + Bf)]$	$D +/- P (= Va)$
4.	Owner of land and capital	$VGP - [(VC + Q + It) + (S + Sc)]$	$Bf + D +/- P$
5.	Owner capital management carries	$VGP - [(VC + Q + It) + (S + Bf)]$	$D + SC +/- P$
6.	Capital owner who participates in management and production	$VGP - [(VC + Q + It) + (S + Bf)]$	$S + D + Sc +/- P$
7.	Land owner who participates in management and production	$VGP - [(VC + Q + It) + D]$	$S + Sc + Bf +/- P$
8.	Owner to make all inputs and carries	$VGP - (VC + Q + It)$	$Bf + S + Sc + D +/- (= Vn)$

Source: Ciani A Management Accounting e delle imprese in agricoltura, 1992, p. 112, Ed Etaslibri, Milan

where:

VGP = total income obtained from sale of production;

VC = variable costs;

Q = rate of maintenance;

It = taxes, contributions;

S = salary;

Sc = administrator salary;

Bf = benefit of land;

P = super benefit;

D = interest;

Vf = land income;

Wa = agricultural income;

Vn = net income.

10. European Commission makes a classification of farm manager by age as follows:

- farms whose heads do not exceed the age of 35 years;
- farms whose heads were between 35-54 years;
- farms whose heads were between 55-64 years;
- farms whose heads have more than 64 years;

CONCLUSIONS

Share these types of farms across agriculture is very different from country to country. European Union countries is a dominant form of family farm. In our country, due to the fact that "state property" had weight lifted and the privatization of farms in how it is achieved, will result in a category of private farms will hold an important place in the individual holdings, representing it in a distinct type of the family, as individual farm labor employment, called "professional."

Most of the literature is limited to inventory and describe the types of farms that occur as a result of the legislative and administrative decisions to be adopted.

The first attempt was the regulation O.U.G. nr.108/2001 on farms, adopted on June 30, 2001. Although this legislation addresses a crucial issue, how the precipitate was adopted, has generated a number of shortcomings contained in its text, which led to adjustments made by two government decisions every six months of adoption (January 17, 2002 and July 11, 2002).

In Article 3 of O.U.G. No 108/2001 sets out the elements that differ in vision legislature farms, namely: the legal nature of their ownership, nature of activities conducted and that the economic size and

their size. In terms of size or economic size, the ordinance says that farms can be: business and family, and the following articles shall set out minimum sizes of commercial farms (In cereal crops and medicinal plants technical 110 hectares in the plain area and 50 hectares in hilly area), but state support and will give them.

Beyond the technical and economic issues involved, the angle of view of themes, this classification into "commercial and family" is illogical, because size has nothing to do with business and family categories and two categories belong to forms resulting from different criteria. Minimum sizes specified in the enactment that have nothing in common with reality.

A number of scholars have criticized this Ordinance , Among them the Academy and P.I.Otiman who presented her as anachronistic, unrealistic, and with serious consequences for the countryside and farmers⁸.

It is anachronistic because U.E. "No longer practice support systems for farmers based on land holdings, excluding allowances which are granted for resting temporary removal from the culture of agricultural land.

Is unrealistic because "areas provided can not be achieved through market mechanisms." Besides how to define the farm dimensional criterion "seems rather one copy of the U.S. system, where the average farm size is about 204 hectares, without tailor specific conditions of Romania".⁹

Is unacceptable because "halt the phenomenon of private farms, family formation following the European model¹⁰." For Romania, rural development policies must consider, first, the restoration and conversion of multi-family peasant holdings. If we hold still, in large units we do not simply repeat the "experience of 30 years' of cooperatives when" farming with good natural conditions failed to feed its own population".¹¹

REFERENCES:

1. Ciani, A., (1992), *Contabilita e management delle imprese in agricoltura*, Ed. Etaslibri, Milano.
2. Muller, P., s.a. (1997), *Les entrepreneurs ruraux – Agriculteurs, artisans, commerçants élus locaux*, Université de Sciences Sociales de Grenoble, Paris;
3. Otiman P., I., (2002), *Agricultura României la cumpăna dintre milenii II și III*, Ed. Segroprint, Timișoara.
4. Otiman P.I., (1997), *Dezvoltarea rurală în România*, Ed. Agroprint, Timișoara.
5. Samochiș, B., (1997), *Opțiuni fundamentale în dezvoltarea reformei agrare din România*, Ed. Risoprint, Cluj Napoca.
6. Scholtz B., (2002), „Exploatația agricolă comercială mixtă- o posibilitate actuală de relansare a agriculturii românești”, *Curierul Agricol*, nr. 15: 20-21.
7. Agricultural Statistics, Main results - 2007, Eurostat, European Communities, 2009
8. Statistical yearbook – Eurostat, 2008.
9. http://europa.eu.int/comm/agriculture/rca/detailtf_en.efm.

⁸ Otiman P., I., (2002), *Agricultura României la cumpăna dintre milenii II și III*, Ed. Segroprint, Timișoara, pag. 412.

⁹ Scholtz B., (2002), *Exploatația agricolă comercială mixtă- o posibilitate actuală de relansare a agriculturii românești*, *Curierul Agricol*, pag.15.

¹⁰ Otiman P., I., (2002), *Agricultura României la cumpăna dintre milenii II și III*, Ed. Segroprint, Timișoara, pag. 413.

¹¹ Samochiș, B., (1997), *Opțiuni fundamentale în dezvoltarea reformei agrare din România*, Ed. Risoprint, Cluj Napoca, 1997, pag. 37.

ROLUL FISCALITĂȚII ÎN FORMAREA RESURSELOR FINANCIARE PUBLICE

CORNEL CRIȘAN*
GABRIELA MĂRIȘ-LEȘ*

Cuvinte cheie: venituri fiscale, buget, politici fiscale, resurse bugetare, venituri publice

REZUMAT: Veniturile fiscale se instituie de către stat, în virtutea suveranității sale financiare și a calității sale de subiect de drept public. Veniturile cu caracter fiscal reprezintă prelevări legale din veniturile create de entitățile economice și populație, inclusiv în legătură cu deținerea de către aceștia a unor averi sau proprietăți impozabile. Aceste raporturi pun față în față două părți ca subiecte de drept: pe de o parte statul, ca subiect principal, reprezentat de structurile juridice fiscale care îi dau o poziție privilegiată, iar pe de altă parte, persoanele fizice și juridice care sunt obligate să contribuie la formarea resurselor financiare publice.

PRECIZĂRI INTRODUCATIVE

Determinată de satisfacerea nevoilor generale ale societății, apare necesitatea constituirii unor importante fonduri bănești la dispoziția autorităților publice, fonduri ce se formează pe seama unei părți din produsul intern brut și sunt utilizate pentru finanțarea nevoilor sociale atât de interes național cât și local. Fondurile sunt constituite prin transferul de valoare de la diverse persoane fizice și juridice la dispoziția organelor administrației de stat, centrale și locale, transferându-se ulterior către diverși beneficiari – persoane fizice și juridice. Astfel, au loc fluxuri de resurse bănești în dublu sens – către și de la fondurile publice – ceea ce generează anumite relații sociale între participanții la acest proces.

Aceste relații apar între participanții la procesul de constituire a fondurilor de resurse financiare, respectiv, între entitățile economice, indiferent de forma de proprietate (care desfășoară activitate cu scop lucrativ și membrii societății luați în mod individual, ca cetățeni ai statului care realizează venituri) pe de o parte, și colectivitatea reprezentată prin stat, pe de altă parte. În același timp, remarcăm relațiile care apar între colectivitate, reprezentată prin stat, pe de o parte, și beneficiarii fondurilor bănești ce se instituie în economie (instituții publice, membrii ai societății luați în mod individual ca cetățeni care încasează pensii, alocații pentru copii, ajutoare, burse și alte indemnizații), pe de altă parte.

De repartitia produsului intern brut sunt legate relațiile sociale apărute în procesul constituirii și dirijării fondurilor de resurse bănești din economie care sunt, prin natura lor, relații economice. Aceste relații economice, exprimate valoric, în legătură cu satisfacerea nevoilor colective ale societății, constituie relații financiare sau finanțe.

CONSTITUIREA RESURSELOR FINANCIARE PUBLICE

Misiunea socială a finanțelor publice se realizează prin funcțiile pe care le exercită, și anume prin funcția de repartitie și funcția de control. Funcția de repartitie a finanțelor publice cunoaște două faze distincte, însă legate între ele: constituirea fondurilor și distribuirea acestora. Participarea entităților economice, a instituțiilor publice, a populației, a persoanelor juridice și fizice rezidente în străinătate la constituirea fondurilor publice de resurse financiare îmbracă forme diferite, și anume: impozite, taxe, contribuții pentru asigurări sociale, amenzi, penalități, vărsăminte din veniturile instituțiilor publice, redevențe și chirii din concesiuni și închirieri de terenuri și alte bunuri proprietate de stat, împrumuturi de stat primite de la persoane juridice și fizice, rambursări ale împrumuturilor de stat acordate, dobânzi aferente acestora, donații, ajutoare și alte transferuri primite, alte venituri.

La nivelul unei țări, ansamblul impozitelor și taxelor provenite de la persoanele fizice și de la cele juridice, formează *sistemul fiscal*. Așezarea și perceperea impozitelor se realizează prin crearea și menținerea în stare de funcționare a unui mecanism fiscal format din instrumentele și metodele folosite pentru realizarea

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

funcțiilor sistemului fiscal, în condițiile respectării principiilor fiscale. Perceperea impozitelor și taxelor se justifică, în general, de cheltuielilor publice, iar necesitatea prelevării lor este înscrisă în legea fundamentală a unei țări. Unul dintre elementele bogăției unei națiuni sunt resursele sale, resurse provenind din produsul intern brut, la care se adaugă importul și care sunt folosite pentru consum, formare brută de capital și export. Alături de resursele materiale, umane, valutare și informaționale, un rol deosebit îl au resursele financiare.

Totalitatea mijloacelor bănești necesare realizării obiectivelor economice și sociale într-un interval de timp determinat o reprezintă resursele financiare. Resursele financiare publice includ resursele administrației de stat centrale și locale, resursele asigurărilor sociale de stat și resursele instituțiilor publice cu caracter autonom.

Veniturile bugetare sunt venituri de natură publică, dar între ele și veniturile publice nu se poate pune semnul egalității. Veniturile publice au o sferă mai largă de cuprindere, incluzându-le pe cele bugetare. Ponderea cea mai mare în structura veniturilor publice o constituie veniturile bugetare, astfel că mărirea și structura lor influențează într-o măsură substanțială mărirea și structura veniturilor publice.

Evoluția corelativă a resurselor și utilităților publice este determinată de o multitudine de factori dintre care fac parte:

- **Factorii economici** se întemeiază pe evoluția crescătoare a produsului intern brut, care oferă posibilitatea sporirii veniturilor bugetare ca urmare a creșterii veniturilor impozabile sau taxabile.

- **Factorii monetari** sunt reprezentați de credit, dobândă și masa monetară, iar influența acestora se transmite prin prețuri. Desigur, în condițiile creșterii generalizate a prețurilor, ca efect al accentuării fenomenelor inflaționiste, se înregistrează și creșterea nominală a profiturilor, salariilor și a altor venituri impozabile, care se traduce printr-o sporire a veniturilor bugetare realizate prin perceperea impozitelor directe aferente.

- **Factorii sociali** se manifestă în strânsă legătură cu accentuarea rolului statului în această direcție, prin redistribuirea unui volum însemnat de resurse în scopul satisfacerii nevoilor cetățenilor în ce privește învățământul și educația, întreținerea sau refacerea sănătății, protecția și securitatea socială.

- **Factorii demografici** își manifestă influența prin sporirea numărului de contribuabili, care se înregistrează pe seama creșterii numerice a populației.

- **Factorii politici** au o influență deosebită, care rezultă din punerea în practică a deciziilor macroeconomice impuse prin lege, vizând dezvoltarea activității economice în anumite ramuri sau regiuni - care se concretizează în creșterea veniturilor, organizarea asigurărilor sociale de stat și perceperea unor cote corespunzătoare în acest scop, creșterea presiunii fiscale, instituirea de noi impozite și taxe, etc.

- **Factorii militari** își fac simțită influența lor prin consumul de resurse financiare publice pentru înzestrarea și întreținerea armatei. Acest consum este unul definitiv, iar amploarea sa este dependentă de situația din țară și de climatul internațional (participarea la o seamă de acte militare în exterior determină o nevoie suplimentară de resurse bugetare).

- **Factorii de natură financiară** reprezintă sinteza influențelor tuturor celorlalți factori, care se concretizează în nivelul veniturilor bugetare mobilizate pentru acoperirea cheltuielilor publice. În cazul apariției deficitului bugetar, în vederea acoperirii sale, statul caută soluții vizând creșterea mărimii resurselor bugetare. Existența unei multitudini de factori de influență a condus la apariția unor noi tipuri de resurse publice, având drept efect diversificarea structurii resurselor financiare.

Principalele categorii de resurse financiare publice, privite din punctul de vedere al conținutului lor economic, sunt: prelevările cu caracter obligatoriu (impozitele, taxele, contribuțiile), resursele de trezorerie, resursele provenind din împrumuturi publice și finanțarea prin emisiune monetară fără acoperire.

Privite *prin prisma bugetului general consolidat*, structura resurselor financiare publice include:

- resursele financiare ale bugetului de stat;
- resursele financiare ale asigurărilor sociale de stat;
- resursele financiare cu destinație specială;
- resursele financiare ale bugetelor unităților administrativ-teritoriale, cum sunt: impozitele, taxele și

veniturile nefiscale cu caracter local, cotele și sumele defalcate din unele venituri ale bugetului de stat, cotele adiționale la unele venituri ale bugetului de stat și transferurile cu destinație specială de la bugetul de stat. La acestea se adaugă diverse venituri proprii ale bugetelor locale, inclusiv venituri din capital.

Resursele financiare publice, analizate din punctul de vedere al ritmicității încasării lor la buget formează două categorii, și anume: resurse ordinare sau curente și resurse extraordinare, incidentale sau întâmplătoare.

Resursele ordinare sunt resursele la care apelează statul în mod obișnuit, în condiții considerate normale și care se încasează la buget cu o anumită regularitate. În această categorie se include: veniturile fiscale, contribuțiile pentru asigurările sociale de stat, contribuțiile ce alimentează fondurile speciale și veniturile nefiscale.

Resursele extraordinare sunt resursele instituite și mobilizate în anumite situații deosebite, când veniturile ordinare sunt insuficiente în raport cu necesitățile de mijloace bănești ale autorităților publice. Astfel de venituri se mobilizează de către stat pentru înfăptuirea unor obiective considerate a fi excepționale, vizând constituirea de fonduri speciale destinate finanțării activităților consacrate ieșirii din criză, acoperirii unor dificultăți de mare amploare ca efect al calamităților naturale, acoperirii deficitelor bugetare etc.

Veniturile extraordinare se procură pe calea creditului public, adică pe seama împrumuturilor de stat angajate din țară sau/și străinătate, a certificatelor de trezorerie și a altor forme ale titlurilor de stat. De asemenea, veniturile extraordinare pot fi procurate și pe căi monetare, prin recurgerea la angajarea de împrumuturi de la Banca Națională (Centrală) sau prin acoperirea deficitelor prin emisiunea banilor de hârtie, ceea ce duce la inflație. În structura veniturilor extraordinare sunt incluse și ajutoarele și alte transferuri primite din străinătate, sumele rezultate din lichidarea participațiilor de capital ale statului în străinătate, precum și sumele provenite din vânzarea unor bunuri ale statului aflate în afara granițelor țării.

Resursele financiare publice se grupează în funcție de proveniență, în resurse *interne* și *resurse externe*.

Resursele externe sunt, în principal, împrumuturi de stat externe contractate de la instituții financiare internaționale, de la guvernele altor țări, de la bănci cu sediul în alte state, sau de la orice deținători străini de capitaluri bănești. La acestea se adaugă diferitele transferuri externe primite sub forma ajutoarelor nerambursabile de la organisme internaționale sau din partea altor state. Toate celelalte resurse, de tipul impozitelor, taxelor, contribuțiilor, veniturilor nefiscale, împrumuturilor contractate la persoane fizice și juridice din propria țară, altor venituri excepționale, sunt considerate a fi **resurse de proveniență internă**.

În România, resursele financiare publice sunt structurate pe criterii economice, în conformitate cu structura sistemului bugetar, se constituie și se gestionează printr-un sistem unitar de bugete, și anume: bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetele locale, bugetele fondurilor speciale, bugetul trezoreriei statului, bugetele instituțiilor publice, în condițiile asigurării echilibrului financiar[†].

Principalele categorii de resurse publice sunt:

I. Resursele bugetului de stat:

- venituri curente:

A. venituri fiscale

A.1. impozite directe

B.1. impozite indirecte

B. venituri nefiscale

- venituri din capital

- încasări din rambursarea împrumuturilor acordate

II. Resursele bugetului asigurărilor sociale de stat și ale asigurărilor pentru șomaj:

A. venituri fiscale

A.1. contribuția angajatorilor și a angajaților

B.1. alte contribuții

B. venituri nefiscale

III. Resursele bugetelor locale

- venituri proprii (fiscale și nefiscale);

- cote și sume defalcate din venituri ale bugetului de stat;

- cote adiționale la unele venituri ale bugetului de stat și ale bugetelor locale;

- transferuri cu destinație specială de la bugetul de stat.

De menționat faptul că, cotele și sumele defalcate din taxa pe valoarea adăugată și impozitul pe venit, sunt transferate de la bugetul de stat la bugetele locale în vederea susținerii finanțării acestor bugete. Chiar și așa, se poate vedea importanța veniturilor de natură fiscală la constituirea bugetului de stat în vederea finanțării cheltuielilor curente ale statului.

[†] Legea finanțelor publice nr. 500 / 2002, publicată în Monitorul Oficial nr. 597/ 2002

CONCLUZII

Dacă analizăm structura clasificăției economice a veniturilor bugetare din țara noastră, vom descoperi o multitudine de surse de natură fiscală care contribuie la formarea resurselor bugetului de stat. Una dintre problemele cu care se confruntă România este numărul mare de impozite și taxe pe care trebuie să le plătească contribuabilul român. Astfel, într-o evaluare făcută de către Comisia Europeană în anul 2009 se arată că numărul taxelor în România este de 113, cel mai mare din Europa, astfel încât România, pentru a realiza una dintre solicitările în ceea ce privește Strategia de la Lisabona, trebuie să procedeze la reducerea acestor taxe care, de multe ori costă mai mult colectarea decât veniturile care se realizează prin colectarea lor.

De aici rezultă cu stringență faptul că acestea trebuie comasate sau reduse în așa fel încât veniturile colectate să nu fie diminuate, dimpotrivă, volumul acestora să crească iar costurile de administrare și colectare să scadă, crescând în acest fel indicele de eficiență a acestora. Fie că este vorba de armonizarea legislației, chiar simplificarea acesteia pentru a fi pe înțelesul tuturor contribuabililor, fie că este vorba de aplicarea prevederilor legale în vigoare întocmai, important este să fie preocupare în acest sens, iar într-un interval de timp relativ scurt vom putea spune că și la noi colectarea impozitelor și taxelor către bugetul de stat este asemănătoare țărilor europene dezvoltate.

Pornind de la funcțiile și rolul finanțelor publice, se pot formula și funcțiile și rolul fiscalității. Astfel, fiscalitatea îndeplinește:

- **în primul rând**, funcția de constituire a fondurilor bănești la dispoziția statului. Prin intermediul fiscalității se formează majoritatea resurselor bănești a bugetului de stat.

Canalele prin care se îndeplinește această funcție sunt date de prelevările obligatorii, de vărsăminte, taxe și impozite.

- **în al doilea rând**, funcția de mobilizare a resurselor bănești pe baza reglementărilor legale la dispoziția Guvernului sau a comunităților locale. Acestea se realizează prin concentrarea în centre de decizie a resurselor bănești de proveniență publică, urmând ca apoi acestea să primească destinațiile legiferate prin buget. Prin această funcție se realizează o anumită redistribuire a veniturilor din economie pe seama practicării unor vărsăminte diferențiate pe plătitori dar și a unor locuri de vărsare diferențiate pe centre de decizie (locale, regionale etc.). Sursa de formare a prelevărilor fiscale este averea țării care, pusă în exploatare, formează producția națională exprimată în produsul intern brut.

- **în al treilea rând**, funcția de control urmărind modul în care sunt preluate de la plătitori veniturile cuvenite statului precum și modalitățile de percepere a prelevărilor și de urmarire și executare a rău-plătitorilor sau a celor care se sustrag de la plata impozitului. Prin *controlul* fiscal se realizează pe un alt plan și o funcție preventivă în materie de abatere de la legalitate și de stimulare a laturilor pozitive ale activității economico-sociale, precum și de economisire a resurselor de care dispune societatea. *Controlul* se exercită în mod obisnuit post-factorum constatându-se cu aceasta ocazie încălcări ale legislației privitoare la asezarea și perceperea impozitelor și taxelor, stabilindu-se măsuri de eliminare a lor.

BIBLIOGRAFIE:

1. Crișan, C. (2009), *Fiscalitate*, Ed. Alma Matre, Cluj-Napoca.
2. Văcărel, I. și colectiv (2008), *Finanțe publice*, ediția a VI a, Ed. Didactică și Pedagogică, București.
3. * * * Legea finanțelor publice nr. 500 / 2002, publicată în Monitorul Oficial nr. 597/ 2002
4. * * Legea nr. 11/2010- Legea bugetului de stat pe anul 2010, publicată în Monitorul Oficial nr. 60/2010

Key words: fiscal revenues, budget, fiscal policy, budget resources, public revenues.

ABSTRACT: Tax revenues are set by the state, by virtue of its financial sovereignty, as a subject of public law. Tax revenues are legal samplings created by economic units and population, including in connection with the holding by those of wealth or property taxable. These reports put face to face two parts, law subjects: on the one side, state as main subject, represented by fiscal juridical structures, which gives a privileged position, and on the other side, physical and juridical persons who have the obligation to contribute to the setting up of public financial resources

INTRODUCTORY NOTES

Determined to meet the general needs of society, there is significant need for the establishment of funds at the disposal of public authorities, funds that are formed on account of part of the gross domestic product and are used to fund social needs of both national and local interest. Funds are established by transferring securities from individuals and businesses to the state administration bodies, local and central ones, then transferring to the various beneficiaries - individuals and businesses. Thus, there are financial resource flows both ways - to and from public funds - which generates some social relationships between participants in this process.

These relationships arise between participants in the process of establishing a fund of funds, respectively, between economic entities, regardless of their ownership (which operate for profit and members of society taken individually, as citizens with income within the State) on the one hand, and the community represented by the state, on the other side. At the same time, note the relationships among the community, represented by the state, on the one hand, and the beneficiaries of funds that constitute the economy (public institutions, members of society take individually as citizens who receive pensions, child benefit, aid, scholarships and other benefits), on the other side.

The distribution of gross domestic product is about social relations that occurred during the formation and leadership on the economy of money resources funds, which are by their nature, economic relations. These economic relations, in terms of value, in connection with the collective needs of society constitute financial relationships or finances.

FORMATION OF PUBLIC FUNDS

The social mission of public finances is carried out by the functions they perform, namely the distribution function and control function. The distribution function of public finances, knows two distinct phases, which are linked however: the establishment of funds and their distribution. Participation in economic entities, public institutions, population, businesses and individuals resident abroad to finance the establishment of public funds takes different forms, namely: taxes, social security contributions, fines, penalties, payments from income institutions public, royalties and rents from concessions and rental of land and other property owned by the state, received state loans to businesses and individuals, repayment of loans granted by the state, their interest on, donations and other incoming transfers, as well as other income.

At country level, all taxes and fees from individuals and from the legal entities form the tax system. Settlement and collection of taxes is done by creating and maintaining the running of a tax mechanism consisting of tools and methods used to make the tax system functions, while respecting the principles of taxation. Collection of taxes is justified, in general, by public spending and the need for their removal is included in the fundamental law of a country. One of the wealth of a nation is its resources, resources from

the gross domestic product, plus imports, which are used for consumption, gross capital formation and exports. Besides the material, human, and information exchange, have a special role of financial resources.

All funds necessary to achieve economic and social objectives within a given time represents the financial resources. The public financial resources include resources for State and local government, social security resources and resources independent of public institutions.

The budget revenues are revenues of a public nature, but between them and government revenue it can not be put the equal sign. Public revenues have a wider scope, including budgetary ones. The largest share in the structure of government revenue is the budget income, so that the size and structure to substantially influence the size and structure of public revenues.

Corresponding evolution of resources and public utilities is determined by many factors among which are:

- **Economic factors** are based on the upward trend in gross domestic product, which offers the possibility of increasing revenues from the increase in taxable income.
- **Monetary factors** are represented by credit, interest and money and their influence is transmitted through prices. Of course, under the generalized increase in prices as a result of growing inflationary phenomena, is recorded nominal increase in profits, wages and other taxable income, which translates into an increase in revenues achieved by raising taxes directly related.
- **Social factors** manifest themselves in close connection with the increased state role in this direction by redistributing a significant amount of resources to meet citizens' needs in terms of teaching and education, maintenance or restoration of health, social protection and security.
- **Demographics** show their influence in increasing the number of taxpayers who register on the rise in population numbers.
- **Political factors** have an important impact resulting from implementation of macroeconomic decisions imposed by law, aimed at developing certain sectors of economic activity and / or regions - which translates into increased revenue, social security organization and collection of appropriate rates, increased tax burden, the imposition of new taxes, etc..
- **Military factors** make their influence felt through the use of public financial resources to equip and maintain Army. The consumer is definitely one, and its magnitude depends on the situation in the country and the international climate (participation in a series of military acts outside leads to a need for additional budgetary resources).
- **Financial factors** is the synthesis of influences all other factors, which is reflected in the revenues rose to cover government expenditure. In the case of budget deficit, the state search for solutions to increase the size of budgetary resources so as to cover the loss. The existence of multitude influential factors led to the emergence of new types of public resources, resulting in diversification of financial resources structure.

The main categories of public financial resources, viewed from the standpoint of their economic content, are binding levies (taxes, fees, and contributions), cash resources, resources from public loans and financing by issuing currency without coverage.

Viewed through the prism of general government, public financial resources structure includes:

- financial resources of the state budget;
- financial resources of the state social insurance;
- special purpose financial resources;
- financial resources of the administrative-territorial unit budgets, such as taxes and non-tax revenues of local character, the rates and amounts deducted from certain income of the state budget, additional shares in some of the state budget revenues and transfers from special purpose budget. To these are added various local budgets own revenues, including income from capital.

Public financial resources, analyzed in terms of the rhythm of their collection to the budget form two categories, namely: current resources or ordinary ones and common or extraordinary resources, which are either incidental or accidental.

Ordinary resources are called upon state resources normally under normal conditions and are charged to the budget with some regularity. This category includes: income tax, state social security contributions, contributions to special funds and supplies non-tax revenues.

Extraordinary resources are in place and resources mobilized in special circumstances when ordinary income is not commensurate with the needs of funds of public authorities. Such revenues are mobilized by

the state for the achievement of objectives considered to be exceptional, aimed at the creation of special funds established to finance activities out of the crisis, coverage of major difficulties as a result of natural disasters, etc. to cover budget deficits.

Extraordinary revenues are acquired by way of public credit, namely loans on behalf of state employees in the country and/or abroad, Treasury bills and other forms of securities. It can also be purchased extraordinary income and monetary ways, by employing the use of loans from National Bank (Central) or deficits by issuing paper money, which leads to inflation. The structure included extraordinary income and grants and other transfers received from abroad, the proceeds from the liquidation of the state capital holdings abroad, as well as some of the proceeds from the sale of state assets located abroad.

Public financial resources are grouped according to origin, the internal resources and external resources.

External resources are mainly contracted by state loans from international financial institutions, from governments of other countries, from banks based in other countries, or from any foreign owners of capital funds. To these are added various remittances received in grants from international organizations or from other states. All other resources, such as taxes, fees, contributions, non-tax revenues, borrowing from individuals and legal entities in their own country, other exceptional income, are considered to be *resources of domestic origin*.

In Romania, public financial resources are divided on economic criteria, in accordance with the structure of the budget system, being established and managed through a single system budgets, namely: the state budget, state social insurance budget, local budgets, special funds budgets, state treasury budget, budgets of public institutions in terms of ensuring financial balance.[†]

The main categories of public resources are:

I. Resources of the state budget:

- current incomes:

A. tax revenue

A.1. direct taxes

B.1. indirect taxes

B. non-tax revenues

- income from capital

- receipts of loan repayments

II. State social insurance budget resources and unemployment insurance:

A. tax revenue

A.1. employers and employees contribution

B.1. other contributions

B. non-tax revenues

III. Resursele bugetelor locale

- own revenue (tax and non-tax);

- allowances and amounts deducted from the income of the state budget;

- additional shares to certain income of the state budget and local budgets;

- special purpose transfers from the state budget.

Note that rates and amounts deducted from the value added tax and income tax, are transferred from the state budget to local budgets to support funding the budgets. Even so, one can see the importance of fiscal revenue in the formation of the state budget to finance current expenditure of the state.

CONCLUSIONS

If we analyze the structure of the economic classification of budget revenues in our country we will find a variety of sources of fiscal resources that contribute to the state budget. One of the problems facing Romania is the large number of taxes to be paid by the Romanian taxpayer. Thus, an assessment made by the European Commission in 2009 indicated that the number of taxes in Romania is 113, the largest in Europe, so that Romania, to achieve one of the requests regarding The strategy of Lisbon, must reduce these fees, often cost more to collect them, than the real collected amount.

Hence the urgency that they should be merged or reduced so that the revenues collected are not diminished, by contrast, increase their volume and the administration and collection costs decrease, thus

[†] Legea finanțelor publice nr. 500 / 2002, publicată în Monitorul Oficial nr. 597/2002

increasing their efficiency index. Whether the harmonization of legislation, even simplify it for the purposes of all taxpayers, whether the application of legal provisions strictly, it is important to be concern in this respect and, in a relatively short time, we could say that the collection of taxes in our state budget is similar to developed European countries.

Based on the functions and role of public finances, and the functions and the role of taxation can be formulated. Thus, taxation meets:

- firstly, to establish the position of the funds available to the state. Through taxation, most of the resources of the state budget funds are formed. Channels which fulfills this function are given compulsory levies, the payments and taxes.

- secondly, financial resource mobilization function on the basis of legal regulations available to government or local communities. This is done by the central decision-making focus of financial resources of public origin, then they will receive the budget enacted destinations. This is done according to a certain redistribution of income in the economy due to the practice of paying differential payments and shedding of jobs at different levels of decision centers (local, regional, etc.). The source training of tax levies is the wealth of the country who put in operation, forming the national output expressed in gross domestic product.

- thirdly, the control function that oversees the way in which the payers taxes are taken by the state, as well as for the collection of levies and tracking and enforcement of non-payers or those who evade tax. The tax audit is performed on a different level and a preventive function in terms of deviation from the legal and positive sides to stimulate economic and social activity, and saving of resources available to society. Control is usually exercised in the post-factorum thus seeing the breaches of legislation on the settlement and collection of taxes, establishing measures to eliminate them.

REFERENCES:

1. Crișan, C. (2009), *Fiscalitate*, Ed. Alma Matre, Cluj-Napoca.
2. Văcărel, I. și colectiv (2008), *Finanțe publice*, ediția a VI a, Ed. Didactică și Pedagogică, București.
3. * * * Legea finanțelor publice nr. 500 / 2002, publicată în Monitorul Oficial nr. 597/ 2002
4. * * Legea nr. 11/2010- Legea bugetului de stat pe anul 2010, publicată în Monitorul Oficial nr. 60/2010

UNIVERSITATEA ȘI RELAȚIILE CU MEDIUL DE AFACERI

EVA ACQUI*

Cuvinte cheie: formare continuă, centru de relații cu mediul extern, ofertă educațională, strategie de instruire, relația universitate-mediul extern-programe de instruire

REZUMAT: Înființarea unui centru de relații al universității cu mediul extern (firme, instituții, fundații, organizații etc.) și detaliile operaționale ale acestuia a constituit obiectul proiectului de finalizare a stagiului de perfecționare în domeniu la I.U.T. de Bethune, Université d'Artois, Franța, în cadrul proiectului TEMPUS S JEP 11005/99. Proiectul are în componența sa propunerile pentru înființarea acestui centru în cadrul unei universități și un sistem de management și administrație propus de autor și prezentat la I.U.T. de Bethune, Franța.

CENTRUL DE RELAȚII CU MEDIUL EXTERN

Un centru sau un birou de relații al universității cu mediul ei extern (organizații, instituții, etc.) se ocupă de un complex de servicii educaționale, de cercetare și inovație, care să servească cerințelor de forță de muncă, perfecționare ale angajaților din organizații, mai ales cei din comunitatea de afaceri, din mediul extern al universității. Prin colaborarea cu mediul extern, universitatea își afirmă posibilitățile de asistență și sprijin față de organizații, care la rândul lor vor contribui prin diverse metode și mijloace la finanțarea activității instituțiilor de învățământ superior.

Obiectivul unui proiect de înființare al unui centru de relații cu mediul de afaceri în cadrul unei universități presupune stabilirea exactă a etapelor de acțiune, a caracteristicilor și detaliilor acestora, precum și a problemelor și beneficiilor care provin din existența sa, în contextul stabilit la nivel național.

ETAPELE ÎNFIINȚĂRII ȘI FUNCȚIONĂRII CENTRULUI

Etapile necesare care se implică în stabilirea și funcționarea acestui centru sunt următoarele:

- un studiu al firmelor, organizațiilor, instituțiilor vizate
- stabilirea serviciilor pe care le poate presta universitatea
- elaborarea unui sistem de comunicare al universității cu firmele, organizațiile, instituțiile vizate
- activitățile comune care se pot desfășura pe bază de parteneriat
- stabilirea posibilităților de formare și instruire pe care le poate oferi universitatea
- formarea continuă, în funcție de cerințe, reglementări legale, asigurarea calității, specialiștii de care dispune, posibilitățile de acordare a certificatelor
- stabilirea exactă a domeniilor vizate (afaceri, economie, operații bancare, administrație etc.)
- evaluarea bugetului și a posibilităților de creare a unui astfel de centru
- proiectarea strategiilor de instruire
- modul de integrare al studenților în mediul extern
- problemele ridicate de crearea centrului

Un astfel de centru poate avea în vedere stabilirea de relații cu firme, organizații, instituții din următoarele domenii: industrie, sănătate, educație, tehnologie informațională, comerț, fundații, bănci, instituții de drept etc.

Oferta universității în cadrul unor relații de colaborare cu cei din domeniile menționate constă în servicii de bază: instruire, suport tehnic, cercetare, traduceri în diverse domenii. Pentru derularea acestor servicii, centrul trebuie să aibă la dispoziție material de prezentare al ofertei, o evaluare exactă a cerințelor și oportunităților, o locație cunoscută, echipament și dotări adecvate pentru operațiunile sale, personal specializat.

* Universitatea "Bogdan-Vodă", Facultatea de Științe Economice, Baia Mare, România

Activitățile comune care se pot desfășura în colaborare cu firmele, organizațiile, instituțiile vizate sunt diverse, dar este recomandată stabilirea prealabilă a acestora, cu posibilitatea diversificării pe parcurs: sedințe și întâlniri de lucru, elaborarea programelor de instruire și formare de comun acord, analiza pieței muncii și a cerințelor, contractarea serviciilor în funcție de acestea, stabilirea domeniilor de prestare a serviciilor de comun acord, evaluarea posibilităților pentru practica studenților în cadrul organizațiilor respective, estimarea costurilor și deciziile asupra metodelor de plată pentru serviciile oferite.

PARTICIPAREA UNIVERSITĂȚII LA STABILIREA CENTRULUI

Pentru a stabili serviciile ce pot fi oferite de universitate, se va alcătui un grup de specialiști din domeniile prevăzute, care au responsabilitatea de a alcătui oferta de servicii și de a o susține. Tot această etapă va stabili și persoanele de contact care vor fi în legătură permanentă cu organizațiile, pentru o bună desfășurare a activităților. Întreținerea relațiilor cu aceste organizații constă în monitorizarea implementării serviciilor oferite, asigurarea calității și validarea rezultatelor, schimbul permanent de informații și asigurarea unui feedback continuu, schimbul de personal calificat, întâlnirile periodice pentru evaluare și remediere a unor probleme ce se ivesc pe parcurs.

Universitatea participă la acest tip de colaborări în primul rând cu facultățile și specializările disponibile. De exemplu, pentru Universitatea Bogdan-Vodă, Facultatea de Științe Economice, Facultatea de Drept, Facultatea de Educație Fizică și Sport au specializări de interes pentru cei ce optează pentru o carieră în aceste domenii, inclusiv cele de masterat.

Pe lângă facultăți și specializări, universitatea trebuie să-și definească o strategie de formare și instruire care să cuprindă următoarele:

- atenția permanentă și monitorizarea cerințelor de servicii educaționale ale organizațiilor;
- adaptarea programelor de instruire în funcție de aceste cerințe;
- integrarea acestor module de instruire în programele universității sau desfășurarea lor la locațiile organizațiilor;
- acordul dintre universitate și organizații pentru desfășurarea unor asemenea programe va fi obiectul unui contract cu detaliile programelor de instruire, conținut, aspecte practice ca durata, programul, orarele, instructorii, echipamentul necesar, numărul de cursanți, aptitudinile obținute și beneficiile cursanților și ale organizației care sponsorizează pregătirea lor;
- cursurile care sunt predate în cadrul acestor programe vor avea precizări asupra condițiilor prealabile de participare și o descriere completă a lor. Alte detalii se pot stabili la fața locului;
- la încheierea unui asemenea program de studiu, cursanții trebuie să facă față cerințelor de lucru cu un minim de orietare;
- se va acorda atenție rezolvării problemelor și a situațiilor neprevăzute care apar pe parcurs.

PERSPECTIVA EUROPEANĂ

Aceste cerințe sunt incluse și în eforturile de stabilire a unui dialog eficient între universitate și organizații la nivel european, într-un nou parteneriat pentru modernizarea universităților, conform Comunicatului Comisiei către Parlamentul European, Consiliul Europei, Comitetul Economic și Social European și Comitetul pentru Regiuni (2009).

În acest Comunicat, universitatea reprezintă furnizorul celui mai înalt nivel de educație, cercetare, inovare, toate acestea constituind centrul triumfului cunoașterii în Europa și reprezentând un potențial valoros cu rolul de a transforma Europa în principala economie bazată pe cunoaștere din lume. În documentul *Delivering on the Modernisation Agenda for Universities, Education, Research and Innovation* (mai, 2006) s-au delimitat nouă domenii, elemente cheie, pentru stabilirea unor parteneriate structurate cu organizațiile, pentru a-și utiliza reciproc posibilitățile.

Comisia a lansat Forumul universitate-comunitatea de afaceri, ca platformă europeană pentru dialogul dintre cele două entități. Domeniile cheie ale cooperării dintre universitate și comunitatea de afaceri, entități cu valori, culturi și misiuni diferite, sunt:

- Stabilirea unui curriculum nou pentru a spori șansele de angajare ale absolvenților. Aceștia trebuie să aibă o calificare de nivel înalt și spirit antreprenorial pentru a se dezvolta în viitor. Organizațiile semnalează neconcordanța dintre competența absolvenților la terminarea studiilor și cerințele angajatorilor. Schimbările în programele de studiu trebuie să fie în formă de T, cu rădăcini în disciplinele academice specifice, dar să interacționeze și să coopereze cu parteneri din alte domenii disciplinare. Este considerată necesară o mai

bună metodologie de examinare pentru a evalua și cunoașterea și competența. Documentul susține necesitatea și importanța interdisciplinarității și transdisciplinarității în educație și cercetare.

- Dezvoltarea spiritului antreprenorial este o componentă aflată la un nivel destul de scăzut: mediul de învățare trebuie să stimuleze independența, creativitatea, abordarea antreprenorială a cunoașterii, adică ce anume se poate realiza cu ajutorul cunoștințelor dobândite. Universitatea poate ridica acest nivel prin dezvoltarea unei culturi antreprenoriale, implicând întreprinzători și oameni de afaceri în predarea acestei culturi antreprenoriale studenților.

- Transferul de cunoștințe de la universitate spre organizații începe de la eforturile depuse de universitate pentru a-și proteja proprietatea intelectuală proprie și de a o dezvolta, cultivându-și specificul de excelență, pentru a atrage studenți doriți să studieze în cadrul ei, pentru a atrage cadre universitare de talie națională și internațională care să ajute la dezvoltarea și impunerea acestui specific în mediul exterior al universității.

- Trebuie promovată mobilitatea dintre comunitatea de afaceri și universitate, iar importanța ei recunoscută prin toate metodele, la toate nivelele posibile. Se va constitui un cadru legal care să sprijine și să faciliteze mobilitatea universitate-comunitate de afaceri.

- Formarea continuă este o activitate care trebuie integrată în misiunea și strategia universității. Aceasta trebuie să vizeze mai ales reactualizarea aptitudinilor care să poată fi valorificate pe piața muncii. Pentru desfășurarea acestor activități se vor încheia parteneriate cu organizațiile interesate de perfecționarea angajaților. Oferta de astfel de programe a universității trebuie să fie permanentă.

- Optimizarea leadershipului universitar este necesară pentru implementarea celorlalte elemente ale dialogului universitate-comunitate de afaceri, conducerea universității trebuie să fie în permanență deschisă înnoirilor și receptivă la cerințele comunității.

Privit din aceste perspective, Serviciul de Formare Continuă de la 'TUT de Bethune, Franța, își leagă strâns activitatea de cerințele organizațiilor din comunitatea de afaceri, permițându-i astfel implicit să o promoveze în mediul extern. Personalul acestui centru este competent și activ: are informații zilnice despre cerințele organizațiilor, a pieței muncii, ascultă, orientează, analizează, evaluează cerințele organizațiilor și astfel anual are peste 100.000 de ore de curs care se finalizează cu diplome și certificate. Dispune și de un centru de autoformare multimedia și de un corp profesoral calificat. Aici alternanța instruire teoretică/aplicație constituie o metodă pedagogică care permite absolvenților o integrare rapidă la locul de muncă. Cercetarea și dezvoltarea, transferul de tehnologie spre întreprinderi, furnizarea unor absolvenți pregătiți pe piața muncii, demonstrează intenția instituției de a stabili legături viabile cu mediul extern. Componenta limbă străină este asigurată prin existența unui centru acreditat TOEIC (Test of English for International Communication) care oferă certificatele de competență necesare portofoliului de angajare.

Instituția franceză de învățământ superior nu a câștigat doar renume prin activitatea acestui centru, ci și diverse surse de finanțare și un număr mare de studenți. Tot aici funcționează și cel mai mare centru de prelucrări laser din nordul Franței, un complex hotelier, a căror activitate este condusă și administrată de studenții instituției sub îndrumarea specialiștilor din domeniu.

Înființarea unui asemenea serviciu în cadrul universității trebuie să stimuleze activitatea instituției, să diversifice resursele de finanțare, să transforme universitatea într-o entitate educațională de bază în cadrul comunității.

BIBLIOGRAFIE:

1. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/business/com158_en.pdf - COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS A new partnership for the modernisation of universities: the EU Forum for University Business Dialogue (Text with EEA relevance)
2. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1261_en.htm - University-business dialogue and co-operation
3. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc2423_en.htm - Third European University-Business Forum, University-Business Cooperation for smart, sustainable and inclusive growth
4. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc2072_en.htm - University-Business Dialogue: Thematic forum: From the Crisis to Recovery - the Role of Higher Education Institutions and Business Co-operation
5. http://ec.europa.eu/education/policies/educ/business/forum09_en.html - Universities and businesses meet at European forum to discuss cooperation, Brussels, 5-6 February 2009
6. <http://www.iutbethune.org/index.php?page=formation-continue> - Formation continue
7. <http://www.iutbethune.org/index.php?page=relations-iut-entreprise>

EVA ACQUI*

Key words: continuing education, center of relations with the business community, educational offer, training strategy, university-external environment-training programs

ABSTRACT: The establishment of a center of university relations with the external environment (companies, institutions, foundations, organizations, etc.) and its operational details was the objective of a project that finalized a training period in the field at the I.U.T. de Bethune, Université d'Artois, France, within TEMPUS project S_JEP 11005/99. The project includes the proposal for the establishment of such a center in a university and an office management and administration system, proposed by the author and presented at the I.U.T. de Bethune, France.

THE CENTER OF EXTERNAL RELATIONS

A center or an office of university relations with its external environment (organizations, institutions, etc.) manages a complex of educational, research, innovation services that have to meet the requirements of the labor market, the further training of employees in organizations, especially those in the business community, in the external environment of the university. Within the collaboration with the external environment, the university proves its opportunities of assistance and support of organizations that will, at their turn, contribute by various methods and means to the financing of the activities in the higher education institution.

The objective of such a project for a center of relations with the business community within a university requires the exact planning of establishment stages, of their characteristics and details, as well as of the problems and benefits that occur from its existence, within the context established on national level.

THE STAGES OF CENTER ESTABLISHMENT AND OPERATION

The necessary stages involved in the establishment and operations of this center are the following:

- a study of the companies, organizations, institutions;
- an inventory of services the university can provide;
- the elaboration of a communication system of the university with the organizations, institutions targeted;
- joint activities that can be carried out through partnership;
- an inventory of the training possibilities the university can provide;
- continuing education possibilities, according to needs, legal regulations, quality assurance, the specialists involved, the diplomas and certificates granted;
- an exact inventory of the fields envisaged (business, economy, banking, administration etc.);
- budget estimation and the possibilities of establishment;
- the design of training strategies;
- the integration of students into the external environment;
- the issues raised by the establishment of such a center;

The center targets relations with organizations, institutions in the following fields: industry, health, education, IT, commerce, foundations, banks, legal institutions, etc.

The offer of the university within collaboration relations with those in the fields mentioned is made up of basic services: training, technical support, research, translations in various fields. To carry out these services, the center needs advertising material, an exact evaluation of requirements and opportunities, a well-known location, equipment for its operations, and qualified staff.

* "Bogdan Vodă" University, Faculty of Economics Sciences, Cluj-Napoca, România

The joint activities carried out with the companies, organizations, institutions targeted are varied, but it is recommended that these be pre-established, with the possibility to further diversify them. Joint activities refer at meetings, joint design of training programs, the analysis of the labor market and its demands, contracting of services according to these demands, the establishment of fields the services are needed in, the evaluation of practical activity opportunities for students and trainees in the organizations involved, cost analysis and the decisions on payment and methods for services provided.

THE UNIVERSITY'S PARTICIPATION IN THE CENTER'S ESTABLISHMENT

In order to select the services that can be provided by the university, a group of specialists will be set up, with the responsibility to design the offer of services and support it. This stage will also put in place the contact persons who will be in communication with the organizations. The relations involve the constant monitoring of services provided, quality assurance and result validation, permanent exchange of information and continuous feedback, the exchange of qualified personnel, periodical meetings for evaluation and finding solutions to problems occurring during operations.

The university is part of such collaboration relations with its available faculties and specializations. For example, "Bogdan-Voda" University with its faculties, Economics, Law, Physical Education and Sports, has specializations of interest for those who choose a career in these fields, including master degree studies.

Besides faculties and specializations, the university must define a training strategy that should include the following:

- permanent care and monitoring of the educational requirements of organizations;
- training programs should be adapted to these requirements;
- the integration of training modules into the programs of the university or the teaching of such modules at the locations of organizations;
- the agreement between organizations and the university to carry out such programs will be the subject of a contract detailing training programs, contents, practical aspects such as duration, program, schedules, trainers, necessary equipment, number of students, skills acquired, the benefits of students and of the organizations sponsoring their training;
- the courses taught within such programs will have details on participation and a complete description, including prerequisites. Other details can be solved in due course;
- at graduation from such a study program, the graduates must be able to meet all job demands with a minimum of orientation;
- attention must be granted to problems occurring during operations.

THE EUROPEAN PERSPECTIVE

These requirements are also included in the efforts to establish an efficient dialogue between the university and organizations on European level, through a new partnership to modernize universities according to the Communication of the Commission to the European Parliament, the Council of Europe, The European Economic and Social Committee and the Committee for Regions (2009).

In this Communication, the university represents the provider of the highest level of education, research, innovation, all these being the center of the knowledge triangle in Europe, and representing a valuable potential with the role to change Europe into the best knowledge-based economy in the world. In the document entitled *Delivering on the Modernisation Agenda for Universities, Education, Research and Innovation* (May, 2006), nine fields are shown as key elements in order to establish structured partnerships with organizations, for a mutual use of opportunities.

The Commission launched the University-Business Forum, as a European platform for dialogue between the entities. The key fields of cooperation between the university and the business community, entities of different values, cultures and missions, are the following:

- The design of a new curriculum to increase the employment chances of graduates. They have to be highly qualified and understand the entrepreneurial spirit in order to develop in future. Organizations have signaled the mismatch between the graduates' competence and the employers' requirements. The changes in study programs have to be T-shaped, with roots in the specific academic subjects, but they also have to interact and cooperate with partners in other fields. They also consider a better examination methodology in

order to evaluate knowledge and competence. The document supports the necessity and importance of interdisciplinarity and transdisciplinarity in education and research.

- The development of the entrepreneurial spirit is a component of a rather low level: the learning environment has to stimulate independence, creativity, entrepreneurial approach of knowledge, that is what can be achieved by the knowledge gained. The university can increase the level by developing an entrepreneurial culture, involving entrepreneurs and business people in the teaching of this culture to students.

- The knowledge transfer from the university to the organizations starts with the efforts employed by the university to protect its intellectual property and develop it, cultivating its specific excellence, to attract students willing to study there, to attract nationally and internationally recognized teaching staff, who should help to develop and impose this originality of the institution in the external environment.

- The mobility between the university and the business community must be promoted and its importance recognized through all methods, on all possible levels. A legal framework should be drawn up to facilitate and support the mobility between the university and the business world.

- Continuing education is an activity that has to be integrated into the mission and strategy of the university. It should target the updating of skills needed on the labor market. The university has to look for the partnerships with the organizations interested in the training of their employees. The offer of training programs should be permanent.

- The improvement of university leadership is necessary to implement the other elements of the dialogue between the university and business community, as the leadership has to be open to innovation and receptive to the requirements of the community.

From these perspectives, the Continuing Education Service at the PIUT de Bethune, France, carries out its activity according to the needs of the organizations in the business community, enabling it to promote higher education in the external environment of the university. The staff of the center is active and competent: they have daily information on the employees' demands, on those of the labor market, they listen, advise, analyze, evaluate the requirements of the organizations and thus they have above 100,000 course hours per year, courses finalized with diplomas and certificates. They also have a self-formation multimedia center and a qualified teaching staff.

Here the alternation between theory and practice turns into a teaching method that enables graduates to rapidly integrate at the place of work. Research and development, the know-how transfer to the organizations, the training of skilled graduates for the labor market demonstrate the intention of the institution to be highly involved in its external environment. The foreign language component is ensured by the existence of the accredited TOEIC (Test of English for International Communication) center, which issues the necessary certification of language competence for employment files.

The French higher education institution has not only gained prestige due to the activity of this center, but has also gained diverse financing sources and a high number of students. The most important center of laser processing carries out its activities here, a hotel is in operation, under the management and administration of the students coordinated by specialists in the field, for practical instruction.

The establishment of such a center at the university should stimulate the activity of the institution, diversify its financing sources, turn the university into a basic educational entity in the community.

BIBLIOGRAPHY:

1. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/business/com158_en.pdf - COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS

A new partnership for the modernisation of universities: the EU Forum for University Business Dialogue (Text with EEA relevance)

2. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1261_en.htm - University-business dialogue and co-operation

3. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc2423_en.htm - Third European University-Business Forum, University-Business Cooperation for smart, sustainable and inclusive growth

4. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc2072_en.htm - University-Business Dialogue: Thematic forum: From the Crisis to Recovery - the Role of Higher Education Institutions and Business Co-operation

5. http://ec.europa.eu/education/policies/educ/business/forum09_en.html - Universities and businesses meet at European forum to discuss cooperation, Brussels, 5-6 February 2009

6. <http://www.iutbethune.org/index.php?page=formation-continue> - Formation continue

7. <http://www.iutbethune.org/index.php?page=relations-iut-entreprise>

ACTA UNIVERSITATIS, SERIES OECONOMICA

IMPORTANȚA IDENTITĂȚII CORPORAȚIEI (PE EXEMPLUL S.C. ROMTELECOM S.A.)

FLORIN RADU PINTEA*
JANETTA SÎRBU*
NICOLAE MĂRGINEAN*

Cuvinte cheie: identitate(brand), întreprindere, factori, îmbunătățiri

REZUMAT: Noțiunea de brand sau identitate a corporației a fost definită în literatura de specialitate de diferiți autori, prin a evidenția importanța și rolul, cu specificarea elementelor componente care definesc identitatea întreprinderilor.

S.C. Romtelocom S.A. are delimitate elementele componente ale identității, care prin filozofia corporației, comportamentul organizațional, comunicare și cultura organizațională încearcă să se diferențieze de concurenți și să vină în întâmpinarea cerințelor consumatorilor. Totodată, analiza punctelor forte și slabe ale companiei evidențiază o serie de factori cu baza de referință corespunzătoare, cauza și efectul acestora, cu scopul de a aduce îmbunătățiri care să amelioreze și să fundamenteze identitatea companiei.

INTRODUCERE

Definiții ale conceptului de brand

În literatura de specialitate există multe definiții date noțiunii de *brand*, care vin să explice și să argumenteze rolul și importanța conceptului, presupunând o identitate a corporației care trebuie expusă, comunicată și recunoscută.

Autorul Cristian Caramida încearcă o definiție a brandului prin ceea ce „nu” este:

”Brand-ul NU este un logo (siglă sau emblemă);

Brand-ul NU este un manual de identitate;

Brandul NU este un produs, serviciu sau persoană” (Caramida C., 2009).

În continuare autorul afirmă că „brand-ul este înainte de toate o PROMISIUNE! Promisiunea ca toate așteptările consumatorului vis-à-vis de produs, serviciu, persoană vor fi îndeplinite. De aceea, putem spune că brand-ul este ceea ce cred ceilalți despre el. Oamenii gândesc și acționează emoțional, de cele mai multe ori. Azi sunt atât de multe opțiuni pe care un consumator le are la dispoziția sa, încât decizia de a cumpăra se bazează înainte de toate pe încredere. Oamenii au încredere în ceea ce cunosc, în ceea ce știu, în promisiunea pe care produsul sub marca brandului ce urmează a fi achiziționat a reușit să o „sădească” în mintea lor”.

Pe de altă parte, „brand-ul este totalitatea legăturilor fizice și emoționale create între un produs de notorietate și actuali/potențiali consumatori, public. În limbaj tehnic, brand-ul este un activ necorporal pe care anumite sisteme contabile îl admit chiar în bilanș. Brand-urile încorporează identități lingvistice și vizuale, dar ele sunt mult mai mult decât atât: ele sunt relația emoțională dintre cumpărător și produsul respectiv, relație bazată, în special, pe setul de valori pe care brandul îl proclamă” (Bogdan Aneta, 2002). Totodată, autoarea prezintă sinonimul noțiunii de brand în limba română, prin termenul de marcă, spunând că „mărcile sau brandurile reprezintă suma elementelor concrete sau de natură simbolică, verbale ori vizuale, care identifică în mod unic o companie, un produs sau un serviciu. În parte, mărcile sunt expresia valorilor și misiunii asumate de către investitori. Ele sunt creația managerilor și angajaților, rezultatul acțiunilor lor, al modului lor de raportare la obiectivele și standardele companiei”.

Matt Haig în cartea *Mari succese ale unor branduri renumite* definește noțiunea în mai multe variante, printre care enumerăm: „brandul reprezintă identitatea unei companii, care înseamnă în consecință, crearea și menținerea acestei identități...brandul este, în prezent, cel mai important aspect al unei afaceri...brandul poate fi considerat nu doar o „artă”, ci și o religie” (Haig M., 2010). În lucrare autorul

* Universitatea “Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România

încearcă o clasificare a brandurilor, delimitând branduri inovatoare, branduri deschizătoare de drumuri, brandurile distracției, branduri înghețate pe forță, brandurile diferențierii, brandurile statutului social, oameni-branduri, brandurile responsabilității, branduri multiple, brandurile emoției, branduri de design, branduri consecvente, branduri publicitare, branduri de distribuție, branduri de viteză, branduri evolutive.

Crearea și dezvoltarea brandului

Crearea și dezvoltarea brandului se bazează pe un set de elemente tangibile și intangibile (fie el produs sau organizație etc.), realizate după o anumită strategie generală, pornind de la nume, logotip, desing, notorietate etc.

Numele reprezintă prima expresie a identității (unei persoane, a unui lucru, etc.). Brandurile au ales numele funcție de anumite criterii, printre care enumerăm: proveniență istorică, mitologică, geografică, utilizarea unor verbe, adjective, substantive, fraze, combinații de litere și cifre etc. (ex.: nume proprii: istoric (Dacia), mitologic (Hermes), geografic (Eau de Cologne); substantive comune: Vogue; adjective: Royal, More; verbe: Audi; frază scurtă: La Vache Qui Rit; combinații de litere și cifre: - Chanel no. 5, etc.). Numele unui brand nu poate fi ales la întâmplare: trebuie să fie în rezonanță cu genul produsului, trebuie să fie ușor de reținut, trebuie rapid asociat unui cuvânt sau unei idei sugestive (Realitatea), trebuie să fie translingvistic (Audi), trebuie să aibă o anumită simetrie vizuală și cadență (Marlboro, Coca - Cola). Georges Lewi sintetizează: "numele unui brand trebuie să fie, în măsura posibilului eufonică (Dune), declinabilă (Danone, Danette), ușor identificabilă (Canal), și pronunțabilă (Sony), exportabilă (BIC), evocatoare (Taillefine) și, în sfârșit, ușor de memorat" (Lewi G., 2005, pag. 113).

Logotipul este primul semn vizual al brandului, simbolul său cel mai evident. De obicei, conține numele brandului sau simbolul său popular, are o anumită grafică și culori specifice. Este gândit ca un reper de bază în perceperea identității brandului, care să fie reținută în mod esențial, ca fizionomia unei persoane: "Logo-ul" sau "marca de fabricație" sunt relativ mici dar reprezintă o componentă foarte importantă a identității. Caracteristicile unui logo trebuie să fie: puternic, simbolic, frapant, aproape un clișeu, cumva asemănător semnelor heraldice din Evul Mediu. Logotipurile pot fi atât ale unui brand - firmă (Renault) sau ale unui brand produs (Nescafé).

Designul este extrem de important pentru crearea așa - numitei "atmosfera" a mărcii. Coca - Cola va folosi totdeauna, alături de o caligrafie "sinuoasă", linii rotunjite și forme "moi". Pe culoarea simbol roșie, caldă, vor apărea Moși Crăciuni cu bărbii albe și pufoase, urși polari pufoși, scene de familie în jurul unei mese rotunde, fețe vesele și culori calde (chiar și în ultimele reclame, orientate spre consumatorii tineri, și nu spre familiile respectabile cu copii). G. Lewi sintetizează: "designul trebuie să exprime cât mai bine funcția obiectului, printr-un ansamblu de tehnici care permit adaptarea formei și culorilor unei imagini pe care marca și-o formează în jurul său" (Lewi G., 2005, pag. 120). Cel mai vechi și mai frumos exemplu de design în publicitate este creația "părintelui" sau, Raymond Loewy, care urmându-și principiul "utilul trebuie să fie frumos", a creat celebrul design "Lucky Strike", ce este folosit cu succes și în ziua de azi, după mai bine de 50 de ani.

Notorietatea - Consumul de marcă - o calitate esențială a unui brand, fiind strict legată de trecerea unei perioade de timp și are o puternică latură psiho-socială și se leagă de studiile de marketing. Este esențială comunicării brandului, pentru că acest grad de notorietate va indica poziția de pe care brandul se va putea comunica în continuare. Astfel, notorietatea reprezintă gradul în care un brand este cunoscut și recunoscut, fiind strâns legată de procese psihice ca percepția sau memoria.

Contractul (lumea unui brand.) Orice brand (ca orice ofertă comercială) promite un anumit lucru consumatorului său. Un brand, mai mult decât produsul în sine, propune un contract cu consumatorul, contract pe care va încerca să îl mențină și să îl îmbogățească în timp cu "clauze" noi. Acest contract, această promisiune se situează la granița dintre comercial și imaginar. De fapt, în aceasta constă provocarea brandului. Consumatorului din ziua de azi nu îi este de ajuns faptul că un produs este de calitate, la un preț rezonabil și frumos ambalat, ci are nevoie și de garanția că consumul acestuia are o semnificație anume, că îl caracterizează și îl va apropia de o comunitate de oameni care împărtășesc același principiu sau stil.

ELEMENTELE IDENTITĂȚII LA S.C. ROMTELECOM S.A.

Filozofia companiei

În prezent, se poate spune că filozofia companiei este: Romtelecom vrea să fie o companie a cărei conducere să fie îndreptată spre satisfacerea nevoilor clienților. Filozofie, care va fi implementată treptat și pe angajați, are în centrul ei cuvântul "high" - "high quality, high speed, high reliability, high capacity". Filozofia companiei în legătură cu angajații este următoarea: să se motiveze personalul pentru realizarea performanței prin mijloace specifice, precum și creșterea numărului de angajați cu diplomă de studii superioare.

Comportamentul corporației

La Romtelecom criteriile de angajare au devenit din ce în ce mai exigente și din ce în ce mai multă atenție se oferă nivelului de școlarizare a angajaților. Compania susține angajații (financiar) care urmează cursuri de specializare. În practica corporate behaviour reprezintă o provocare foarte mare. Să faci un design bun pentru un ambalaj este ușor, dar comportamentul este un lucru care se schimbă foarte greu. Un exemplu pentru schimbarea comportamentului Romtelecom este și interesul acestuia în sprijinirea Comitetului Olimpic Român. În mare se încearcă toate mijloacele pentru obținerea unei bune relații cu clientul și deși, poate puțin vizibil, Romtelecom se transformă din uriașul centralizat din vremea comunismului într-o companie competitivă și orientată către piață.

Comunicarea în corporație

Instrumentele politicii de comunicare ale companiei sunt:

- activitatea de relații publice;
- activitățile de publicitate;
- alte activități comunicative - corporate design, corporate behaviour.

Compania trebuie nu doar să stabilească relații constructive cu clienții, furnizorii și distribuitorii, ci și să țină seama de multe și diverse categorii de public, interesate în activitatea sa. Publicul poate înlesni sau stânjeni capacitatea firmei de a-și realiza obiectivele. Activitatea de relații publice a fost adesea tratată ca un "copil vitreg" al marketingului - o soluție tardivă în planificarea cu adevărat serioasă a promovării. Dar nici o firmă chibzuită nu neglijează să ia măsuri concrete pentru a stabili, relații bune cu principalele sale categorii de public.

În cazul Romtelecom politica este de a nu se baza pe faptul că se află într-o situație de monopol, în ciuda liberalizării, și să se dezvolte spre a fi pregătită pentru o potențială concurență. De aceea Romtelecom s-a orientat către cerințele pieței - și de exemplu, și-a dezvoltat divizia de provider de internet - Artelecom. Un alt exemplu, conform căruia Romtelecom nu s-a bazat pe poziția sa de lider și a încercat să contracareze concurența, este piața cartelelor "pre-pay" - voce-net sau evri-kard, produse cu ajutorul cărora se poate telefona mai ieftin în străinătate. Această măsură este cu atât mai lăudabilă cu cât Romtelecom este primul care le-a scos pe piață înaintea oricărei concurențe, iar comunicarea acestor noi servicii se poate face prin publicitate.

Printr-un parteneriat pe termen mediu cu firmă de specialitate Grafitti BBDO, Romtelecom a concentrat întreaga publicitate la nivelul unui singur furnizor pentru a mări coeziunea și mesajul transmis către clienți, urmărind realizarea unei publicități adecvate pentru noile servicii, cât și pentru evidențierea similitudinii din ce în ce mai avansate în fața clienților.

Cultura corporației

Noua cultură a Romtelecom se bazează pe „focalizarea pe clienți” prin valorile societății cu referire la integritate, respect pentru individ, angajament și munca în echipă (Tabelul 1): "Romtelecom rămâne liderul pe piața telefoniei din România, cu cele mai largi și mai performante servicii".

Tabelul 1

Localizarea pe clienți	Valorile societății
Integritate	Clienții nu sunt un rău necesar, ei sunt singura rațiune pentru care există, fie ei externi sau interni
Respect pentru individ	Suntem corecți cu clienții noștri, cu furnizorii, cu acționarii și cu angajații
Angajament	Tratăm pe toată lumea, așa cum am vrea să fim și noi tratați, în funcție de circumstanțe
Munca de echipă	Ne asumăm răspunderea pentru promisiunile făcute Lucrăm împreună. Când unul dintre noi reușește, atunci toți avem un succes, iar când unul dintre noi cade, atunci și restul echipei e la fel

ANALIZA PUNCTELOR FORTE ȘI SLABE ALE IDENTITĂȚII ROMTELECOM

Analiza punctelor forte ale identității Romtelecom prezintă o serie de factori cu baza de referință corespunzătoare, cauza și efectul acestora, începând cu existența unui sistem de management performant, sporirea numărului de angajați cu studii superioare etc. (Tabelul 2).

Tabelul 2

Analiza punctelor forte ale identității corporației

Caprin	Baza de referință	Cauza	Efect
Existența unui sistem de management performant	Situația din domeniu	Angajați specializați care sunt activi în procesul de dezvoltare a produsului	Dezvoltarea de produse inovative
Creșterea numărului de angajați cu studii superioare	Situația din domeniu	Filozofia companiei	Îmbunătățirea identității corporației
Comportamentul Romtelecomului s-a schimbat după liberalizare în sensul unei atractivități a pieței mai bune	Situația din domeniu	Filozofia companiei	Îmbunătățirea identității corporației
Participarea la târguri	Situația din domeniu	Creșterea gradului de cunoaștere	Îmbunătățirea identității corporației

Analiza punctelor slabe ale identității corporației Romtelecom are același elemente pentru identificare, printre cauzele determinate enumerându-se: reminescentele unei culturi monopoliste, puțină comunicare cu clienții, nivel redus de comunicare inter-departamente etc. (Tabelul 3).

Tabelul 3

Puncte slabe ale identității corporației ROMTELECOM

Caprin	Baza de referință	Cauza	Efect
Dificultatea de a modifica comportamentul de monopolist pentru marea masă de salariați	Situația din domeniu	Reminescentele unei culturi monopoliste	Persistă încă atitudini necorespunzătoare ale unor angajați în fața clienților, ceea ce conduce la dificultăți în a convinge clienții privind transformările majore în bine pe care le derulează Romtelecom
Imaginea încă existentă a unui Romtelecom centralizat care "umflă" facturile lunare	Situația din domeniu	O prea puțină comunicare cu clienții	Încrederea mică a clienților în companie
Existența uneori a unei slabe colaborări între departamente	Situația din domeniu	Un prea mic nivel de comunicare inter-departamente	Comunicare îngreunată
Nevoia de identificare a angajaților cu compania	Situația din domeniu	Procesul de reorganizare a companiei și legarea angajaților de companie nu este încă finalizat	Existența încă a unor angajați cu comportamente inadecvate

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI PENTRU A ÎMBUNĂȚĂȚI IDENTITATEA CORPORAȚIEI

Pentru a îmbunătăți identitatea corporației sunt necesare măsuri în mai multe direcții, cum ar fi: îmbunătățirea nivelului de comunicare între angajații din același departament, realizarea unei mai bune comunicări între diversele departamente, dezvoltarea sentimentului de identificare al angajatului cu compania prin organizarea unor reuniuni (ex. Petrecerea de Crăciun), editarea unui ziar intern, management de calitate, „legarea” subiectivă a clienților de companie etc.

Îmbunătățirea nivelului de comunicare *între angajații aceluiași departament*, deoarece aceștia petrec cel mai mult timp împreună. Motiv pentru care ar fi recomandat să se țină o dată pe săptămână o ședință în care fiecare angajat să-și informeze colegii despre proiectul la care tocmai lucrează. De exemplu, se pot aduce în discuție noi proiecte, se pot face cunoscute reușitele și nereușitele fiecăruia, se pot face propuneri (formându-se o bază de încredere puternică și angajații învață să comunice unul cu celălalt).

Totodată, *fiecare salariat ar trebui să aibă ședințe individuale cu șeful său*, în care să-i fie evaluată munca proprie și în care angajatul ar avea posibilitatea de a-și spune nemulțumirea în legătură cu proiectul în care este implicat. În timpul acestor ședințe pot fi luate în discuție și mărirea de salariu.

Este importantă realizarea unei *mai bune comunicări între diversele departamente*. De aceea, se pot organiza activități care să reunească toți angajații. De exemplu: organizarea în spațiile proprii de cazare (ex. Poiana Brașov) a unor team-building-uri cu personalul aceluiași departamente, dar și cu departamentele care interacționează în munca de zi cu zi. Aceste întâlniri au ca scop nu numai creșterea productivității, dar și o mai bună cunoaștere a angajaților.

O altă propunere ar fi *petrecerea anuală de Crăciun* care să întărească sentimentul de apartenență al angajaților. Organizarea unei petreceri de sfârșit de an, deși scumpă, poate duce la o creștere a sentimentului de apartenență al angajatului la companie, ceea ce ar duce la o creștere a productivității și care ar justifica costurile.

Editarea unui ziar intern este un instrument care poate duce la un nivel avansat de comunicare între angajați, dar și între management și angajați. În acest ziar intern se poate introduce o rubrică unde fiecare angajat să fie felicitat de ziua sa, prin asta compania dând dovadă că îi pasă de salariații săi. Bugetul pentru

ziarul menționat poate să atingă 15.000 Euro/an. Pentru editarea acestui ziar poate să fie responsabil șeful personalului ca redactor șef, împreună cu 5 salariați la alegere.

Creșterea pe scară ierarhică este un lucru important pentru fiecare angajat de aceea perspectivele au un rol imens în motivarea și legarea angajatului de companie. Pentru a implementa aceste lucruri Romtelecom are nevoie de resurse umane și financiare care pot avea valoare diversă în funcție de distanța și amploarea măsurilor impuse.

Un alt aspect pentru buna desfășurare a companiei este **un „manager calificat”** pe postul de conducere al fiecărei filiale. În acest sens Romtelecom a făcut progrese în sensul că un mare număr din persoanele din conducere au făcut și cursuri de specializare. Romtelecom contribuie și financiar la specializarea angajaților săi. Structura organizatorică a filialelor trebuie să fie orientată către satisfacerea piețelor locale, iar managerii filialelor să poată lua decizii individuale în ceea ce privește forma organizării.

Necesitatea unei campanii de publicitate persistă în permanență, chiar dacă nu se urmărește decât îmbunătățirea imaginii. În acest sens Romtelecom a făcut un progres când a reușit să devină sponsorul principal al Comitetului Olimpic Român. Prin aceasta campanie de publicitate Romtelecom este prezentat ca partenerul tuturor personalităților sportive.

„Legarea” subiectivă a clienților de companie prin: sponsorizarea de evenimente, organizarea și/sau participarea la târguri etc., având în vedere „pericolul” apariției de noi concurenți. Rezultatele economice bune nu sunt suficiente ca să faci clienții să cunoască compania, de aceea un bun manager trebuie să se folosească de o varietate de instrumente ca să facă cunoscute punctele forte ale unei companii pe piață.

Pentru construcția unei identități solide este nevoie de timp, răbdare și de capacitatea de a îmbina toate elementele sociale, economice și culturale care fac obiectul acesteia. Mixul identității (corporate behaviour, corporate design, corporate communication) este văzut ca o punte de legătură cu mediul înconjurător, iar identitatea corporației trebuie gândită pe termen lung astfel încât mixul elementelor care o formează să dea randamentul maxim.

BIBLIOGRAFIE:

1. Argenti, P.A. (2009), *Corporate communication*, Ed. McGraw-Hill, New York.
2. Bartoccioli, M. (2001), *La comunicazione di Marca. Studio sulle strategie dicomunicazione*, Ed. Universita del Sacro Cuore, Milano.
3. Bogdan, Aneta (2002), „Brand or Trademark”, *Capital*, nr. 38.
4. Caramida, C. (2009), *Brand&Branding*, vol. I, Ed. BrandMark, București.
5. Haig, M. (2010), *Mari succese ale unor branduri renumite*, Ed. Meteor Press, București.
6. Kotler, Ph., Lane, K. (2008), *Managementul marketingului*, Ed. Teora, București.
7. Lewi, G. (2005), *Branding management - The Mark from the idee to the action*, Ed. Pearson Education, New York.
8. Mc Ewen, W.J. (2007), *Forța brandului*, Ed. All, București.
9. Olins, W. (2007), *Despre brand*, Ed. Comunicare.ro, București.
10. Ries, Al., Ries, Laura (2006), *Cele 22 de legi imuabile ale brandingului*, Ed. Brandbuilders, București.
11. Roberts, K. (2007), *Lovemarks. Viitorul dincolo de branduri*, Ed. Business Media Grup, București.
12. Walker, R. (2008), *I'm with the brand*, Ed. Constable&Robinson, Londra.

THE IMPORTANCE OF THE CORPORATION'S IDENTITY (BASED ON THE EXAMPLE OF ROMTELECOM L.T.D.)

FLORIN RADU PINTEA*
JANETTA SÎRBU*
NICOLAE MĂRGINEAN*

Key words: identity (brand), company, factors, improvements^{*}

ABSTRACT: The notion of brand or corporate identity has been defined within the specialty literature by different authors through emphasizing the importance and the role along with specifying the part elements that define the identity of the companies.

SC Romtelecom SA has the part elements of identity defined and that through the philosophy of the corporation, the organizational behaviour, communication and organizational culture try to differentiate themselves from the competitors and to meet consumer's requests. At the same time, the analysis of the strong and weak points of the company emphasizes a series of factors with a correspondent reference basis, their cause and the effects they generate with the purpose of generating improvements that will dress and fundament the identity of the company.

INTRODUCTION

Definitions of the brand concept

Throughout the specialized literature there are a lot of definitions for the term „brand”, that come to exemplify and argue the role and the importance of the concept, assuming an identity of the corporation that needs to be exposed, communicated and acknowledged.

The author Cristian Caramida attempts a definition of the brand through what it does not represent:

„The brand is not a logo (name board or emblem);

The brand is NOT an identity manual;

The brand is NOT a product, service or person” (Caramida C., 2009).

Further on, the author assumes that „the brand is above all a PROMISE! The promise that all the consumer's expectations regarding the product, service, person will be accomplished. That is why we can say that the brand is what others think about it. The people think and act emotionally most of the times. Nowadays a consumer has so many options that the decision to buy is above all founded on trust. People trust what they are familiar with, what they know, the promise the product that is to be bought belonging to a certain brand managed to „haggle” into their mind.

On the other hand, „the brand is the total of physical and emotional bonds created between a notorious product and actual/potential consumers, public. Technically speaking, the brand is a immaterial asset that certain accountancy systems admit into their balance. The brands incorporate linguistic and visual identities, but they are more than that: they are the emotional relation between the buyer and that product, a relationship based especially on a set of values that the brand proclaims” (Bogdan Aneta, 2002). At the same time, the author presents the synonym of the notion „brand” in Romanian, through the term „mark”, saying that „the marks or brands represent the sum of concrete or symbolic, verbal or visual elements that identify in a unique way a company, a product or a service. On one hand the marks are the expression of the values and of the mission undertaken by the investors. They are the creation of managers and employees, the result of their actions, of their way of referring to the company's objectives and standards.”

Matt Haig in the book „Big successes of some well known brands” defines the notion in various ways, among which: „the brand represents the identity of a company, that consequently means the creation and maintenance of this identity...the brand is nowadays the most important aspect of a business...the brand can be considered not just an „art” but also a „religion” (Haig M., 2010). Within the paper the author attempts a classification of the brands by delimiting inovative brands, brands that open new roads, the brands

* “Bogdan Vodă” University, Faculty of Economics Sciences, Cluj-Napoca, România

people, the brands of responsibility, multiple brands, the brands of emotion, design brands, consistent brands, advertising brands, distribution brands, speed brands, evolutionary brands.

The creation and development of the brand

The creation and development of the brand is based on a set of tangible and intangible elements (be them a product or an organization etc.), made after a certain general strategy, starting from the name, logo, design, notoriety etc.

The name represents the first expression of identity (of a person, of a certain thing, etc.). The brands have chosen their name taking into account certain criteria, among which: historical, mythological, geographical origin, the utilization of some verbs, adjectives, nouns, phrases, letter or number combinations etc. (eg.: proper names: historical (Dacia), mythological (Hermes), geographical (Eau de Cologne); common nouns: Vogue; adjective: Royal, More; verbs: Audi; short phrase: La Vache Qui Rit; letter and number combinations: Chanel no. 5 etc.). The name of a brand cannot be randomly chosen: it has to resemble the product type, it has to be easily remembered, it has to be quickly associated to a word or suggestive idea (Realitatea), it has to be translanguistic (Audi), it has to have a certain visual symmetry and rhythm (Marlboro, Coca - Cola). Georges Lewi synthesizes: „the name of a brand has to be, as much as possible euphonic (Dune), pron to inflection (Danone, Danette), easy to be identified (Canal), and easy to pronounce (Sony), exportable (BIC), evocator (Taillefine), and, last but not least, easy to remember” (Lewi G., 2005, pag. 113).

The logotype is the first visual sign of the brand, its most obvious symbol. Usually, it contains the name of the brand or its popular symbol, has a certain graphic and specific colours. It is designed as basic bench-mark in perceiving the identity of the brand, that will be essentially remembered, alike the physiognomy of a person: „the logo” or „the fabrication mark” are relatively small but represent a very important part of the identity. The characteristics of a logo must be: strong, symbolic, striking, almost a cliché, somehow resembling the armorial signs of Middle Ages. The logotypes can belong both to a brand – company (Renault) or to a produced brand (Nescafé).

The design is extremely important for the creation of the so-called „atmosphere” of the brand. Coca - Cola will always use beside an „anfractuous” calligraphy, round-shaped lines and „soft” shapes. On the background of the symbolic red warm colour there will be Santa Clauses with white soft beards, fluffy polar bears, family scenes around a circular table, jolly faces and warm colours (even in the recent commercials, aimed at young consumers and not at respectable families with kids). G. Lewi summarizes: „the design must express as well as possible the function of the object, through a set of techniques that allow the adjustment of the shape and colour of an image that the brand forms around itself” (Lewi G., 2005, page 120). The oldest and most beautiful example of advertising design is the creation of its „father”, Raymond Loewy, that following his own principle „what is useful must be beautiful”, created the famous design „Lucky Strike” that is still successfully used nowadays, after more than 50 years.

The notoriety – The brand consumption – an essential quality of a brand is strictly connected to the transition of a period of time and has a strong psycho-social side and is also connected to marketing studies. It is essential in communicating the brand, as this degree of notoriety will indicate the position from which the brand will be further communicated. Hence, the notoriety represents the degree in which a brand is known and recognized, being strictly connected to psychic processes as well as the perception or the memory.

The contract (the brand's world). Any brand (as any other commercial offer) promises a certain thing for its consumer. A brand, more than the product in itself, suggests a contract with its consumer, contract that he will try to maintain and enrich in time with new „clauses”. This contract, this promise is situated at the boundary between the commercial and the visionary. Actually, this is what the brand's challenge consists of. For nowadays consumer the fact the product is of a high quality, at a reasonable price and nicely wrapped-up is not enough as he also needs the guarantee that the consumption of that product has a certain significance, that the product represents him and that it will bring him closer to a group of people that share the same principle or style.

THE ELEMENTS OF IDENTITY AT ROMTELECOM L.T.D.

The company's philosophy

Currently, the philosophy of the company is: Romtelecom wants to be a company whose management is focused on satisfying the customers needs. The philosophy that will be gradually implemented for the employees too has at its core the word „high” – „high quality, high speed, high reliability, high capacity”. The company's philosophy in relation to its employees is the following: for the staff to be motivated in order to achieve a certain performance through specific means as well as the increase of the number of employees with a bachelor degree.

The corporation's behaviour

At Romtelecom the employment criteria became more and more strict and more and more attention is paid to the education level of the employees. The company (financially) sustains the employees that follow specialization classes. In practice corporate behaviour represents a very big challenge. In order to make a good design for a wrap is easy, but the behaviour cannot be changed so easily. An example of Romtelecom's behavioural change is also represented by its interest in supporting the Romanian Olympic Committee. Overall, all means for obtaining a good relationship with customers are tested and although maybe slightly visible, Romtelecom overcomes the stage in which it was a huge centralized giant during the communism era and now is a competitive company that is oriented towards the market.

Communication within the corporation

The instruments of the communication policy of the company are:

- the public relations activity;
- the advertising activities;
- other communicative activities – corporate design, corporate behaviour.

The company must not only establish fruitful relations with the customers, suppliers and distributors, but also to take into account many and diverse public categories interested in their activity. The public may facilitate or disturb the company's capacity of accomplishing its objectives. The public relations activity has been often treated as a „stepchild” of marketing – a late solution in a really serious planning of the promotion. But no balanced company will neglect to take real solutions in order to establish good relationships with its main categories of public.

In the case of Romtelecom the policy is that of not relying on the fact that it is in a monopoly situation despite the liberalization and continue to develop in order to be ready to face a possible competition. That is why Romtelecom turned towards the market requests – and, for example, developed its Internet provider division – Artelecom. Another example according to which Romtelecom did not rely on its position as a leader and tried to counteract its competition is the „pre-pay” cards market – voice-net or evri-kard, products that help one make cheaper phone calls abroad. This measure is praiseworthy as Romtelecom is the first one to put them on the market before other competitors and the communication of these new services can be made via commercials.

Through a medium-term partnership with a specialized company such as Grafitti BBDO, Romtelecom concentrated its entire publicity at the level of a single supplier in order to expand the cohesion and the message conveyed towards its customers, pursuing the performing of a suitable publicity for the new services as well as emphasizing the more and more advanced solicitude in front of their customers.

The culture of the corporation

The new culture of Romtelecom is based on „customer focus” through the company's values regarding integrity, respect for the individuals, commitment and team work (Table 1): „Romtelecom stays the leader on the Romanian phone market, with the largest and most performant services”.

The values of the society	
Customer focus	The customers are not a necessary evil, they are the only reason for which they exist, be them external or internal
Integrity	We are honest with our customers, our suppliers, our shareholders and our employees
Respect for the individual	We treat everybody the same way we would like to be treated, according to circumstances
Commitment	We take full responsibility for the promises we make
Team-work	We work together. When one of us succeeds then we all succeed and when one of us goes wrong then the rest of the team is

Table 1

THE ANALYSIS OF STRONG AND WEAK POINTS OF ROMTELECOM'S IDENTITY

The analysis of the strong points of Romtelecom present a series of factors that have an adequate reference basis, their cause and effect starting with the existence of a proficient management system, an increase in the number of employees with a bachelor degree etc. (Table 2).

The analysis of the strong points of the corporation's identity			
Content	Reference base	Cause	Effect
The existence of a proficient management system	The situation in the field	Specialized employees that are active in the development process of the product	The development of innovative products
The increase in the number of employees with a bachelor degree	The situation in the field	The company's philosophy	The improvement in the corporation's identity
The behaviour of Romtelecom changed after liberalization in the sense of a better market attractiveness	The situation in the field	The company's philosophy	The improvement in the corporation's identity
Taking part at different fairs (eg CERF)	The situation in the field	The increase of the degree of knowledge	The improvement in the corporation's identity

Table 2

The analysis of the weak points of the Romtelecom corporation's identity has the same elements for identification, some of the decisive causes being: the reminiscence of a monopolistic culture, little communication with the customers, a reduced level of inter-department communication etc. (Table 3).

Weak points of ROMTELECOM's corporation identity			
Content	Reference base	Cause	Effect
The difficulty of modifying the monopolistic behaviour for the large majority of employees	The situation in the field	The reminiscence of a monopolistic culture	Inadequate attitudes of some employees towards some customers still persists, fact that leads to difficulties in persuading the customers regarding the major good transformations that Romtelecom unrolls
The lingering image of a centralized Romtelecom that „burdens” the monthly bills	The situation in the field	A lacking communication with the customers	Little trust of the customers towards the company
A weak collaboration between departments	The situation in the field	An inefficient level of inter-department communication	A burdened communication
The need of identification of the employees with the company	The situation in the field	The company's reorganization process and the link between the employees and the company is not yet finished	The lingering of some inadequate behaviours of some employees

Table 3

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS IN ORDER TO IMPROVE THE CORPORATION'S IDENTITY

In order to improve the corporation's identity necessary measures are needed in several directions, such as: the improvement of the communication level between employees of the same department, the realization of a better communication between the different departments, the development of the feeling of identification of the employee with the company through the organization of some reunions (eg. Christmas Party), the editing of an internal paper, quality management, the subjective „link” between the customers and the company etc.

The improvement of the communication level *between the employees of the same department*, because they spend the most time together. The reason for which a meeting would be recommended to be held once a week in which each employee would inform his colleagues about the project they are working with. For example, new projects can be brought into attention, the successes and failures of everyone can be made public, proposals can be made (a strong trustful base being formed and also the employees learn to communicate with one another).

At the same time, *each employee should have individual meetings with his boss*, in which his individual activity should be evaluated and the employee would have the opportunity to express his discontent regarding the project he takes part in. During these meetings salary raise can be brought into discussion.

The realization of *a better communication between departments* is important. That is why activities including all the employees could be organized. For example: the organization in their own accommodation spaces (eg.: Poiana Braşov) of some team-buildings with the staff of the same departments, but also with the departments that interact in their daily activities. The purpose of these meetings is not only that of increasing the productivity but also a better knowledge of the employees.

Another proposal would be the *annual Christmas party* that would strengthen the feeling of belonging of the employees. The organization of a party for the end of the year, although expensive, can lead towards an enhancement of the feeling of belonging to the company for the employee, fact that would lead to a raise in productivity that would justify the costs.

The editing of an internal paper is an instrument that can lead towards an advanced level of communication between employees, but also between management and employees. Within this internal paper a column can be introduced where birthday wishes for every employee should be expressed on their birthday, the company being able to show that it cares about its employees. The budget for this paper can reach 15.000 Euros/year. In order to edit this newspaper the chief of staff can be the editor in chief together with 5 random employees.

The hierarchical promotion is a very important thing for each employee and that is why the perspectives of this happening has a very big role in motivating and bonding the employee to the company. In order to implement all these Romtelecom needs human and financial resources that can have a diversified value according to the distance and the proportion of the measures to be imposed.

Another aspect for the smooth unfolding of the company is a *„qualified manager”* in the role of managing each subsidiary. In this sense, Romtelecom made some progress, in the sense that a large number among the management people have also underwent specialization classes. Romtelecom contributes also financially for the specialization of their people. The organizational structure of the subsidiaries must be oriented towards the satisfaction of the local markets and the subsidiary's managers can make individual decisions regarding the shape of the organization.

The necessity of an advertising campaign is a permanent fact, even if only the image's improvement is aimed at. In this sense Romtelecom made a progress when it managed to become the main sponsor for the Romanian Olympic Committee. Through this advertising campaign Romtelecom is presented as the partner of all the sportsman.

The subjective „bond” between the customers and the company through: sponsorship of some events, the organization and/or taking part in fairs etc., taking into account „the danger” for new competition to appear. The good economic results are not enough to make the customers know the company, that is why a good manager must use a variety of instruments in order to present the strong points of a company on the market.

In order to build a solid identity one needs time, patience and the capacity of combining all the social, economic and cultural elements that make its object. The identity mix (corporate behaviour, corporate design, corporate communication) is seen as a bridge towards the environment and the corporation's identity must be planned on long-term in such a way that the mix of elements that forms would give a maximum outturn.

REFERENCES:

1. Argenti, P.A. (2009), *Corporate communication*, Ed. McGraw-Hill, New York.
2. Bartoccioli, M. (2001), *La comunicazione di Marca. Studio sulle strategie di comunicazione*, Ed. Universita del Sacro Cuore, Milano.
3. Bogdan, Aneta (2002), „Brand or Trademark”, *Capital*, nr. 38.
4. Caramida, C. (2009), *Brand&Branding*, vol. I, Ed. BrandMark, București.
5. Haig, M. (2010), *Mari succese ale unor branduri renumite*, Ed. Meteor Press, București.
6. Kotler, Ph., Lane, K. (2008), *Managementul marketingului*, Ed. Teora, București.
7. Lewi, G. (2005), *Branding management - The Mark from the idea to the action*, Ed. Pearson Education, New York.
8. Mc Ewen, W.J. (2007), *Forța brandului*, Ed. All, București.
9. Olins, W. (2007), *Despre brand*, Ed. Comunicare.ro, București.
10. Ries, Al., Ries, Laura (2006), *Cele 22 de legi imuabile ale brandingului*, Ed. Brandbuilders, București.
11. Roberts, K. (2007), *Lovemarks. Viitorul dincolo de branduri*, Ed. Business Media Grup, București.
12. Walker, R. (2008), *I'm with the brand*, Ed. Constable&Robinson, Londra.

MODELAREA ARHITECTURII UNEI AFACERI

SIDONIA OTILIA CERNEA*

Cuvinte cheie: arhitectură, afacere, proces, resursă, regulă

REZUMAT: Arhitectura unei afaceri reprezintă un instrument util pentru gestiunea unui sistem complex, întrucât o arhitectură bine proiectată permite înțelegerea structurii, planificarea construcției existente, estimarea costurilor, etc. Arhitectura definește structura afacerii, și ca urmare modelarea ei reprezintă cheia înțelegerii afacerii și a modului acesteia de funcționare. Printr-o definire și documentare clară a arhitecturii, sunt posibile discutarea, comunicarea, adaptarea și îmbunătățirea afacerii. Însă găsirea unui grad adecvat de detaliere a arhitecturii este dificilă și depinde de scopul arhitecturii.

INTRODUCERE

Rolul arhitecturii este bine definit în construirea oricărui tip de afacere, întrucât o arhitectură bine proiectată permite înțelegerea structurii, planificarea construcției existente, estimarea costurilor, etc. Arhitectura definește structura afacerii, și ca urmare modelarea ei reprezintă cheia înțelegerii afacerii și a modului acesteia de funcționare.

Arhitectura afacerii reprezintă punctul de plecare în descrierea și înțelegerea oricărei întreprinderi, întrucât aceasta reliefează atât diferitele părți ale afacerii, cât și modul de structurare și interacțiune a acestora. Chiar dacă definirea termenului de arhitectură a afacerii este dificilă, în literatura de specialitate se regăsesc definiții acceptate, precum: "...un set organizat de elemente și relațiile dintre acestea, care formează un întreg definit prin funcționalitatea sa. ...Elementele reprezintă structura organizațională și comportamentală a unui sistem de afacere și prezintă abstractizările proceselor și structurilor cheie ale afacerii"¹.

Cu toate că toate afacerile dețin un anumit tip de arhitectură, în general, singura descriere a afacerii disponibilă o reprezintă organigrama. Companiile au numeroase schițe și descrieri ale clădirilor sau ale produselor lor, însă nu și pentru descrierea modului în care este condusă afacerea. Arhitectura afacerii poate fi privită ca bază pentru cunoaștere și totodată poate reprezenta punctul de pornire în evaluarea ulterioară a afacerii. O arhitectură bine realizată permite proiectantului să abstractizeze afacerea în diverse aspecte și vederi dar să se concentreze asupra unui singur la un moment dat. Pentru ca o arhitectură să fie bine realizată, ea trebuie să dețină următoarele caracteristici (Eriksson, 2000):

- să redea cât mai fidel afacerea reală – arhitectura trebuie să fie una realistă și fezabilă pentru implementare și să atingă obiectivele afacerii;
- să se concentreze asupra proceselor și structurilor cheie ale afacerii la un nivel adecvat de abstractizare – acest nivel diferă de la caz la caz și depinde de scopul afacerii;
- să reprezinte o vedere unanim acceptată de persoanele implicate în afacere – întregul personal să fie de acord cu faptul că arhitectura redă corect modul de funcționare a afacerii;
- să fie ușor adaptabilă schimbărilor și extensiilor;
- să fie ușor de înțeles și să sprijine comunicarea între acționarii afacerii.

Definirea arhitecturii unei afaceri necesită tehnici și limbaje specifice. Cu toate că în literatura de specialitate există astfel de instrumente (ISO Reference Model, CIMOSA, PERA, etc.) care folosesc tehnici de descriere a afacerilor, mai există o modalitate la fel de uzuală, și anume, utilizarea modelelor (folosind limbajul de modelare unificat, UML).

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

¹ Vernadat, F. – Enterprise Modeling and Integration, Chapman&Hall, London, 1996.

CONCEPTUL DE AFACERE

O afacere reprezintă un sistem complex cu un scop și obiectiv specific, construit astfel încât toate funcțiile sale să interacționeze în vederea atingerii obiectivului propus. Sistemul de afacere nu poate fi analizat izolat, întrucât acesta se află în strânsă legătură cu evenimente și decizii ale altor sisteme, care de altfel îl și afectează într-o anumită măsură.

Astfel, sistemul de afacere reprezintă un sistem deschis ale cărui părți sunt adesea părți ale altor sisteme de afaceri. De aceea, un sistem de afaceri nu poate fi analizat doar analizând intrările și ieșirile din sistem, dar poate fi privit ca un sistem ale cărui părți sunt vizibile, ca în Figura 1:

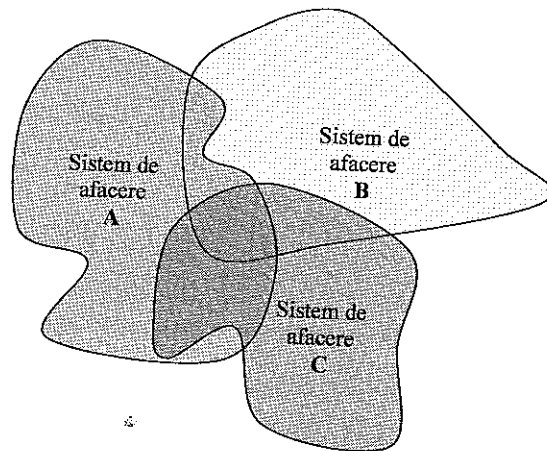


Figura 1. Un sistem de afacere este interconectat cu alte sisteme de afaceri

Chiar dacă obiectivele și structurile diferă de la o afacere la alta, toate afacerile folosesc concepte similare pentru descrierea structurii și operațiunilor, și anume, obiecte care fac parte din sistem, structura acestora și relațiile dintre ele, precum și interacțiunea dinamică dintre acestea în diverse situații. Un model de sistem de afacere descrie aceste concepte. Conceptele utilizate la definirea unui sistem de afacere sunt:

- **resursele** – obiectele din interiorul afacerii, precum persoane, materiale, informații, produse, care sunt utilizate sau produse în afacere. Resursele pot fi fizice, abstracte și informaționale;
- **procesele** – activitățile derulate în cadrul afacerii pe parcursul cărora starea resurselor afacerii se modifică. Aceste procese descriu cum anume se desfășoară activitatea în cadrul afacerii și sunt guvernate de niște reguli;
- **obiectivele** – sunt reprezentate de scopul și rezultatul pe care afacerea dorește să le obțină. Obiectivele pot fi structurate în sub-obiective și pot fi alocate diferitelor părți ale afacerii. Obiectivele sunt stări dorite ale resurselor, pot fi atinse prin intermediul proceselor și se exprimă prin reguli;
- **reguli** – afirmații care definesc sau constrâng anumite aspecte ale afacerii și reprezintă cunoașterea afacerii. Aceste reguli definesc modul de execuție a proceselor și modul de organizare și relaționare a resurselor. Pot fi impuse de legi și reguli externe sau pot fi interne la nivel de afacere. Regulile pot fi: funcționale, comportamentale și structurale.

Meta-modelul conceptelor utilizate în modelarea afacerilor

Între conceptele arhitecturii există legături. Astfel, spre exemplu, o regulă poate afecta modul de structurare a resurselor; o resursă este alocată unui anumit proces; un obiectiv este asociat execuției unui anumit proces, etc. Scopul modelării afacerii este de a defini aceste concepte și de a reliefa relațiile și interacțiunile dintre ele. Acest lucru este posibil prin utilizarea meta-modelelor. Un *meta-model* reprezintă modelul conceptelor afacerii și relațiile dintre acestea.

În continuare prezentăm meta-modelul conceptelor utilizate în modelarea afacerilor, precum și relațiile dintre acestea (Figura 2): astfel, atingerea unui obiectiv poate fi îngreunată de una sau mai multe

probleme și obiectivul exprimă starea la care dorim să ajungă una sau mai multe resurse. Obiectivele pot fi privite ca reguli necesare controlului proceselor. Acestea din urmă interacționează cu resursele prin intermediul unei interfețe și pot determina modificarea stărilor resurselor.

De asemenea, procesele pot interacționa între ele prin generarea unor evenimente. Resursele pot fi fizice (persoane sau utilaje, etc.), abstracte (factură, cont, etc.) sau informaționale (înregistrări din baze de date). Fundamentul de la care pornește realizarea meta-modelului este constituit din procese, obiective, resurse și reguli.

Acest meta-model demonstrează utilitatea folosirii modelelor pentru a descrie structuri complexe și relații. Ulterior, conceptele prezente în meta-model sunt utilizate în cadrul vederilor și diagramelor pentru a putea descrie afacerea. Cu toate acestea anumite concepte des utilizate în modelarea afacerilor, nu fac parte din limbajul standard UML. Din fericire, limbajul UML deține extensiile necesare.

Motivul pentru care aceste concepte nu se regăsesc în limbajul UML se explică prin faptul că UML a fost definit pentru modelarea arhitecturii sistemelor soft, și cu toate că există asemănări între sistemele soft și sistemele de afaceri, există de asemenea și diferențe. Spre exemplu, concepte precum: personalul afacerii, echipamentele de producție, regulile afacerii, nu pot fi executate în program.

Procesele afacerii

Procesele afacerii reprezintă partea activă a afacerii. Acestea descriu funcțiile afacerii și implică resursele care sunt transformate, produse sau utilizate. Procesul reprezintă o abstractizare care reliefează modul de cooperare dintre resurse, precum și transformările acestora în cadrul afacerii. (Hammer, 1994) definește procesul afacerii ca fiind o mulțime de activități cu un scop bine definit, care pe baza unor intrări produc un rezultat și care pot fi afectate de evenimente externe. (Davenport, 1992) consideră procesul ca fiind o serie de activități ordonate în timp și spațiu, cu un moment de start și de sfârșit și cu intrări și ieșiri bine identificate.

Obiectele de intrare sunt resurse care se transformă sau se consumă, ca de exemplu materia primă în procesul de fabricație. Obiectele de ieșire reprezintă îndeplinirea obiectivelor și totodată rezultatul primar al proceselor, cum ar fi produsul rezultat în urma procesului de fabricație. Ca și obiectele de intrare, și cele de ieșire reprezintă resurse ale arhitecturii afacerii. Obiectele de ieșire pot fi obiecte noi sau obiecte de intrare modificate în timpul procesului.

Realizarea unui proces implică parcurgerea unui număr de pași sau activități. Fiecare activitate poate fi privită la rândul său ca un subproces al procesului care o conține. Activitățile pot fi (Bridgeland, 2009):

- **directe** – sunt cele direct implicate în crearea produsului/serviciului;
- **indirecte** – sunt cele care consolidează activitățile directe (incluzând întreținerea, administrarea, planificarea, etc.);
- **pentru asigurarea calității** – sunt cele care asigură calitatea altor activități (inspecție, control, recenzie, etc.).



- *constrângeri* – limitează structura sau comportamentul unui obiect sau proces (condițiile de apariție a unei schimbări de stare). Operațiile obiectelor pot fi constrânse prin folosirea precondițiilor și postcondițiilor;
- *existențe* – reguli care definesc momentele în care o resursă poate exista sau poate lua naștere. În termenii modelării obiectuale, existențele fac referire la crearea și distrugerea obiectelor.

CONCLUZII

Arhitectura unei afaceri reprezintă un instrument util pentru gestiunea unui sistem complex precum o afacere. Arhitectura prezintă o serie de elemente organizate, împreună cu relațiile dintre ele. Elementele și structura lor reprezintă organizarea și comportamentul unui sistem de afaceri și prezintă abstractizări ale proceselor cheie ce au loc în cadrul sistemului. Printr-o definire și documentare clară a arhitecturii, sunt posibile discutarea, comunicarea, adaptarea și îmbunătățirea afacerii. Însă găsirea unui grad adecvat de detaliere a arhitecturii este dificilă și depinde de scopul arhitecturii.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bridgeland, D., M., Zahavi, R. (2009), *Business modeling: a practical guide to realizing business value*, Elsevier, Inc., U.S.A.
2. Davenport, T. (1992), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Books, Cambridge, MA.
3. Eriksson, H., E., Penker, M. (2000), *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work*, John Wiley&Sons, Inc., New York.
4. Gale, T., Eldred, J. (1996), *Getting Results with the Object-Oriented Enterprise Model*, SIGS Books, New York.
5. Hammer, M., Champy, J. (1994), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York.
6. Valatkaite, I., Vasilecas, O. (2005), "On Business Rules Automation: The BR-Centric IS Development Framework", *Advances in databases and information systems: 9th East European conference, ADBIS 2005*, Tallinn, Estonia, September 12-15, pp. 349-365.
7. Vernadat, F. (1996), *Enterprise Modeling and Integration*, Chapman&Hall, London.

BUSINESS ARCHITECTURE MODELING

SIDONIA OTILIA CERNEA*

Key words: architecture, business, process, resource, rule

ABSTRACT: *The business architecture represents an useful tool for managing a complex system, as an architecture well designed allows understanding the structure, planning the existing construction, estimating the costs, etc. The architecture defines the business structure and therefore its modeling represents the key of business understanding and its operating mode. By clearly defining and documenting the architecture, discussion, communication, adapting, and improving are possible. But finding an appropriate level of architecture detail is difficult and depends on the purpose of the architecture.*

INTRODUCTION

The architecture role is well defined in constructing any kind of business, as a well designed architecture allows understanding the structure, planning the existing construction, estimating costs, etc. The architecture defines the business structure and therefore its modeling represents the key of business understanding and its operating mode.

Business architecture represents the starting point in describing and understanding of any enterprise, as it highlights both the different parts of the business, and their structure and interactions. Even if the definition of business architecture is difficult, in the literature there are some accepted definitions, such as: "...an organized set of elements with clear relationships to one another, which together form a whole defined by its functionality. ...The elements represent the organizational and behavioral structure of a business system, and show abstractions of the key processes and structures in the business."¹

Although all businesses have a certain type of architecture, in general the only description available of business is the company flow chart. Companies have a lot of drawings and descriptions of buildings or their products, but they are missing describing how business is conducted. Business architecture can be regarded as a knowledge base and it can also represent the starting point for further assessment of the business. A good architecture allows the designer to abstract the business in various aspects and views but to focus on only one at a time. In order to be a good one architecture, it should have the following characteristics (Eriksson, 2000):

- to reproduce as faithfully as possible the real business - the architecture must be realistic and feasible in order to be implemented and it must achieve the business objectives;
- to focus on key business processes and structures at an appropriate level of abstraction - the level varies from case to case and depends on the purpose of business;
- to represent a widely accepted view of those involved in the business - all the staff should agree with the fact that architecture gives the right way of business functioning;
- to be easily adaptable to changes and extensions;
- to be easily understandable and to support communication between business stakeholders.

Business architecture definition requires specific techniques and languages. Although in the literature there are such tools (ISO Reference Model, CIMOSA, PERA, etc.) which use business description techniques, there is another way as usual as the previous, namely, the use of models (using Unified Modeling Language, UML).

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

¹ Vernadat, F. – Enterprise Modeling and Integration, Chapman&Hall, London, 1996.

BUSINESS CONCEPT

A business is a complex system with a specific purpose and objective, constructed so that all of its functions to interact in order to achieve the objective. The business system can't be analyzed isolated, since it is closely related to other systems events and decisions, which also affects it in some manner.

Thus, the business system is an open system whose parts are often parts of the other business systems. Therefore, a business system can't be analyzed only by analyzing the inputs and outputs, but it can be viewed as a system whose parts are visible, as in Figure 1:

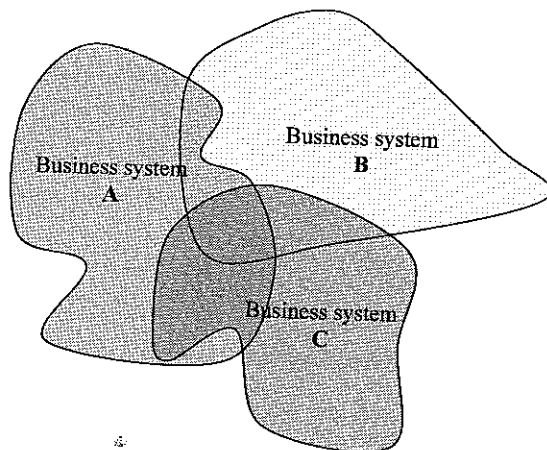


Figure 1. A business system is interrelated to other business systems

Even if the goals and structures differ from one business to another, all of them use similar concepts to describe the structure and operations meaning the objects that are included in the system, their structure and relations between them and the dynamic interaction between them in various situations. A business system model describes these concepts. The concepts used in defining a business system are:

- *resources* – objects within the business, such as people, materials, information, products that are used or produced in business. Resources can be physical, abstract and informational;
- *processes* – the activities deployed within the business during which the states of the business resources change. These processes describe the way the activity is deployed within the business and are governed by some rules;
- *goals* – are represented by the purpose and the outcome that the business wants to achieve. Objectives can be divided into sub-goals and can be assigned to different parts of the business. Objectives are desired states of resources, can be achieved through processes and are expressing through rules;
- *rules* – statements that define or constrain some aspects of the business and represent the business knowledge. These rules define the way the processes are executed, the resources organization and relating mode. They may be imposed by laws and external rules or can be internal at the business level. Rules can be: functional, behavioral and structural.

THE META-MODEL OF THE CONCEPTS USED IN BUSINESS MODELING

There are relations between the concepts of architecture. Thus, for example, a rule may affect the way the resources are structured, a resource is allocated to a particular process, a goal is associated with a particular process execution, etc. The purpose of business modeling is to define these concepts and to highlight the relationships and interactions between them. This is possible by using meta-models. A *meta-model* is the model of the business concepts and relations between them.

Below, we present the meta-model of concepts used in business modeling and relations between them (Figure 2): thus, the achievement of an objective can be hindered by one or more problems and an objective expresses the desired state for one or more resources. Objectives can be seen as necessary rules for

the processes control. The latter interact with resources via an interface and can determine the change of resources states.

Also, processes can interact with each other by generating events. Resources can be physical (people or machines, etc.), abstract (invoice, account, etc.) or informational (database records). The meta-model foundation consists of processes, goals, resources and rules.

This meta-model demonstrates the usefulness of using models in order to describe complex structures and relationships. Later, the concepts presented in meta-model are used within views and diagrams to describe the business. However certain concepts commonly used in business modeling, are not part of standard UML language. Fortunately, UML has the necessary extensions.

The reason for which that these concepts are not found in UML is explained by the fact that UML has been defined for software architecture modeling, and although there are similarities between software systems and business systems, there are also differences. For example, concepts such as business personnel, production equipments, business rules, can't be executed in the program.

Business processes

Business processes represent the active part of the business. These describe the business functions and imply the resources which are transformed, produced or used. The process is an abstraction that highlights the way the resources cooperate, as well as their transformations within the business. (Hammer, 1994) defines the business process as being a set of activities with a well define purpose, which based on some inputs produce an output and which can be affected by external events. (Davenport, 1992) considers the process as being a set of activities ordered in time and space, with a start and end moment and with inputs and outputs well identified.

Input objects are resources that are transformed or consumed, such as raw material in manufacturing. Output objects represent the goals achievement and also the primary result of processes such as the product resulted from the manufacturing process. As the input objects, the output objects are resources of the business architecture. Output objects may be new objects or input objects modified during the process.

Fulfilling a process involves completing a number of steps or activities. Each activity can be seen in turn as a sub-process of the containing process. Activities can be (Bridgeland, 2009):

- *direct* – are directly involved in creating the product/service;
- *indirect* – that consolidate the direct activities (including maintenance, administration, planning, etc.);
- *quality assurance* – that ensures the quality of other activities (inspection, control, review, etc.).

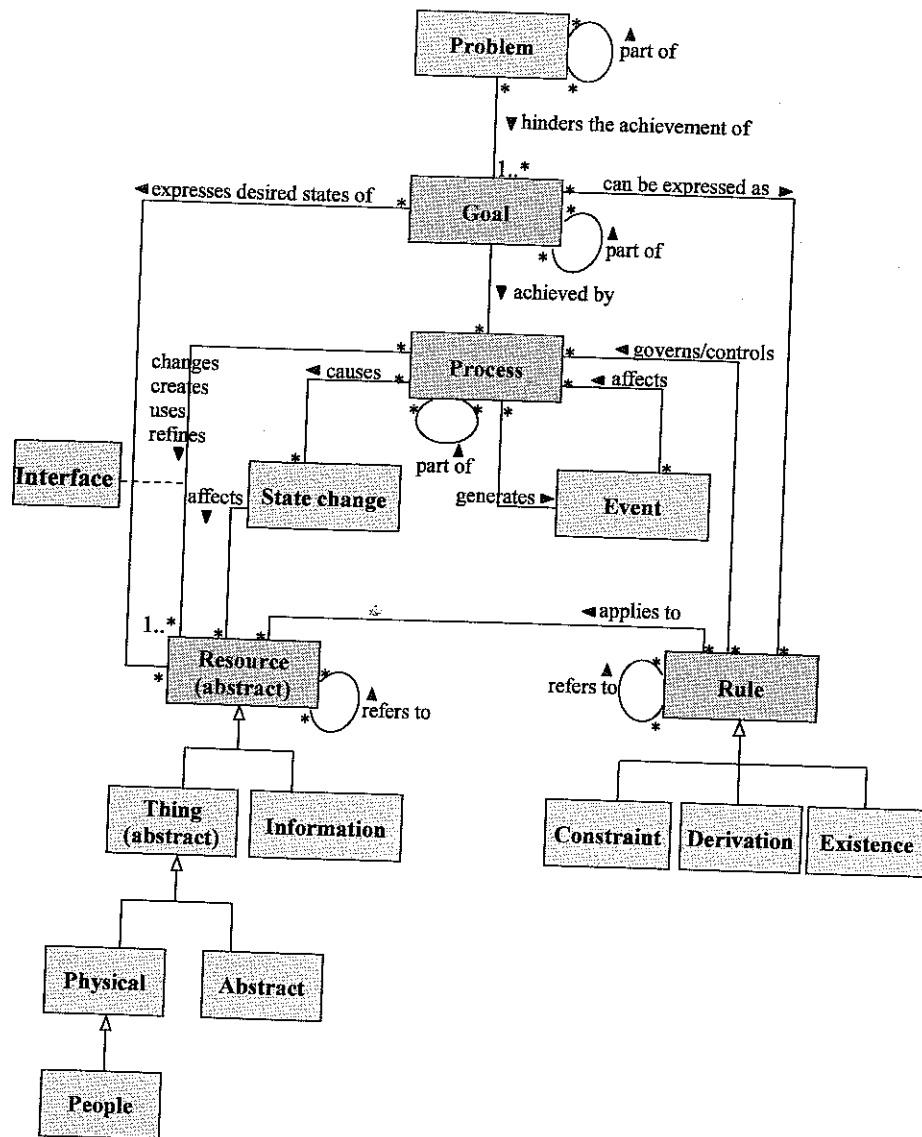


Figure 2. The meta-model of the business modeling concepts

(Source: Eriksson, H., E., Penker, M. – *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work*, John Wiley&Sons, Inc., New York, 2000)

Business events

Events are those that affect the process development. Events can occur in the environment or may be generated by other processes. Events represent the trigger mechanisms for activities or control mechanisms of the activities to be performed. Among the most important events occurring from the external environment

can be found those generated by customers (orders, payments, complaints), suppliers (delivers, supply bills) or competitors (launch of new products, price cutting), etc.

Business system modularization

As the system is more complex there will be more processes. In order to streamline the processes management, it is useful to group or modularize them so that the designer can focus on a single set of processes at a time. Modularization can be done using the mechanism provided by UML. Thus, processes are allocated to certain packages. These packages can be viewed as subsystems of the business system, each containing a series of processes and sub-processes (Figure 3). A package may also contain other packages.

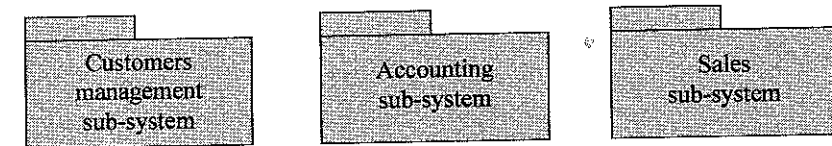


Figure 3. Packages of processes

Resources

Resources are those objects that act or are used in business. They are the concepts that are consumed, produced, transformed or used by business processes (materials, energy, products, people, information, services). Elements modeled as classes in object-oriented modeling are generally resources in terms of business modeling (Bridgeland, 2009).

In terms of business modeling, resources can be (Gale, 1996):

- *physical* – a real physical entity that occupies space, tangible (raw material, products or parts of goods);
- *abstract* – an idea, a concept that is not physical, not tangible (contracts, roles, accounts, energy);
- *information objects* – representing a concept, a thing or other subject information. These objects have information about other resources and act as substitutes for resources (computer system);
- *people* – are the persons involved in the process. It represents a specialization of the physical resource.

Goals

A goal is a description of a desired state for one or more resources. Goals may be representative for the entire business or some of the business processes. In quantitative terms, goals may refer to profit, volume, time, quality, etc. and in terms of quality, may refer to the respect the company is viewed with, to the labor competence, etc.

A goal can be divided into several sub-goals, the superior goal achievement depending on the achievement of the sub-goals. The goals are closely related to problems because the problems are obstacles in achieving them. Modeling the problem with the business modeling is useful because it appeals to a better description of the latter.

Business rules

A business model consists of a set of rules which define constraints, conditions and policies for the processes fulfillment. These rules affect all the other concepts. They may refer to a process execution, a resource behavior or to the means of goals achieving. Often, the rules concern the relations between concepts, defining the way the concepts can be linked and the conditions that must be met for a relationship to be a valid one at a certain time (Valatkaite, 2005).

There are three types of business rules (Eriksson, 2000):

- *derivations* - define how knowledge can be transformed from one form to another (as some information derived from other data) and may be counting rules (formulas, inferential rules);

- *constraints*- limit the structure or behavior of an object or process (the conditions of a state change occurrence). Objects operations can be constrained by using pre-conditions and post-conditions;
- *existences* - rules that define when a resource may exist or may arise. In terms of object modeling, existences refer to construction and destruction of objects.

CONCLUSIONS

Business architecture is a useful tool for managing a complex system like a business. Architecture contains a series of organized elements with their relationships. Elements and their structure represent the organization and behavior of a business system and present abstractions of the key processes that take place within the system. By clearly defining and documenting the architecture, the discussion, communication, adapting and improving business are possible. But finding an appropriate degree of detail of the architecture is difficult and depends on the purpose of architecture.

REFERENCES:

1. Bridgeland, D., M., Zahavi, R. (2009), *Business modeling: a practical guide to realizing business value*, Elsevier, Inc., U.S.A.
2. Davenport, T. (1992), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Books, Cambridge, MA.
3. Eriksson, H., E., Penker, M. (2000), *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work*, John Wiley&Sons, Inc., New York.
4. Gale, T., Eldred, J. (1996), *Getting Results with the Object-Oriented Enterprise Model*, SIGS Books, New York.
5. Hammer, M., Champy, J. (1994), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York.
6. Valatkaite, I., Vasilecas, O. (2005), "On Business Rules Automation: The BR-Centric IS Development Framework", *Advances in databases and information systems: 9th East European conference, ADBIS 2005*, Tallinn, Estonia, September 12-15, pp. 349-365.
7. Vernadat, F. (1996), *Enterprise Modeling and Integration*, Chapman&Hall, London.

SIDONIA OTILIA CERNEA*

Cuvinte cheie: arhitectură, agenție imobiliară, caz de utilizare, diagramă de clase

REZUMAT: Scopul modelării arhitecturii este reprezentat de înțelegerea modului în care se desfășoară afacerea și a funcționalității acesteia. În lucrarea de față am recurs la modelarea arhitecturii unei agenții imobiliare. Realizarea diagramelor cazurilor de utilizare reflectă persoanele implicate în afacere și facilitățile și operațiunile pe care acestea le pot efectua. Prin utilizarea diagramei de clase am prezentat conceptele prezente în modelarea arhitecturii agenției, a atributelor și operațiunilor acestora, precum și modul de relaționare a acestora.

Arhitectura unei agenții imobiliare poate fi privită ca o bază de cunoaștere pentru această afacere și, de asemenea, poate reprezenta punctul de plecare în evaluarea strategică a agenției.

INTRODUCERE

Viața economică, atât în plan național cât și în plan internațional, cunoaște în prezent un dinamism deosebit, reliefat prin creșteri cantitative, dar și calitative. Efectele acestui dinamism economico-social, asupra relațiilor de piață, nu s-au manifestat simultan în toate domeniile activității umane, în toate țările sau în toate întreprinderile.

Adoptarea cadrului legislativ ce a pus bazele apariției proprietății imobiliare, racordarea țării noastre la circuitul economic mondial, a dus în mod inevitabil la dezvoltarea sectorului tranzacțiilor imobiliare și implicit la apariția, afirmarea și dezvoltarea serviciilor în acest domeniu. Au apărut organizații specializate în a oferi servicii de consultanță și intermediere a tranzacțiilor imobiliare, organizații care au început să opereze cu noțiuni cvasinecunoscute până atunci: serviciu de consultanță și intermediere, piață imobiliară, analiză de piață, marketingul serviciilor în domeniul imobiliar, concurență, client, etc.

În lucrarea de față ne vom limita la prezentarea modelarea arhitecturii unei agenții imobiliare prin prezentarea diagramelor principalelor cazuri de utilizare a sistemului și a diagramei de clase, urmând ca pe viitor să prezentăm diagramele de secvență și de colaborare, precum și modelarea arhitecturii unei agenții imobiliare virtuale.

CONCEPTUL DE AGENȚIE IMOBILIARĂ

Agențiile imobiliare sunt organizații care transformă intrările în servicii indispensabile unei tranzacții având ca obiect un bun imobil. Agenția imobiliară este un organism specializat care face un studiu amănunțit al pieței imobiliare și cunoaște prețurile practicate în fiecare moment. Dispune de o bază de date în care înregistrează și reactualizează permanent ofertele de vânzare sau de închiriere, precum și cererile de cumpărare sau de închiriere.

Dacă se exprimă intenția de vânzare-cumpărare, agenția imobiliară propune asistență pentru întocmirea dosarului și prezentare la notarul public pentru semnarea mai întâi a antecontractului și ulterior al contractului autentic de vânzare-cumpărare.

META-MODELUL CONCEPTELOR UTILIZATE ÎN MODELAREA AGENȚIEI IMOBILIARE

Conceptele utilizate în modelarea unei agenții imobiliare descriu structura și funcționalitatea acesteia. Astfel, o agenție imobiliară este definită de:

- *resurse* – resursele includ:

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

- *persoanele implicate în afacere* – proprietarul (acționarii), agenții imobiliari, contabilul, administratorul, utilizatorul, cumpărătorul, etc.;
- *fizice* – baza materială a afacerii (pliante, broșuri, calculatoare, etc.);
- *abstracte* – contractul de exclusivitate (în cazul închirierii), antecontractul, contractul de vânzare-cumpărare, contul agenției unde se virează comisioanele, etc.;
- *obiecte de informare* – sistemul informatic al agenției, site-ul agenției, pliante, broșuri, etc.
- *procese* – în modelarea agenției imobiliare există trei tipuri de procese:
 - *directe* – sunt date de adăugarea/modificarea/ștergerea/căutarea contractelor/ofertelor clienților; operațiile pe care utilizatorul le poate realiza pe site;
 - *indirecte* – întreținerea site-ului, planificarea vizitelor în teren, etc.;
 - *pentru asigurarea calității* – vizionarea ofertelor de către agentul imobiliar, stabilirea clasamentului celor mai bune oferte conforme cu criteriile de căutare ale clientului și stabilit pe baza unor scoruri;
- *obiective* – printre obiectivele agenției virtuale menționăm două tipuri:
 - *cantitative* – încheierea a cât mai multe contracte de vânzare-cumpărare și închiriere și implicit un profit cât mai mare (și o cifră de afaceri sporită), înregistrarea unui număr cât mai mare de vizitatori pe site, stabilirea unui număr cât mai mare de parteneri (direct interesați (notari, bănci, evaluatori, etc.) și indirect interesați (prin schimbul de linkuri, bannere publicitare, etc.)), etc.;
 - *calitative* – agenția imobiliară să se regăsească în topul primelor 3 agenții imobiliare din oraș, site-ul agenției să câștige încrederea utilizatorilor, etc.;
- *reguli* – printre regulile agenției imobiliare virtuale amintim: respectarea termenilor și condițiilor stipulate în contracte, crearea unui cont pentru a putea accesa facilitățile site-ului, adăugarea în baza de date doar a acelor oferte care conțin toate informațiile necesare descrierii sale, etc.

Modularizarea agenției imobiliare

Cu toate că agenția imobiliară nu este una dintre cele mai complexe afaceri, modularizarea proceselor își regăsește cu succes aplicabilitatea și în acest caz. Astfel, în funcție de obiectivele și resursele implicate, procesele pot fi înglobate în subsisteme ale afacerii, precum:

- *subsistemul de gestiune a contractelor* – cu referire la adăugarea contractelor, realizarea modificărilor sau anularea contractelor, căutarea acestora în baza de date, vizualizarea și tipărirea lor;
- *subsistemul de gestiune a utilizatorilor* – utilizatorii sistemului informatic al agenției pot fi interni (personalul agenției) și externi (vizitatori). Personalul agenției dispune de drepturi de acces preferențiale (agentul imobiliar și administratorul de sistem);
- *subsistemul de gestiune a ofertelor/cererilor* – activitățile acestui subsistem presupun:
 - solicitarea ofertelor de către clienți;
 - selectarea ofertelor;
 - definitivarea contractelor;
 - procesarea facturii și efectuarea plății;
- *subsistemul de gestiune a agenției* – activitățile acestui subsistem se referă la materializarea tranzacțiilor și la asigurarea colaborărilor la nivelul gestiunilor ofertelor și cererilor, contractelor, editarea rapoartelor și a documentațiilor;
- *subsistemul financiar-contabil* – activitățile caracteristice acestui subsistem sunt:
 - întocmirea evidențelor financiar-contabile, bilanțul și contul de profit și pierderile în condițiile legii;

- urmărirea efectuării plăților la bugetul statului;
- urmărirea efectuării plăților de către clienți și a deconturilor cu furnizorii;
- întocmirea documentelor pentru stabilirea și modificarea prețurilor în conformitate cu legislație în vigoare;
- *subsistemul administrativ* – cu următoarele atribuții:
 - răspunde de circulația corespondenței, întreținerea imobilelor din administrarea sa și buna funcționare a instalațiilor, organizarea protecției muncii;
 - efectuează în colaborare cu compartimentul contabilitate inventarier periodică, casarea sau transformarea de mijloace fixe și obiecte de inventar;
 - participă la întocmirea necesarului de aprovizionare cu materiale de întreținere, piese de schimb, rechizite de birou, etc.;
- *subsistemul de personal* – cu următoarele activități:
 - angajarea personalului și desfacerea contractelor de muncă;
 - organizarea concursurilor pentru angajări;
 - completarea cărților de muncă;
 - analiza și soluționarea conflictelor de muncă;
 - negocierea salariilor;
- *subsistemul juridic* – activitatea acestui subsistem este asigurată de personal de specialitate care reprezintă interesele societății în raport cu persoane fizice și juridice, precum și în fața instanțelor judecătorești și a notarilor de stat.

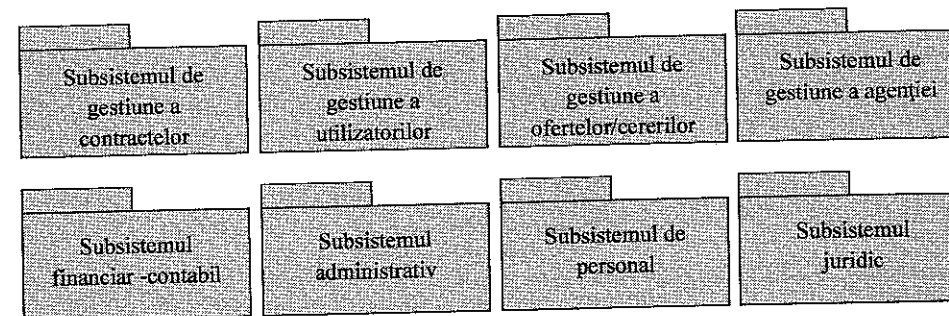


Figura 1. Pachete de procese implicate în desfășurarea activității agenției imobiliare

MODELAREA AGENȚIEI IMOBILIARE

Pentru modelarea agenției imobiliare vom folosi limbajul unificat de modelare (UML). Descrierea sistemului se va realiza prin intermediul vederilor puse la dispoziție de limbajul UML. Aceste vederi sunt proiecții ale descrierilor sistemului și prezintă anumite aspecte ale acestuia. La rândul lor, vederile sunt descrise folosind diagrame. Acestea din urmă conțin informații caracteristice unui anumit aspect particular al sistemului.

Modelarea cazurilor de utilizare

1. *Diagrama de gestiune a agenției* – agentul imobiliar este actorul care desfășoară toate activitățile prezente în diagramă (Figura 2). Altfel spus, agentul poate gestiona ofertele, cererile sau contractele și poate genera rapoarte și documentații după logarea în sistem, iar aceste operațiuni sunt posibile prin intermediul programului informatic.

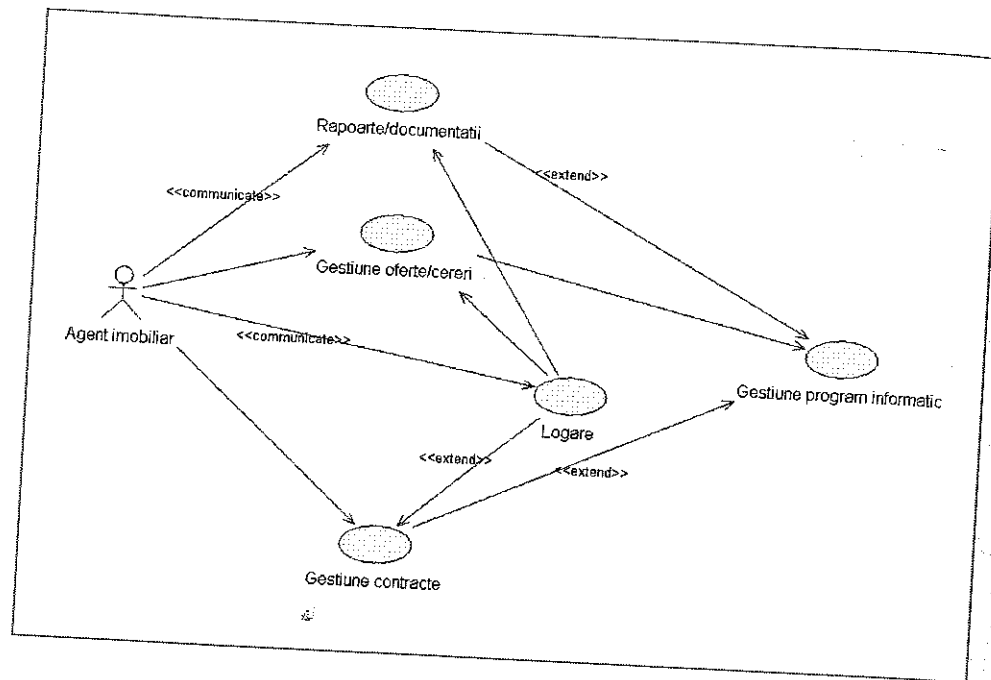


Figura 2. Diagrama cazului de utilizare Gestiune agentie imobiliara

2. *Diagrama de gestiune a utilizatorilor* – agentul imobiliara înregistrează cererile/ofertele în baza de date și se ocupă de gestiunea utilizatorilor. Pentru aceasta el are nevoie de acces la sistemul informatic, respectiv la baza de date care va fi administrată și actualizată de către administratorul acesteia (Figura 3).
3. *Diagrama de gestiune a cererilor/ofertelor* – agentul imobiliara poate efectua operații de adăugare, ștergere, modificare, afișare asupra cererilor/ofertelor. Pentru a putea efectua aceste operații, agentul imobiliara trebuie să caute contractul aferent, apoi să selecteze oferta/cererea pentru a o putea modifica sau afișa. Și clienții agenției pot efectua aceste operații de căutare și selectare a ofertelor/cererilor prin intermediul site-ului agenției. În cazul în care ofertele/cererile suferă modificări, actualizarea bazei de date este efectuată de către administratorul acesteia (Figura 4).

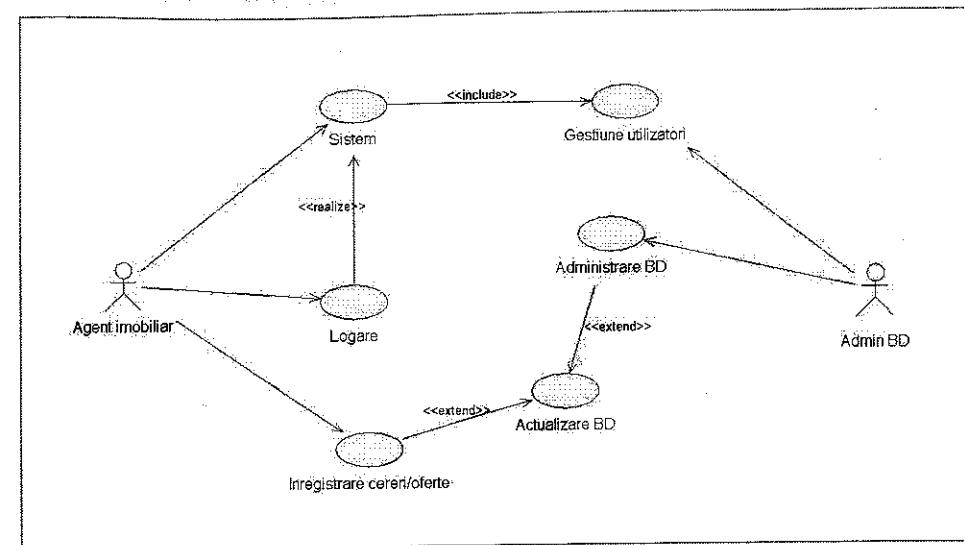


Figura 3. Diagrama cazului de utilizare Gestiune utilizatori

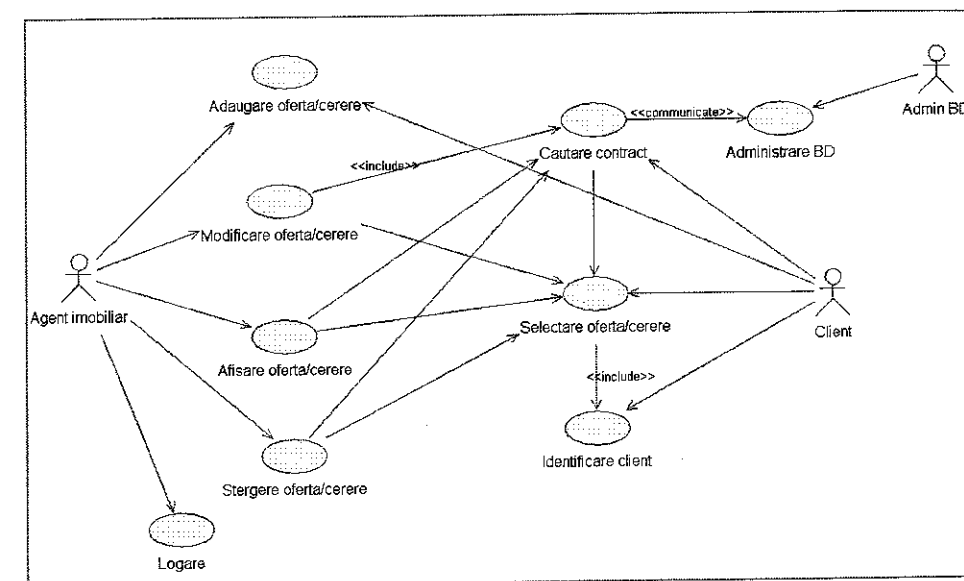


Figura 4. Diagrama cazului de utilizare Gestiune oferte/cereri

4. *Diagrama de evidență a contractelor* – agentul imobiliara poate adăuga un contract nou, poate modifica, șterge sau tipări un contract deja existent (și atunci este nevoie de o căutare a contractului în prealabil). Modificările aduse contractelor sau adăugarea de noi contracte la baza de date se realizează de către administrator (Figura 5).

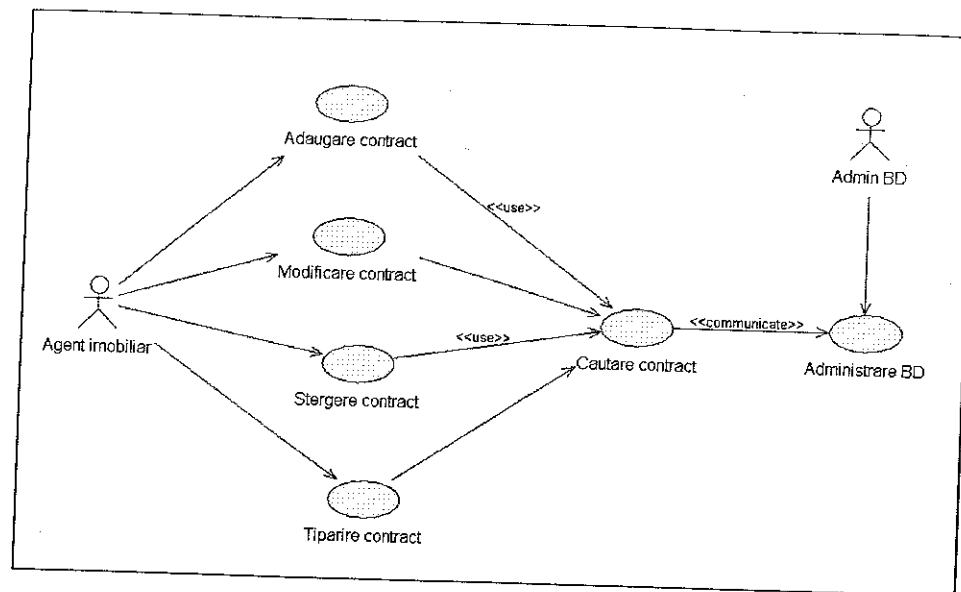


Figura 5. Diagrama cazului de utilizare Gestiune contracte

Modelarea claselor

Diagrama de clase reprezintă cea mai importantă diagramă în contextul modelării obiectuale. Aceste diagrame descriu caracteristicile statice ale agenției, în timp ce diagramele de stare, secvență, colaborare sau activitate descriu natura dinamică a afacerii.

Clasele folosite la modelarea afacerii sunt:

- Agent;
- Imobil;
- Tip_imobil;
- Clienți;
- Formular_inregistrare;
- Contract;
- Factura;
- Disponibil.

Atributele și operațiile specifice fiecărei clase, precum și relațiile dintre acestea le prezentăm în Figura 6:

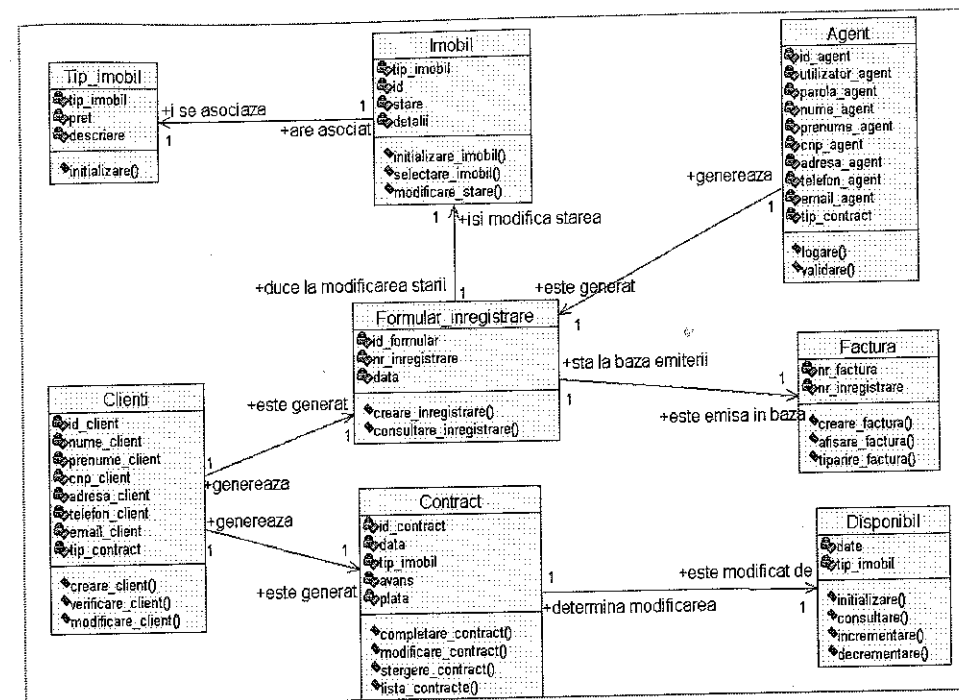


Figura 6. Diagrama de clase a agenției imobiliare

CONCLUZII

Rolul unei arhitecturi în modelarea unei afaceri este unul bine definit. O arhitectură corect proiectată facilitează înțelegerea structurii afacerii, planificarea construirii afacerii și estimarea costurilor. Scopul modelării arhitecturii este reprezentat de înțelegerea modului în care se desfășoară afacerea și a funcționalității acesteia.

Realizarea diagramelor cazurilor de utilizare este utilă în vederea stabilirii persoanelor implicate în afacere și a facilităților și operațiunilor pe care le pot efectua acestea. Diagrama de clase ne prezintă conceptele prezente în modelarea arhitecturii agenției, a atributelor și operațiunilor acestora, precum și modul de relaționare a acestora.

Arhitectura unei agenții imobiliare poate fi privită ca o bază de cunoaștere pentru această afacere și, de asemenea, poate reprezenta punctul de plecare în evaluarea strategică a agenției.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bridgeland, D., M., Zahavi, R. (2009), *Business modeling: a practical guide to realizing business value*, Elsevier, Inc., U.S.A.
2. Eriksson, H., E., Penker, M. (2000), *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work*, John Wiley&Sons, Inc., New York.
3. Floyd, C., F., Allen, M., T. (2002), *Real Estate Principles*, Dearborn Financial Publishing, Inc., USA.
4. Gaddy, W., E., Hart, R., Wolk, J. (2003), *Real Estate Fundamentals*, Dearborn Financial Publishing, Inc., USA.
5. Gale, T., Eldred, J. (1996), *Getting Results with the Object-Oriented Enterprise Model*, SIGS Books, New York.
6. Lynn, D., J. (2009), *Active Private Equity Real Estate Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
7. Valatkaite, I., Vasilecas, O. (2005), "On Business Rules Automation: The BR-Centric IS Development Framework", *Advances in databases and information systems: 9th East European conference, ADBIS 2005*, Talinn, Estonia, September 12-15, pp. 349-365.
8. Vernadat, F. (1996), *Enterprise Modeling and Integration*, Chapman&Hall, London.

MODELING THE ARCHITECTURE OF A REAL ESTATE AGENCY

SIDONIA OTILIA CERNEA*

Key words: architecture, real estate agency, use case, class diagram

ABSTRACT: The purpose of modeling architecture is represented by the understanding of how business is conducted and its functionality. In this paper we turn to the modeling of a real estate agency architecture. The design of the use case diagrams reflect the people involved in a business and the facilities and operations they can perform. By using the class diagrams we presented the concepts presented in the agency architecture modeling, their attributes and operations, as well as the way they relate to each other.

The architecture of an agency can be regarded as a knowledge base for this business and also can be the starting point in the strategic assessment of the agency.

INTRODUCTION

Economic life, both nationally and internationally, is currently experiencing a special dynamism, highlighted by quantitative and qualitative increasing. The effects of this economic-social dynamism on market relations didn't occur simultaneously in all areas of human activity, in all countries or all firms.

Adoption of the legislative framework that set up the appearance of the property, connecting our country to the global economic cycle, inevitably led to the development of real estate transactions and hence the appearance, the assertion and development of the services in this area. Organizations specialized in consulting and brokerage of the real estate transactions have emerged, organizations that began to operate with concepts quasi-unknown before: consulting and brokerage service, real estate market, market analysis, real estate services marketing, competition, customer etc.

In this paper we shall restrict to the presentation of a real estate agency architecture modeling by presenting the main system use cases and class diagrams, following that in the future to introduce the sequence and collaboration diagrams, as well as to model the architecture of a virtual real estate agency.

REAL ESTATE AGENCY CONCEPT

Real estate agencies are organizations that transform inputs into services essentials to a transaction concerning a property. Real estate agency is a specialized organism that makes a detailed study of the real estate market and knows the prices each moment of time. It features a database that constantly updates and records the offers for sale or lease and the demands for purchase or rental.

If the intention of selling-purchasing arises, the real estate agency proposes assistance for file preparation and presentation to the public notary for the first signing of preliminary contract and then of authentic contract of selling-purchasing.

THE META-MODEL OF THE CONCEPTS USED IN MODELING OF THE REAL ESTATE AGENCY ARCHITECTURE

The concepts used in modeling of real estate agency architecture describe its structure and its functionality. Thus, a real estate agency is defined by:

- resources – resources include:
 - persons involved in business – the owner (stakeholders), the agents, the accountant, the administrator, the user, the customer, etc.;

*"Bogdan Voda" University, Faculty of Economics, Cluj-Napoca, Romania

- physical – the material base of the business (location, leaflets, brochures, computers, etc.);
- abstracts – exclusivity agreement (if renting), pre-contract, contract of sale, the agency account for fees transferring, etc.;
- information objects – informatic system of the agency, Web site, leaflets, brochures, etc.;
- processes – there are three types of processes in real estate agency modeling:
 - direct – are given by adding / modifying / deleting / searching of contracts/offers/demands/customers, the operations that customer may conduct on the Web site, etc;
 - indirect – Web site and informatic system maintaining, planning the visits, etc.;
 - for quality assurance – the offers previewing by the agent, the establishment of the top for the best offers according to the customers searching criteria and established based on some scorings;
- goals – among the real estate agency goals, we mention two types:
 - quantitative – completion of as many sale and lease contracts and thus a higher profit (and a high turnover), registering a large number of visitors on the Web site, establishing a large number of partners (directly interested (notaries, banks, appraisers, etc.) and indirectly interested (by exchanging links, banners, etc.)), etc.;
 - qualitative – real estate agency to be included in the top three real estate agencies in town, the agency Web site to gain trust of its users, etc.;
- rules – among the rules of the real estate agency we mention: agreeing the terms and conditions stipulated in contracts, creating a account for accessing the facilities of the Web site, updating the database by adding only the offers that contain all information needed for its describing, etc.

MODULARIZATION OF THE REAL ESTATE AGENCY

Although the real estate agency is not one of the most complex businesses, the modularization of the processes finds a successful applicability in this case, too. Thus, depending on the objectives and resources involved, the processes can be incorporated in subsystems of business, such as:

- contract management subsystem – referring to the addition of contracts, making changes or cancelling contracts, their search inside of database, view and print;
- users management subsystem – users of the agency informatic systems can be internal (agency staff) and external (Web site visitors). Agency staff has preferential accessibilities (the agent and the administrator);
- offers/demands management subsystem – activities in this subsystem involve:
 - customer's offers requests;
 - offers selection;
 - finalization of contracts;
 - invoice and payment processing;
- agency management subsystem – the activities in this system relate to the transactions materialization and to the assurance of the collaboration at the level of the offers/demands and contracts management, editing documentation and reports;
- financial-accounting subsystem – the characteristic activities of this subsystem are:
 - preparing the financial-accounting records, the balance sheet, profit and loss account in terms of law;
 - tracking payments to state budget;
 - tracking payments made by customers and suppliers statements;
 - preparing documents for establishing and changing prices according to the applicable law;
- administrative subsystem – with the following tasks:
 - responsible for the correspondence movement, real estate maintenance form its administration, well function of the equipments, organization of the labor protection, etc.;

- carries out periodic inventories, disposal or conversion of capital assets and inventory items, in collaboration with accounting department;
- participates in drawing up requirements for the supply of maintenance materials, spare parts, office supplies, etc.;
- *personnel subsystem* – with the following activities:
 - hiring personnel and employment contracts disposal;
 - organizing competitions for employment;
 - completion of work books;
 - investigation and resolution of labor disputes;
 - wage bargaining;
- *legal subsystem* – the activity of this subsystem is provided by specialized personnel who represent the interests of society in relation to natural and legal person, as to the courts and state notaries.

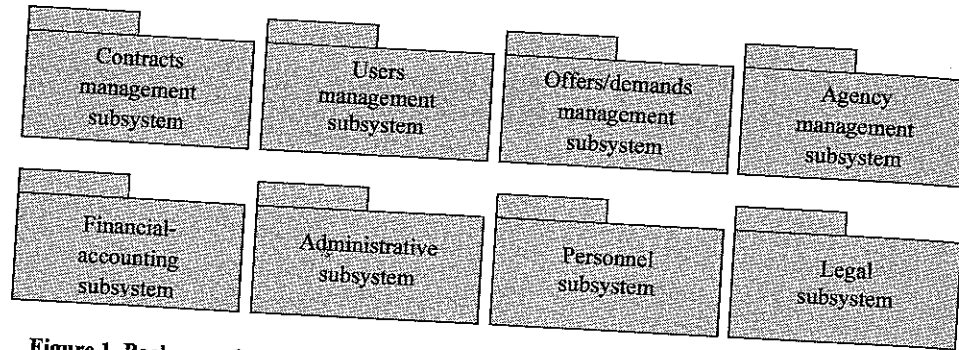


Figure 1. Packages of processes involved in proceeding of the real estate agency activity

In order to model the real estate agency we shall use the Unified Modeling Language (UML). The system description will be made through the views of UML. These views are projections of the system descriptions and present some of its particular aspects. In turn, the views are described using diagrams. The latter contain information specific to a particular aspect of the system.

Use cases modeling

1. *Diagram of use case Agency management* – real estate agent is the actor performing all activities in the chart (Figure 2). In other words, the agent can manage the offers, demands, contracts and can generate reports and documents by logging into the system, and these operations are possible through software.

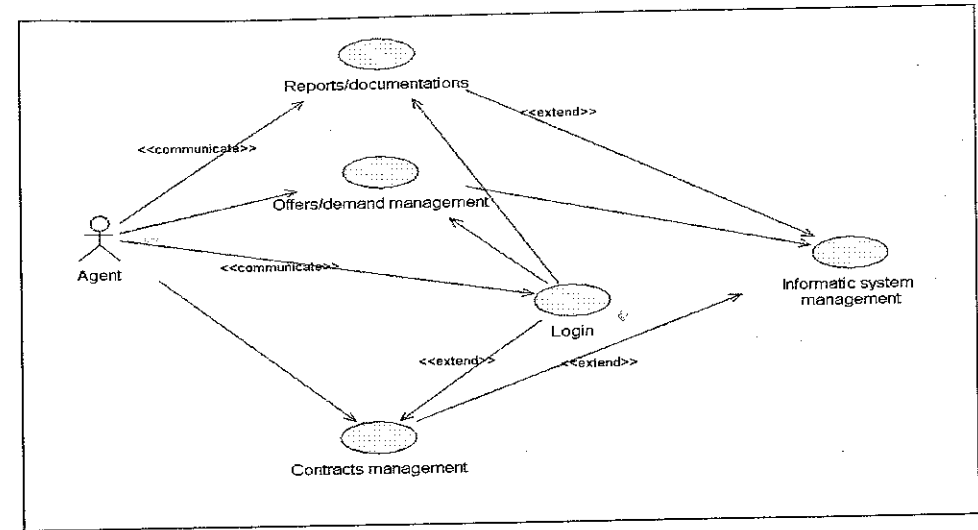


Figure 2. Diagram of use case Agency management

2. *Diagram of use case Users management* – real estate agent records the demands/offers in database and handles the user management. For this he/she needs access to the computer system and to database which will be administrated and updated by its administrator (Figure 3).
3. *Diagram of use case Offers/demands management* – real estate agent can add, delete, modify and display the offers/demands. To carry out these operations, real estate agent should seek the corresponding contract for, then select the offer/demand to alter or display. Customers can perform these operations of searching and selecting offers/demands through the agency Web site. In the event of offers/demands modifying, the database update is done by its administrator (Figure 4).

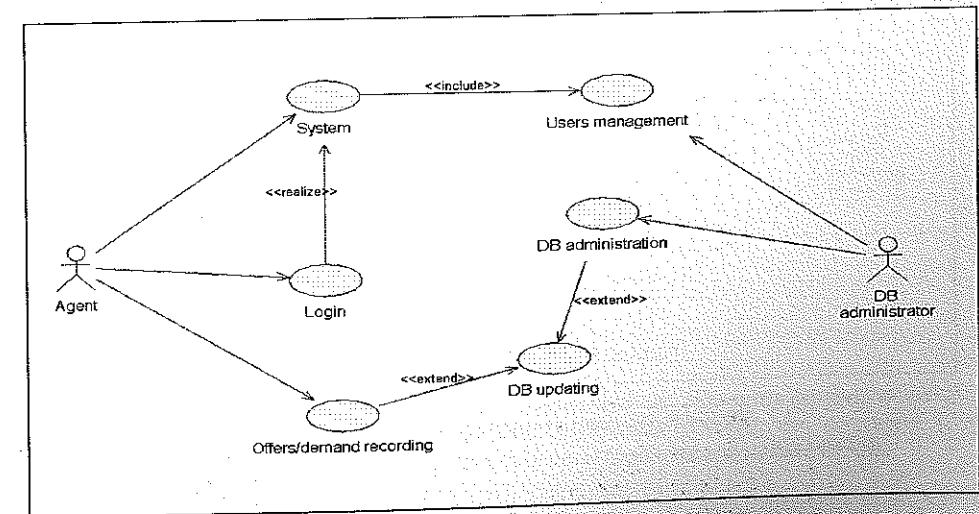


Figure 3. Diagram of use case Users management

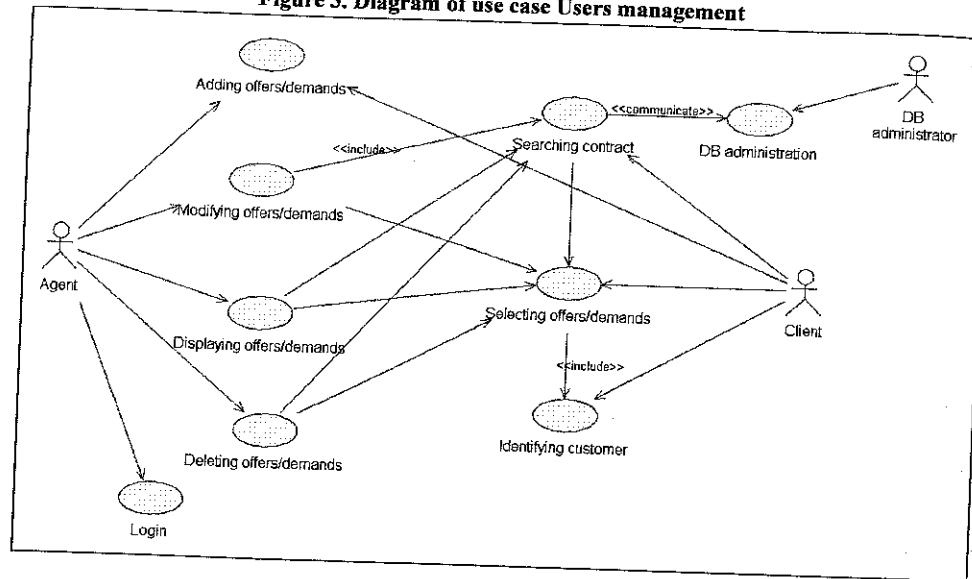


Figure 4. Diagram of use case Offers/demands management

4. *Diagram of use case Contracts management* – real estate agent can add a new contract, he/she can alter, delete or print an existing contract (and then a search of the contract is needed in advance). The contracts changes or the new contracts are updated in database by the administrator (Figure 5).

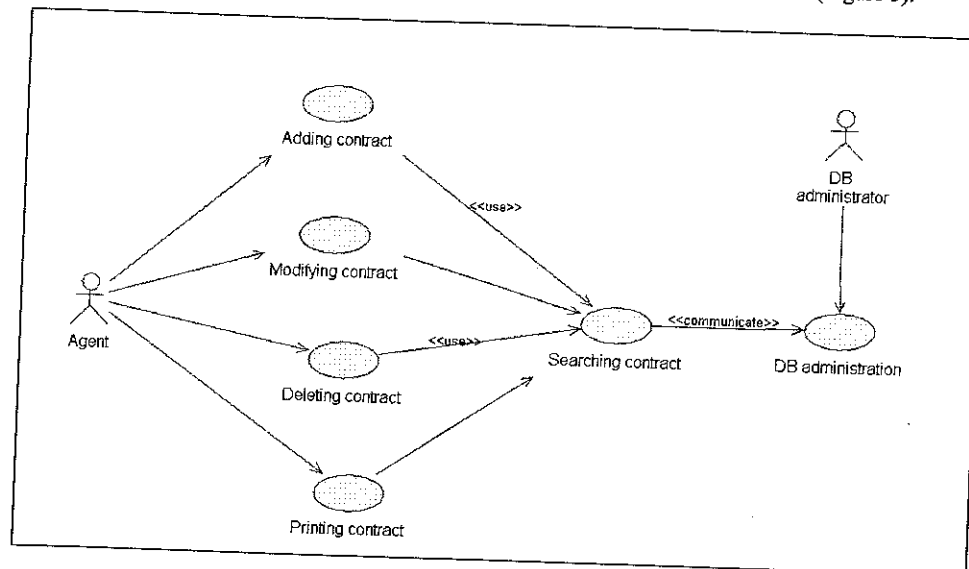


Figure 5. Diagram of use case Contracts management

Classes modeling

Classes modeling

The class diagram is the most important diagram in the context of object modeling. These diagrams describe the static characteristics of the agency, while state, sequence and collaboration diagram describe the dynamic nature of business activity.

Classes that are used to model business:

- Agent;
- Real estate;
- Real_estate_type;
- Customers;
- Registration_form;
- Contract;
- Invoice;
- Availability.

The classes' attributes and operations and relations between them are shown in Figure 6:

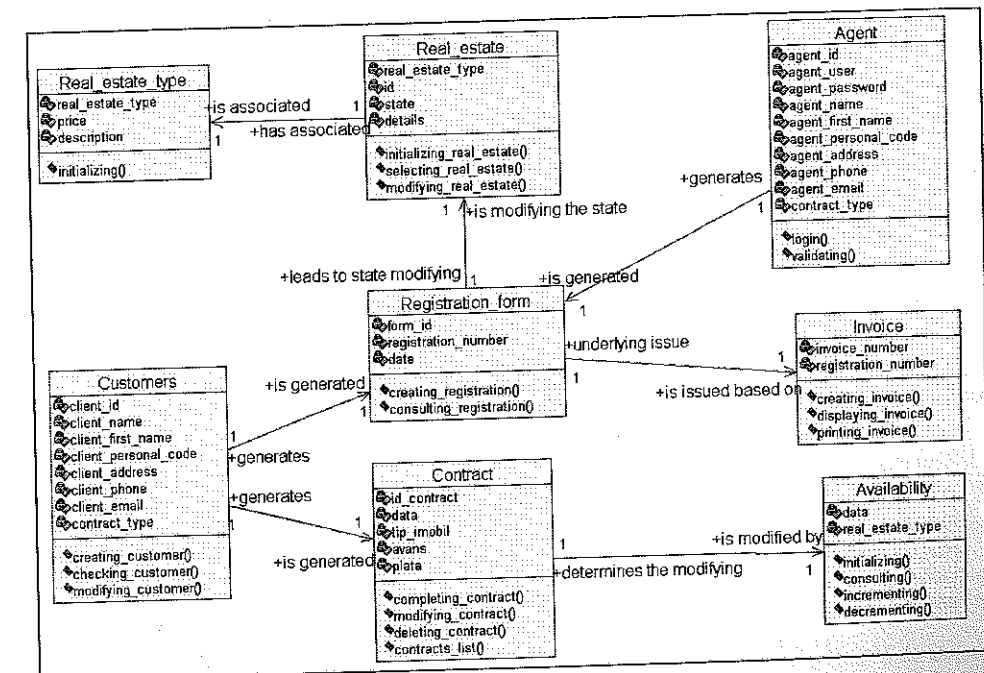


Figure 6. Diagram of agency classes

CONCLUSIONS

CONCLUSIONS

The role of architecture in modeling business is a well-defined one. A corectly designed architecture facilitates understanding of business structure, business construction planning and estimating costs. Architecture modeling goal is the understanding of how business is conducted and its functionality.

Designing use case diagrams is useful for determining the persons involved in business and facilities and operations they can perform. The class diagram presents the concepts used in the agency architecture modeling, their attributes and operations, and how they relate to each other.

The architecture of a real estate agency can be regarded as a knowledge base for this business and also can be the starting point in the agency strategic assessment.

REFERENCES:

1. Bridgeland, D., M., Zahavi, R. (2009), *Business modeling: a practical guide to realizing business value*, Elsevier, Inc., U.S.A.
2. Eriksson, H., E., Penker, M. (2000), *Business Modeling with UML: Business Patterns at Work*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
3. Floyd, C., F., Allen, M., T. (2002), *Real Estate Principles*, Dearborn Financial Publishing, Inc., USA.
4. Gaddy, W., E., Hart, R., Wolk, J. (2003), *Real Estate Fundamentals*, Dearborn Financial Publishing, Inc., USA.
5. Gale, T., Eldred, J. (1996), *Getting Results with the Object-Oriented Enterprise Model*, SIGS Books, New York.
6. Lynn, D., J. (2009), *Active Private Equity Real Estate Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
7. Valatkaite, I., Vasilecas, O. (2005), "On Business Rules Automation: The BR-Centric IS Development Framework", *Advances in databases and information systems: 9th East European conference, ADBIS 2005*, Tallinn, Estonia, September 12-15, pp. 349-365.
8. Vernadat, F. (1996), *Enterprise Modeling and Integration*, Chapman & Hall, London.

MARIA DANIELA PIPAȘ^{*}
MOHAMMAD JARADAT^{*}

Cuvinte cheie: comunicare nonverbală, cronemica, gestică, proxemica, haptica, cromatica, limbaj, paralimbaj

REZUMAT: O bună comunicare reprezintă fundația unei relații interumane de succes, atât în mod personal cât și profesional. În viața de zi cu zi comunicăm cu mult mai mult decât cuvinte. Cercetătorii au descoperit faptul că majoritatea comunicării noastre este nonverbală.

Abilitatea de a înțelege și de a folosi comunicarea nonverbală este un instrument puternic care ne ajută să interacționăm cu ceilalți, să ne exprimăm gândurile așa cum sunt, să navigăm în diferite situații provocatoare și să construim relații interumane mai bune.

În comparație cu comunicarea verbală, comunicarea nonverbală este adeseori indirectă și ambiguă. O persoană poate folosi diferite semnale nonverbale pentru a arăta diferitele sale atitudini atunci când vorbește.

Caracteristicile de personalitate individuale, de educație, experiență de viață, etc. sunt elemente care trebuie luate în considerare în interpretarea corectă a limbajelor nonverbale.

INTRODUCERE

În literatura de specialitate sunt menționate o mulțime de definiții ale comunicării non-verbale. Totul depinde din ce perspectivă este abordat procesul de transmitere a semnelor non lingvistice.

Comunicarea nonverbală este cumulumul de mesaje, care nu sunt exprimate prin cuvinte și care pot fi decodificate, creând înțelesuri. Limbajul nonverbal poate sprijini, contrazice, înlocui, completa sau accentua mesajul transmis prin cuvinte. Mesajul nonverbal este cel mai apropiat de realitatea emitentului și este cel căruia i se acordă de către interlocutor atenția cea mai mare. Importanța comunicării nonverbale a fost demonstrată în 1967 de către A. Mehrabian și M. Weiner în "Decoding of inconsistent communication"¹, prin stabilirea raportului percepției informației de către receptor într-o comunicare orală. În urma unui studiu, cei doi specialiști, au ajuns la concluzia că numai 7% din mesaj este transmis prin comunicare verbală în timp ce 38% este transmis prin paralimbaj (în principal intonația și inflexiunile vocii) iar 55% prin limbajul nonverbal.

COMUNICAREA NONVERBALĂ VERSUS COMUNICAREA VERBALĂ

Comunicarea nonverbală este percepută de multă vreme ca limbaj în sens strict. În această viziune toate celelalte forme de comunicare sunt considerate ca fiind secundare. Teoriile contemporane ale comunicării influențate de discipline atât de diverse ca lingvistica enunțării, psihologie, sociologie, antropologie, asigură astăzi locul cuvenit comunicării nonverbale, bazându-se pe ipoteze ale canalelor multiple ale comunicării umane.

Comunicarea umană este concepută ca o enunțare eterogenă rezultând din combinarea de elemente vocal acustice, scrise și vizuale.

Majoritatea definițiilor comunicării nonverbale vorbesc despre această comunicare ca despre un cumulum de mesaje ce nu sunt exprimate cu ajutorul cuvintelor, dar care totuși pot fi decodificate, putând crea înțelesuri.

Ca și comunicarea verbală, comunicarea nonverbală poate fi modelată în termenii de emițător, receptor, mesaj, canal de comunicare, efect și feedback. „Emițătorul” este sursa mesajelor, „receptorul” este

^{*} Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România

¹ A. Mehrabian, M. Weiner - *Decoding of Inconsistent Communication*, Journal of Personality and Social Psychology, vol.6, pp.109, 1967

semne, adecvat canalului de comunicare și receptorului) de către emițător și „decodificată” (retradusă) de către receptor.

Problema abilității de decodificare a mesajelor nonverbale a concentrat atenția multor cercetători. C. Lancelot și S. Nowicki (1997)² au descoperit că odată cu creșterea în vârstă se obțin rezultate mai bune în decodificarea expresiilor faciale.

Într-o comunicare nonverbală, funcția de codificare este realizată prin contracția voluntară sau involuntară a mușchilor scheletici și faciali, schimbare tonului și ritmului vorbirii, utilizarea spațiului și a timpului, etc. Mesajele sunt transmise utilizându-se diferite canale de comunicare: auditiv, vizual, tactil, olfactiv.

Comunicare nonverbală reprezintă un element de infiltrație tăcut în comunicare verbală, care are influențe majore asupra mediului social. Aceasta ne oferă un mod de transmitere a mesajelor fără a utiliza limbajul verbal. Comunicarea nonverbală poate spori sau diminua efectul comunicării verbale. Acestea reglementează relațiile interumane, acționând asupra posibilității inițierii sau a continuării interacțiunii. Prin comunicare nonverbală sunt capabili să oferim emoții și sentimente, influențând astfel percepția celor din jur.

Axiomele comunicării nonverbale:

1. În relațiile interpersonale directe este imposibil să nu comunicăm;
2. Comunicarea nonverbală este neintenționată, ea ne trădează emoțiile sau atitudinea chiar dacă nu dorim acest lucru, deci trebuie să fim conștienți că mesajele nonverbale uneori pot contrazice ceea ce afirmăm;
3. Comunicare nonverbală reprezintă un element în sistemul comunicării umane și trebuie analizată ca atare nu independent de comunicare verbală;
4. Abilitatea de comunicare nonverbală crește odată cu vârsta, cu experiența. Cei care comunică bine nonverbal, stăpânesc în aceeași măsură și codurile nonverbale și de obicei sunt acei care reușesc mai bine în societate, construiesc relații bune cu semenii lor și au un statut social mai bun;
5. Mesajele transmise prin comunicarea nonverbală ne furnizează informații despre problemele personale sau de relaționare la alți indivizi, despre care am fi jenați să discutăm;

Axiomele comunicării nonverbale trebuie interpretate în ansamblul axiomelor comunicării stabilite de Școala de la Palo Alto:

1. Este imposibil să nu comunicăm.
2. Oamenii utilizează două moduri de comunicare: digital și analogic.
3. Orice comunicare prezintă două aspecte: conținut și relație, cel de al doilea aspect înglobându-l pe primul, prin aceasta realizându-se o metacomunicare.
4. Natura relațiilor depinde de punctuația secvențelor de comunicare dintre parteneri.
5. Schimbul de comunicare este simetric sau complementar, după cum se bazează pe egalitate sau pe diferență.

Principalele funcții în comunicarea nonverbală

Paul Ekman (1965)³ a identificat cinci funcții ale comunicării nonverbale:

- a. **Accentuarea/moderarea** - comunicarea nonverbală are menirea de a o accentua pe cea verbală (punerea în evidență a mesajelor verbale, amplificarea sau dimpotrivă, diminuarea celor spuse: când scandăm sloganuri ridicăm brațul și arătăm pumnul);
- b. **Completarea** (colaborarea la transmiterea mesajelor verbale, ceea ce duce la o mai bună decodificare a lor) - anumite părți ale mesajului verbal pot fi nu doar accentuate, ci, ele pot fi completate fericit cu un impact considerabil asupra sporirii motivației învățării; cineva care spune

o glumă zâmbește în timp ce face acest lucru, cineva care anunță o veste tristă are o mimică în concordanță cu aceasta;

c. **Contrazicerea** (transmiterea de semnale în opoziție cu mesajele verbale) - spunem că ne bucurăm că ne-am întâlnit cu o persoană cunoscută, dar privim în altă parte când îi întindem mâna;

d. **Repetarea** (dublarea comunicării verbale) - spunem „da” și dăm din cap de sus în jos și de jos în sus, spunem cuiva că adresa căutată este pe o stradă la dreapta și în același timp arătăm cu mâna încotro să se îndrepte;

e. **Substituirea** (înlocuirea mesajelor verbale) - o față posomorâtă ne spune că persoana în cauză nu se simte bine;

f. **Regluarizarea fluxului informațional / ponderarea dinamicii** - proprie comunicării verbalizate.

Structura comunicării nonverbale

Cei mai mulți cercetători acceptă o clasificare rezultată din combinarea codurilor și mediilor de transmitere a mesajelor. "kinezica" așa - numitul limbaj corporal include mișcările corpului, expresiile faciale și privirea. Studiul privirii poartă denumirea de "oculezica". Activitățile vocale alcătuiesc "paralimbajul". Studiul percepției și al modului de utilizare a spațiului poartă denumirea de "proxemică", iar studiul percepției și al modului de utilizare a timpului este denumit "cronemica". Aspectul fizic artefactele și semnalele olfactive sunt considerate, de asemenea, categorii separate ale comunicării nonverbale și sunt studiate ca atare, chiar dacă se recunoaște că oamenii transmit semnale simultan prin mai multe canale, fapt pentru care este necesară abordarea integrată a comunicării nonverbale.

LIMBAJUL TĂCERII

În comunicarea nonverbală, prin tăcere (ascultare) se poate exprima intenția de continuare a unei expunerii, dezvoltarea unor idei, sentimente sau atitudini care ar putea fi blocate prin intervenție verbală.

Ascultarea este unul dintre cele mai importante atribute ale comunicării. Ea cere concentrare, atât pentru perceperea cuvintelor rostite, cât și a mesajelor nonverbale care, de cele mai multe ori sunt mai semnificative decât mesajul de bază. O soluție pentru situația în care nu se știe cum să se interpreteze tăcerea poate fi feedback-ul.

Cercetările în domeniu demonstrează că eficacitatea ascultării crește atunci când obiectivele sunt identificate și specificate, sunt propuse astfel, următoarele tipuri de ascultare:

- ascultăm ca să înțelegem;
- ascultăm ca să reținem;
- ascultăm ca să analizăm și să evaluăm conținutul;
- ascultăm ca să dezvoltăm relații (ascultarea empatică);
- ascultăm ca să ne facem o imagine despre emițător (tot o acțiune de analiză și evaluare, dar a formei, și nu a conținutului mesajului);
- ascultăm pentru divertisment.

B. Robinett⁴ pe baza unui studiu efectuat pe mai mulți subiecți ascultători, a tras concluzia că există mai multe avantaje obținute în practica ascultării eficiente:

- ascultătorii eficienți reușesc să descopere nevoile, așteptările, sistemul de valori al celor cu care colaborează. Se constată că numai atunci când ascultarea este eficientă este înțeleasă mai bine și motivația celor cu care se colaborează fie că este managerul, subordonatul sau un coleg;
- îmbunătățirea relațiilor interumane se obține atunci când oamenii știu că sunt ascultați eficient și li se va răspunde în mod corespunzător;
- ascultarea eficientă nu este suficientă dacă nu se iau în considerare și alte experiențe în această direcție. Se impune ca fiecare dintre parteneri să învețe din rezultatele pozitive și să le evite pe cele negative ale celuilalt.

² Lancelot C., & Nowicki, S. Jr. - The association between receptive nonverbal processing abilities and internalizing/externalizing problems in girls and boys. The Journal of Genetic Psychology, pp. 158 (3), 297-302, 1997.

³ Paul Ekman - Communication Through Nonverbal Behavior- A Source Of Information About an Interpersonal Relationship S. S. Tomkins & C. E. Izard (eds.), Affect, cognition and personality. New York: Springer, pp. 390-442, 1965.

⁴ B. Robinett - The Value of a Good Ear, Personnel Administrator, pp. 10, 1982.

Cronemica se referă la canalul nonverbal al timpului. Edward T. Hall (1988) vorbește de diferența care trebuie făcută între timpul monocronic și timpul policronic, în funcție de aceste două forme temporale fiind orientate toate culturile. Timpul monocronic este interpretat ca fiind liniar, tangibil și divizibil în părți din ce în ce mai mici și mai precise (ani, luni, săptămâni, zile, ore, minute, secunde, sutimi și miimi de secundă). Timpul policronic se caracterizează prin efectuarea simultană a mai multor activități și printr-o implicare mai puternică a oamenilor în aceste activități.

Primul sistem pentru organizarea timpului, în aproape toate culturile, este calendarul; acesta dă oamenilor posibilitatea de a controla timpul. Tot calendarele sunt cele care dau posibilitatea menținerii legăturii dintre om și universul cosmic, ori a omului cu supranaturalul. Potrivit lui L.E. Doggett⁵ (specialist în probleme de organizare a calendarelor), în multe culturi, calendarele sunt considerate aproape sacre și servesc drept sursă a ordinii sociale și a identității culturale. Din multe puncte de vedere, calendarele dictează modelele de comunicare umană. Când oamenii muncesc, lucrează, mănâncă, celebrează, urmează o formă instruire (educație), se odihnesc, poartă războaie etc., totul se desfășoară în funcție de cursul timpului, prescris de calendar.

În opinia lui Edward Hall⁶, semnificația percepției timpului este diferită în cadrul culturilor. Bunăoară, în S.U.A. timpul este tangibil (concret, perceptibil); pentru americani timpul poate fi cumpărat, vândut, salvat, cheltuit, pierdut, măsurat, decis, risipit. De asemenea, americanii sunt orientați spre viitor, în sensul că totul este planificat cu strictețe, tot ce se așteaptă sau se dorește a se întâmpla. Dimpotrivă, pentru alte popoare, o persoană care încearcă să privească în viitor este considerată fie nonreligioasă, fie nebună. În mintea lor, predomină ideea că Dumnezeu și numai el poate decreta ce se va întâmpla și ce nu. O altă constatare a lui Edward Hall se referă la faptul că durata este o componentă importantă pentru modul în care cineva percepe timpul, durata acestuia fiind ceea ce se întâmplă între două puncte. În fine, timpul este o secvență de evenimente care diferă pentru fiecare set de circumstanțe.

SPAȚIUL ȘI TIMPUL ÎN COMUNICAREA NONVERBALĂ

În general oamenii le place să aibă un spațiu propriu, cât de mic, pe care să-l aranjeze conform dorințelor proprii. Spațiul împrumută ceva din personalitatea omului și transmite mesaje nonverbale despre ocupant. Spațiul personal poate fi definit ca fiind distanța de la care există disponibilitatea contactului cu ceilalți.

Primul pas corect în construirea unei bune relații interpersonale poate fi alegerea distanței potrivite față de partener.

O distanță interpersonală prea mică poate fi percepută ca agresiune și invazie a „teritoriului”. În mod normal, încălcarea brutală a zonei intime sau personale se va solda cu reacții de apărare și respingere din partea celuilalt.

Pe de altă parte, o distanță interpersonală prea mare poate fi percepută fie ca un semnal de răceală și aroganță, fie ca unul de slăbiciune, umilință sau intenții ascunse. În plus, distanța prea mare diluează comunicarea, slăbește contactul vizual și auditiv și reduce interacțiunea la nivel fiziologic, astfel relația poate fi în pericol.

În domeniul comunicării nonverbale există distanțe diferite de comunicare funcție de context și de caracterul mesajului transmis.

Astfel:

- zona intimă personală, între 0 - 45 cm este pentru discuții cu caracter personal, fiind însă total inacceptabilă în alte cazuri;
- zona personală, între 46 cm - 1,22 m;
- zona socială (normală), între 1,2 - 2 m este folosită mai ales la comunicarea interpersonală (colegi de serviciu aflați pe aceeași treaptă ierarhică, prieteni, etc.);
- zona consultativă, între 2 - 3,5 m este folosită în situații oficiale (superior, subordonat, consultant-client, angajat - persoană care solicită angajarea, gospodina - vânzătoarea de la magazin);

⁵ Doggett, L. E. - *Calendars*, Ch. 12 in *Explanatory Supplement to the Astronomical Almanac* (Ed. P. K. Seidelmann). Mill Valley, CA: University Science Books, pp. 575-608, 1992.

⁶ Hall, E. T./Hall, M. R. - *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Boston, London: Intercultural Press, 1990.

- zona publică, 3,5 m și mai mult în care comunicarea este formală (cursuri, ședințe, discursurile politicienilor, etc).

Dacă o persoană se apropie mai mult decât este potrivit, poate apărea tensiune și chiar ostilitate, stări care vor afecta comunicarea. Atunci când se produce invadarea (violarea) spațiului personal, persoana în cauză se retrage pentru a restabili distanța iar în cazul în care acest lucru nu mai este posibil, se va face tot posibilul ca "invadatorul" să se retragă la distanța cuvenită.

Limbajul timpului este perceput diferit, în funcție de societate sau cultură. Chiar și în interiorul aceleiași culturi, modul cum este perceput timpul poate fi diferit. Diferitele valori pe care le dăm timpului sunt reflectate în cuvintele pe care le folosim („numai un minut”, de exemplu, poate însemna „un minut”, „când voi termina treaba” sau „niciodată”). În procesul de comunicare, semnificativ, din punct de vedere al efectelor sale este modul de folosire a timpului. Timpul biologic - este un concept care poate transmite informații referitoare la performanța indivizilor. Astfel în funcție de acesta unii indivizi sunt matinali, care se scoală devreme, sunt plini de energie și obțin cele mai bune rezultate în cursul dimineții. Ceilalți reprezintă opusul acestora și intră în categoria „păsărilor de noapte”. Aceste caracteristici individuale, legate de timpul biologic, pot transmite informații referitoare la performanța indivizilor.

Timpul informațional - este interpretat diferit în diverse culturi. Timpul este văzut ca parte a contextului în care interacționează oamenii. El poate fi folosit și simbolic, ca în expresia "Timpul înseamnă bani", expresie care invită la întrebuintarea rațională a timpului.

LIMBAJUL CORPULUI

Limbajul corpului reprezintă o sursă importantă de informații pentru interlocutor, care poate să primească astfel o bază informațională și de feedback extrem de importantă.

Mesajele corpului transmit informația mai ușor și mai rapid decât cele verbale prin schimbul de priviri, gesturi, mimică, postură.

Postura corpului este definitorie pentru anumite mesaje. Umerii lăsați sau capul plecat indică timiditate, deprimare, amărăciune, sentiment negativ sau un sentiment de inferioritate, capul sus și umerii drepti transmit mulțumirea și chiar superioritatea. Într-o discuție aplecarea spre interlocutor poate însemna interes, atenție, retragerea corpului, dimpotrivă sugerează respingere. Încrucișarea brațelor la piept semnifică închidere în sine față de interlocutor sau subiectul discutat.

Mișcările capului au anumite semnificații în comunicarea nonverbală. Datul din cap înseamnă aprobare sau descurajare. Expresiile feței sunt cele mai ușor de controlat. Fiecare parte a feței noastre comunică. Fața exprimă reacția persoanei în cauză la tot ce se spune: surpriză, dezacord, neînțelegere, dezamăgire, supărare, durere, interes, dezinteres, etc. Expresiile feței trebuie corelate cu celelalte mișcări ale corpului sau cu mesajele verbale. Expresia feței poate fi sinceră sau simulată și de aceea uneori este chiar greu de descifrat.

Tabelul nr.1 -Elemente de limbaj al gesturilor (frecvent utilizate în cultura noastră)

Gestul	Denota
Strângerea pumnilor	Ostilitate, mânie sau, în context, determinare, solidaritate, stres.
Brațele deschise	Sinceritate, acceptare.
Mâna la gura	Surpriza
Acoperirea gurii cu mâna	Ascunderea a ceva, nervozitate
Capul sprijinit în pama	Plictiseala
Palma/degetele pe obraz	Interes extrem
Mâinile ținute la spate	Superioritate, încercare de autocontrol

Zâmbetul este un gest foarte complex, capabil să exprime o gamă largă de stări, de la plăcere, bucurie, satisfacție, la promisiune, cinism, jenă. Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la o cultură la alta fiind în strânsă corelație cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relațiile interumane în cadrul acelei culturi.

„Mișcările ochilor au un rol important în cadrul interacțiunii sociale. De exemplu în cadrul unui dialog persoanele se privesc în ochi 25-75 % din timpul conversației. Scopul privirii în ochi este de a

recepția mesajelor vizuale suplimentare, care vin să completeze cuvintele sau să găsească în ochii celui alt feedback, o reacție la cele afirmate.

Privirea: "ochii sunt oglinda sufletului". Modul în care privim și suntem priviți are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere și prietenie. A privi sau nu pe cineva - are înțeles:

- Privind pe cineva îi recunoaștem prezența, recunoaștem că există pentru noi.
- Interceptarea privirii cuiva înseamnă dorința de a comunica.
- Privirea directă înseamnă onestitate și intimitate, amenințare în anumite situații.
- Privirea insistentă și continuă deranjează.
- Un contact al privirilor scurt și intermitent înseamnă lipsa de prietenie.
- Mișcarea ochilor în sus exprimă încercarea de a ne aminti ceva; în jos - tristețe, modestie, timiditate, ascunderea unor emoții.
- Privirea într-o parte înseamnă lipsă de interes, răceală.
- Evitarea privirilor - ascunderea sentimentelor, lipsa de confort, vinovăție.

GESTICA ÎN COMUNICAREA NONVERBALĂ

Experiența dovedește că gesturile spun de cele mai multe ori mai mult decât cuvintele. Paul Ekman și Wallace Friesen⁷ au clasificat gesturile în cinci categorii: embleme, ilustratori, manifestări afective, gesturi de reglaj și adaptorii.

- Emblemele (simbolurile) sunt mișcări substitutive ale corpului, ce țin locul cuvintelor și pot, la nevoie, să se constituie într-un limbaj de sine stătător;
- Ilustratorii sunt cei care accentuează și dau forță cuvintelor, îndeplinesc deopotrivă funcția de însoțire și de completare a comunicării verbale având un caracter mult mai puțin arbitrar decât emblemele;
- Gesturile de reglaj (regularizatorii) dirijează, controlează și întrețin comunicarea. Funcția lor este expresivă și fatică deoarece relevă atitudinea participanților față de interacțiune și oferă asigurări receptorului privind continuitatea contactului;
- Manifestările afective (expunerea sentimentelor) comunică stările sufletești prin care trece emițătorul. Ele se prezintă precumpănitor sub formă de indicii și numai în subsidiar ca semnale;
- Adaptorii constituie clasa de gesturi cea mai puțin legată de comunicare. Adaptorii sunt folosiți de indivizi atunci când aceștia se află în situații inconfortabile, ei includ mișcările ce răspund unor necesități umane și pot fi efectuate atât în prezența cât și în absența observatorilor.

Alte mișcări ale părților corpului (mâini, brațe, picioare), grupate sub denumirea de "gestică", reprezintă mijloace frecvent folosite în comunicarea nonverbală.

- comunicarea de informații - pentru a întări sensul cuvintelor sau a le înlocui complet;
- comunicarea de emoții;
- susținerea vorbirii - pentru a sublinia înțelesul cuvintelor, a indica diverse persoane sau obiecte, a ilustra forme sau mărimi;
- exprimarea unei relații - "copierea" în oglindă a gesticii celeilalte persoane.

VOCEA ÎN COMUNICAREA NONVERBALĂ

Modul în care ne folosim vocea și calitățile vocale are importanță în procesul comunicării nonverbale. Înălțimea și intensitatea vocii exprimă atitudinea dorită. O voce stridentă, tipătoare, ascuțită indică mânie, amenințare în timp ce una joasă arată emoție, frică, disperare, tensiune. Volumul vocii oferă indicații privind personalitatea, atitudinea, sentimentele vorbitorului. Dicția și accentul vocii exprimă gradul de educație și statutul social.

Accentele regionale ne oferă indicații despre zona geografică de proveniență. Gradul de încredere, autoaprecierea, siguranța de sine se pot transmite prin intermediul vocii, toate aceste informații despre noi înșine le putem oferi prin comportamentul nostru de comunicare.

ASPECTUL FIZIC ÎN COMUNICAREA NONVERBALĂ

Mesaje nonverbale sunt transmise și prin intermediul îmbrăcăminte și accesoriilor pe care le purtăm (bijuterii, cravate, ochelari), prin machiaj, coafură/freză, etc.

Se afirmă că "haina face pe om" și într-adevăr știm că oamenii bine îmbrăcați dau impresia de succes, putere, educație, bani, etc. Îmbrăcămintea poate accentua frumusețea fizică, naturală, reprezintă un simbol cultural (bărbații întotdeauna poartă pantaloni) sau subliniază o tradiție (kilt-ul scoțian sau sari-ul indian).

Felul în care ne îmbrăcăm oferă și informații personale. O femeie îmbrăcată provocator poate exprima disponibilitate, sfidarea regulilor sociale, pe când o femeie îmbrăcată decent conferă seriozitate, încredere și are posibilități mai mari de promovare în piața muncii sau în funcții de răspundere.

CONTACTUL FIZIC ÎN COMUNICAREA NONVERBALĂ (HAPTICA)

Haptica, sau comunicarea tactilă se referă la folosirea atingerii. Mark Knapp⁸ este de părere că atingerea ar putea fi cea mai primitivă formă de comunicare.

Atingerea sau contactul fizic este unul dintre cele mai vechi coduri ale comunicării nonverbale. Ea exprimă emoții sau sentimente diferite, de la sentimente calde: iubire, simpatie, încurajare, până la agresiune fizică. Unii oameni evită orice atingere. Forța și tipul de atingere depinde în mare măsură de vârstă, statut, relație și cultură. Gradul de atingere diferă de la o cultură la alta. La japonezi, înclinarea capului înlocuiește datul mâinii ca salut, în timp ce la esquimoși acest salut se exprimă cu o lovitură ușoară pe umăr.

Comunicarea haptică variază foarte mult de la o cultură la alta, iar numărul și tipurile de atingeri variază în raport cu vârsta, sexul, situația și relația persoanelor implicate. Eduard Hall face distincție între culturile de contact, și cele de noncontact. Culturile de contact sunt acelea care tind să susțină (încurajeze) atingerea și se angajează în atingere mult mai frecvent decât culturile de contact-moderat sau culturile de noncontact, în care atingerea apare mai puțin frecvent și este, în general, descurajată. Multe dintre culturile americane sudice și centrale sunt considerate țări de contact, așa cum sunt culturile multor țări sudice europene. Statele Unite sunt considerate ca având o cultură de contact-moderat, în timp ce multe țări asistice sunt considerate ca având culturi de non-contact.

TEMPERATURA, LUMINA ȘI CULOAREA

Aceste elemente ale mediului, natural sau ambiant influențează modul în care oamenii comunica fără a constitui însă coduri non-verbale.

Iluminarea corespunzătoare a unui spațiu contribuie la o bună ascultare iar anumite culori au efect stimulator asupra atenției. Lumina și culoarea pot determina anumite stări și dispoziții fizice. De asemenea, temperatura poate influența pozitiv sau negativ buna comunicare. Culorile afectează comunicarea sub următorul aspect: culorile calde (galben, portocaliu, roșu) stimulează comunicarea, în timp ce culorile reci (albastru, verde, gri) inhibă comunicarea; monotonia, precum și varietatea excesivă de culori, inhibă și distrage atenția și comunicarea.

Culoarea este și o oglindă a personalității noastre și influențează comunicarea. După psihologul român F. Ștefănescu-Goangă, culorile reglează din exterior metabolismul:

- Albastrul închis al cerului noaptea este culoarea liniștii, a pasivității;
- Galbenul strălucitor al luminii zilei este culoarea speranței și a activității.
- Gândirea creatoare are loc într-o camera cu mult roșu;
- Gândirea de perfecționare a ideilor - într-o camera cu mult verde.
- Culorile strălucitoare sunt alese de oamenii de acțiune, comunicativi, extrovertiți.
- Culorile pale sunt alese de timizi, introvertiți.

⁷ P. Ekman and W. Friesen - *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1978.

⁸ Mark Knapp - *Nonverbal communication in human interaction*. NY: Holt, Rinehart & Winston. Editions with Hall, 2006.

Tabelul nr.2 - Semnificația culorilor în diferite culturi

Rosul	China	Bucurie, festivitate
	Japonia	Lupta și mânie
	În cultura indienilor americani	Masculinitate
	SUA și Europa	Dragoste
Negrul	În țările cu populație africană	Binele
Albul		Răul
Negrul	Pentru europeni	Tristețe
	Japonia	
Verdele	Europeni	Invidie
	Asiatici	Bucurie
Galbenul	Europeni	Lașitate, gelozie
	Americani	Culoarea intelectualității
	Asiatici	Puritate

Monotonie și varietate excesivă de culori ihibă și distrag pe comunicatori.

CONCLUZII

Prin comportament nonverbal înțelegem modalitatea prin care se exteriorizează sentimente, stări emoționale, atitudini, fără a se face apel la cuvântul rostit.

Semnificația acestui tip de comportament este strâns legată de contextul în care se găsește persoana, precum de tipurile de relații pe care aceasta le are cu semenii. Prin modul în care ne comportăm nonverbal completăm, nuanțăm, întărim mesajele pe care le transmitem prin intermediul limbajului verbal. Combinarea adecvată ori – dimpotrivă – inadecvată a elementelor verbale cu cele nonverbale este de natură a asigura buna desfășurare, respectiv eșecul actului de comunicare interpersonală.

BIBLIOGRAFIE:

1. Chelcea S., Ivan Loredana, Chelcea Adina (2005), *Comunicarea nonverbală: gesturile și postura*, Ed. Comunicare.ro, București, pp.98-102.
2. Chelcea S. (2004), *Comunicarea nonverbală în spațiul public*, Ed. Tritonic, București, pp.53-64.
3. Doggett L. E. (1992), „Calendars”, *Ch. 12 in Explanatory Supplement to the Astronomical Almanac* (Ed. P. K. Seidelmann). Mill Valley, CA: University Science Books, pp. 575-608.
4. Ekman P. (1965), „Communication Through Nonverbal Behavior - A Source Of Information About an Interpersonal Relationship”, *Affect, cognition and personality*, S. S. Tomkins & C. E. Izard (eds.), New York: Springer, pp. 390-442.
5. Ekman P., Friesen W. (1978), *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
6. Hall E. T., Hall M. R. (1990), *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Boston, London: Intercultural Press, 1990.
7. Knapp M. (2006), *Nonverbal communication in human interaction*. NY: Holt, Rinehart & Winston. Editions with Hall.
8. Lancelot C., Nowicki S. Jr. (1997), „The association between receptive nonverbal processing abilities and internalizing/externalizing problems in girls and boys”, *The Journal of Genetic Psychology*, no.158 (3), pp. 297-302.
9. Mehrabian A., Weiner M. (1967), „Decoding of Inconsistent Communication”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.6, pag.109.
10. Pănișoară I. O. (2008), *Comunicarea eficientă*, Ed. Polirom, București.
11. Peas A. (1993), *Cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*, Ed. Polimark, București.
12. Prutianu Ș. (2005), *Antrenamentul abilităților de comunicare - Limbaje ascunse*, Ed. Polirom, Iași.
13. Robinett B. (1982), *The Value of a Good Ear*, Personnel Administrator.
14. Rodney D. (1997), *Ce ne dezvăluie fața*, Ed. Polimark, București.

NONVERBAL COMMUNICATION IN HUMAN INTERACTION

MARIA DANIELA PIPAS*
MOHAMMAD JARADAT*

Key words: *nonverbal communication, time communication, gestic communication, proxemic communication, haptic communication, chromatic communication, language and paralanguage communication*

ABSTRACT: *A good communication is the foundation of successful human relationships, both personally and professionally. In everyday life we communicate through more than words. Researchers found that most of our communication is nonverbal.*

The ability to understand and use nonverbal communication is a powerful tool that helps us interact with others, express our thoughts as they are, helps us navigate in different situations and build better interpersonal relationships.

In comparison with verbal communication, nonverbal communication is often indirect and ambiguous. A person may use different nonverbal signals to show his different attitudes when he speaks.

Individual personality characteristics, education, life experience, etc. are elements that must be taken into account when interpreting nonverbal language correctly.

INTRODUCTION

The speciality literature listed a lot of definitions of nonverbal communication. It all depends on what perspective is addressed in the process of transmitting non linguistic signs.

Nonverbal communication is the overlapping of messages that are not expressed in words that can be decoded, creating meanings. Body language can support, contradict, substitute, complement or enhance the message conveyed in words. Nonverbal message is the closest to reality which of the issuer and the caller is given the greatest attention. The importance of nonverbal communication was demonstrated in 1967 by A. Mehrabian and M Weiner in "Decoding of inconsistent communication"¹, through the establishment of the information perceived by the receiver in an oral communication. In one study, two experts have concluded that only 7% of the message is transmitted through verbal communication while 38% is transmitted through paralanguage (mainly voice intonation and inflection) and 55% through body language.

NONVERBAL COMMUNICATION VERSUS VERBAL COMMUNICATION

Nonverbal communication is perceived as strictly a language for a long time. In this view all other forms of communication are considered as secondary. Influenced by contemporary theories of communication disciplines as diverse as enunciation linguistics, psychology, sociology, anthropology, nonverbal communication ensures a proper place today, based on the assumptions of multiple channels of human communication.

Human communication is intended as a statement resulting from the combination of heterogeneous acoustic vocal, written and visual elements.

Most definitions of nonverbal communication speak about this communication as a plurality of messages that are not expressed with words, but nevertheless may be decoded, can create meanings.

Like verbal communication, nonverbal communication can be modeled in terms of transmitter, receiver, message, communication channel, effect and feedback. "The sender" is the source of messages, the "receiver" is the one to whom the message is intended to. "The Message" has a meaning that is "coded"

* "Bogdan Voda" University, Faculty of Economics, Cluj-Napoca, Romania

¹ A. Mehrabian și M Weiner - *Decoding of Inconsistent Communication*, Journal of Personality and Social Psychology, vol.6, pp.109,1967

(translated into a code, a system of signs, appropriate to the communication channel and the receiver) by the issuer and "decoded" (retranslated) by the receiver.

The problem of the ability of decoding nonverbal messages has focused the attention of many researchers. C. Lancelot și S. Nowicki (1997)² found that with increasing age we obtain better results in decoding messages sent by the posture and gestures, but age does not affect the receiver's performance in decoding facial expressions.

In nonverbal communication, the encryption function is performed by voluntary or involuntary contraction of skeletal and facial muscles, changes in tone and rhythm of speech, use of space and time, etc.. Messages are sent using different communication channels: auditory, visual, tactile, olfactory.

Nonverbal communication is a silent infiltration element of verbal communication, which has major influence on the social environment. It gives us a way of transmitting messages without using verbal language. Nonverbal communication can enhance or diminish the effect of verbal communication. This governs the relationships, acting on the possibility of initiating or continuing the interaction. The nonverbal communication is able to offer emotions and feelings, thus influencing the perception of others.

Nonverbal communication axioms:

1. In direct interpersonal relations is impossible not to communicate;
2. Nonverbal communication is unintentional, it betrays our emotions or attitude even if we do not want this, so we must be aware that nonverbal messages can sometimes contradict what we say;
3. Nonverbal communication is an element in human communication system and as such must be considered independently of verbal communication;
4. Nonverbal communication skills increase with age, with experience. Those who communicate better nonverbally, master in the same extent the nonverbal codes are usually those who succeed better in society, build good relationships with their peers and have a better social status;
5. Messages sent by nonverbal communication provide us with information about personal problems or relationship to other individuals, which we are embarrassed to talk;

The axioms of nonverbal communication should be interpreted as axioms of communication established by the Palo Alto School:

1. It is impossible not to communicate.
2. People use the two communication modes: digital and analogue.
3. All communication has two aspects: content and relationship, the second containing the first aspect thereby achieving a metacommunication.
4. The nature of the relationship depends on communication punctuation sequences between partners.
5. Communication exchange is symmetrical or complementary, as based on equality or difference.

The main functions of nonverbal communication

Paul Ekman (1965)³ identified five functions of nonverbal communication:

- a. **Increasing / moderation** - nonverbal communication is meant to emphasize on the word (verbal messages highlighting the expansion or, conversely, the decrease of the said: lift arm when chanted slogans and show fist);
- b. **Completion** (collaboration in messaging protocols, which leads to better decoding them) - some parts of the verbal message can be not only sharp, but they can quite happily have a considerable impact on increasing the motivation of learning; one that tells a joke and smiles while doing so, someone that announces a sad news is consistent with the mimicry;
- c. **Contradiction** (signals opposed to the transmission of verbal messages) - we say that we are happy that we met a famous person, but look elsewhere when we reach out;

² Lancelot, C., & Nowicki, S. Jr. - The association between receptive nonverbal processing abilities and internalizing/externalizing problems in girls and boys. *The Journal of Genetic Psychology*, pp. 158 (3), 297-302, 1997.

³ Paul Ekman - Communication Through Nonverbal Behavior- A Source Of Information About an Interpersonal Relationship S. S. Tomkins & C. E. Izard (eds.), Affect, cognition and personality. New York: Springer, pp. 390-442, 1965.

d. **Repeat** (doubling verbal communication) - we say "yes" and shake head from top to bottom and bottom to top, tell someone that the street address requested is at right and use the right hand at the same time to show which way to proceed;

e. **Substitution** (replace verbal messages) - a gloomy face tells us that the person is not feeling well;

f. **Regularization of the information flow / weight dynamics** - own to verbalized communication.

The structure of nonverbal communication

Most researchers accept a classification of codes resulting from the combination of messaging environments. "Kinesis" so - called body language includes body movements, facial expressions and eyes. The study of vision is called "visual communication". Vocal activities constitute "paralanguage". The study of perception and the use of space called is the "proxemic communication" and the study of perception and the use of time is called "cronemic communication". Physical appearance, artifacts and olfactory signals are considered separate categories of nonverbal communication and are studied as such, even if people recognize that they transmit signals through several channels simultaneously, which is required for an integrated approach to nonverbal communication.

THE LANGUAGE OF SILENCE

In nonverbal communication, through silence (listening) we can express the intention to further exposure, exploration of ideas, feelings or attitudes that could be blocked by verbal intervention.

Listening is one of the most important attributes of communication. It requires concentration, both for the perception of spoken words and nonverbal messages which most times are more significant than the basic messages. A solution to the situation where no one knows how to interpret the silence can be the feedback.

Research in the field shows that effective listening increases when the targets are identified and specified, are proposed the following types of listening:

- listen to understand;
- listen to retain;
- listen to analyze and evaluate content;
- listen to develop relationships (empathic listening);
- listen to make a picture of the transmitter (also an action for analysis and evaluation, but not the form and content of the message);
- listen for entertainment.

B. Robinett⁴ based on a survey of more obedient subjects, got to the conclusion that there are several advantages obtained in practicing effective listening:

- effective listeners able to discover the needs, expectations, value systems of those with whom they collaborate. It appears that obedience is effective is understood better only when the motivation of which we work, manager, subordinate or a colleague is understood also;
- improving interpersonal relationships will be achieved when people will know they are listening and will respond effectively and appropriately;
- effective listening is not enough if not taken into account other experiences in this direction. It requires each partner to learn from positive and negative experiences to avoid the other ones.

TIME COMMUNICATION

Time communication refers to the nonverbal channel of the time. Edward T. Hall (1988) speaks about the difference between polychronic and monochronic time, all cultures being targeted according to these two forms of time. Monochronic is interpreted as linear, tangible, and divisible into parts becoming smaller and more precise (years, months, weeks, days, hours, minutes, seconds, hundredths and thousandths

⁴ B. Robinett - *The Value of a Good Ear*, Personnel Administrator, pp. 10, 1982.

of a second). Polychronic time is characterized by simultaneously carrying out several activities and a greater involvement of people in these activities.

The first system for time management, in almost all cultures, is the calendar; it gives people the ability to control time. All calendars are those which enable to maintain the link between man and the cosmic universe or man and the supernatural. According L.E.Doggett⁵ (specialist in corporate calendars), in many cultures, calendars are considered almost sacred and serve as a source of social order and cultural identity. From many points of view, the calendar dictates human communication patterns. When people are working, eating, celebrating, are in a form of education, rest, etc., all goes according to the time schedule prescribed by the calendar.

According to Edward Hall⁶, meaning the time is different in different cultures. For example, in the U.S. time is tangible (concrete, perceptible); for Americans can be bought, sold, saved, spent, lost, measured, ruled, wasted. Also, Americans are oriented toward the future, meaning that everything is precisely planned, is expected or planned to happen. However, for other people, one person trying to look into the future is considered to be nonreligious or crazy. In their minds, the idea prevails that God and only He can ordain what will happen or not. Another finding of Edward Hall refers to the fact that duration is an important component of how one perceives time, its duration is what happens between two points. Finally, a sequence of events is different for each set of circumstances.

SPACE AND TIME IN NONVERBAL COMMUNICATION

Generally people like to have own space, however small, that it arranged according to their wishes. Area lends the human personality and nonverbal messages about the occupant. Personal space can be defined as the distance from which there is availability of contact with others.

The first step in building a good relationship may be choosing the right distance from a certain communication partner.

A too small interpersonal distance may be perceived as aggression and invasion of the "territory". Normally, the brutal violation of personal or intimate zone will result in defensive reactions and rejection from others.

On the other hand, a too much interpersonal distance can be perceived as a sign of coldness and arrogance, or as one of weakness, humility, hidden intentions. In addition, too far diluted communication, visual and auditory contact weakens can reduce the interaction at a physiological level, and such relationship may be jeopardized.

In the field of nonverbal communication there are different distances depending on the context and character of the message.

Thus:

- intimate area between 0-45 cm is for personal discussion, is totally unacceptable in other cases;
- personal area, between 46 cm - 1,22 m;
- social area (normal), between 1,2 - 2 m is used especially in interpersonal communication (co-workers on the same hierarchical level, friends, etc.);
- advisory area, between 2 - 3,5 m is used in formal situations (superior, subordinate, client advisor, employee - person seeking employment, housewife - shop assistant at the store);
- public areas, more than 3,5 m, the communication is formal (courses, meetings, speeches by politicians, etc.).

If a person is closer than it is appropriate, tension and even hostility may arise, conditions that affect communication. When the invasion occurs (violation) of personal space, the person withdraws to restore the distance and if this is not possible, every effort will be made for the "invader" to withdraw due to distance.

Language of time is perceived differently, depending on the society or culture. Even within the same culture, how time can be perceived is different. We give different values over time that are reflected in the words we use ("one minute" for example, can mean "one minute", "when you finish the job" or "never"). In the process of communication, significant in terms of its effects is the use of time. Biological time - is a concept that can transmit information about individual performance. Thus, some individuals get up early in

⁵ Doggett, L. E. - *Calendars*, Ch. 12 in Explanatory Supplement to the Astronomical Almanac (Ed. P. K. Seidelmann). Mill Valley, CA: University Science Books, pp. 575-608, 1992.

⁶ Hall, E. T./Hall, M. R. - *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Boston, London: Intercultural Press, 1990.

the morning, are full of energy and get the best results in the morning. The others are the opposite and fall into the category "night birds". These characteristics, linked to biological time, can transmit information about individual performance.

Time information - is interpreted differently in different cultures. Time is seen as part of the context in which people interact. It can be used symbolically, as in the phrase "time is money", a term which invites to the rational use of time.

BODY LANGUAGE

Body language is an important source of information for the caller, who may receive such an information base and feedback as extremely important.

Body messages transmit easier and faster information than the verbal ones by the exchange of glances, gestures, mimicry, posture.

The posture is defining for certain messages. Lean shoulders or head indicates shyness, depression, grief, negative feeling or a feeling of inferiority, head and shoulders above send gratitude and even superiority. In a discussion bending toward the interlocutor may mean interest, attention, body withdrawal, rejection suggests the contrary. Crossing arms at chest means closure to the speaker or the topic discussed.

Mișcările capului au anumite semnificații în comunicarea nonverbală. Datul din cap înseamnă aprobare sau descurajare. Expresiile feței sunt cele mai ușor de controlat. Fiecare parte a feței noastre comunică. Fața exprimă reacția persoanei în cauză la tot ce se spune: surpriză, dezacord, neînțelegere, dezamăgire, supărare, durere, interes, dezinteres, etc. Expresiile feței trebuie corelate cu celelalte mișcări ale corpului sau cu mesajele verbale. Expresia feței poate fi sinceră sau simulată și de aceea uneori este chiar greu de descifrat.

Head movements have some meaning in nonverbal communication. Nodding means approval or deterrent. Facial expressions are most easily controlled. Every part of our face communicates. A person's face expresses the reaction to what they say: surprise, disagreement, misunderstanding, disappointment, anger, pain, interest, disinterest, etc.. Facial expressions should be correlated with other body movements or verbal messages. The facial expression may be sincere or fake and sometimes it is even hard to decipher.

Table no. 1 - Elements of gesture language (commonly used in our culture)

Gesture	Significance
Raising fists	Hostility, anger, or in context, determination, solidarity, stress.
Open arms	Honesty, acceptance.
Hand to mouth	Surprise
Covering mouth with hand	Hiding something, nervousness
Head resting in the palm	Boredom
Palm / fingers on the cheek	Extreme interest
Hands bound behind back	Superiority, self-test

Smiling is a very complex act, able to express a wide range of states of pleasure, joy, satisfaction, promise, cynicism, embarrassment. Interpreting the meaning of the smile varies from culture to culture in close correlation with specific assumptions that are made about the relationships within that culture.

Eye movements have an important role in social interaction. For example in a dialogue people are looking at 25-75% in the eyes during conversation. The aim to look in the eyes is to receive additional visual messages, which complement the words or find other feedback in the eyes of a response to those assertions.

The look: "eyes are the mirror of the soul." The way we look and are looked has needs related to our approval, acceptance, trust and friendship. To deprive anyone - has the meaning:

- Looking at someone's we face heir presence, we recognize that they are there for us.
- Interception of someone's eyes is the desire to communicate.
- Direct gaze is honesty and intimacy. Threat in certain situations.
- Persistent and continuous look is uncomfortable.
- A short and intermittent contact of the eyes is the lack of friendship.

- Movement of the eye to the top expresses trying to remember something; down – sad feeling, modesty, shyness, hiding of emotions.
- Look in another direction means lack of interest, cold.
- Avoid eyes - hiding feelings, discomfort, guilt.

NONVERBAL COMMUNICATION GESTURES

The experience has shown that gestures often say more than words. Paul Ekman and Wallace Friesen⁷ classified gestures into five categories: emblems, illustrators, emotional events, gestures and control adapters.

- Emblems (symbols) are movements of the body the substitute the words and, if necessary, can act in a language by their self;
- Illustrators are those who emphasize and give the force of words, meet both the function of completing and accompanying verbal communication with a character much less arbitrary than the emblems;
- Control gestures direct, controls and maintains communication. Their function is expressive and phatic because participants reveal insurance to the receptor towards the continuity of contact;
- Affective manifestations (feelings exposure) communicate moods through which the transmitter passes. They are presented as preponderant evidence and only secondarily as signals;
- Adapters class is the least gesture of communication. The adapters are used by individuals when they are in uncomfortable situations, they include movements that respond to human needs and can be performed both in presence and absence of observers.

Other movements of body parts (hands, arms, legs), grouped as 'gesture' are frequently used means of nonverbal communication.

- communication of information - to enhance the meaning of words or replace them completely;
- communication of emotions;
- supporting speech - to highlight the meaning of words, to indicate different persons or objects, to illustrate the shape or size;
- expression of a relationship - "copy" in the mirror the other person's gestures.

VOICE OF NONVERBAL COMMUNICATION

How we use our voices and voice qualities matter in the nonverbal communication. Height and intensity of voice expresses the desired behavior. A strident voice, screaming or sharp indicates anger, while a low one threat, emotion, fear, despair, stress. Voice volume gives an indication of personality, attitudes, feelings of the speaker. Diction and voice stress the degree of education and social status.

Regional accents gives us information on the geographic area of origin. Trust, self-assessment, self-assured voice can transmit all this information about ourselves, information we can offer through our communication behavior.

PHYSICAL APPEARANCE IN NONVERBAL COMMUNICATION

Nonverbal messages are transmitted via clothing and accessories that we carry (jewelry, ties, eyewear), through makeup, hair / hairstyle, etc.

It is said that "clothes make the man" and we really know that well-dressed people give the impression of success, power, education, money, etc. Clothing may enhance natural beauty, and it is a cultural symbol (men always wear trousers) or points to a tradition (the Scottish kilt or Indian sari).

The way we dress also offers personal information. A provocatively dressed woman may express availability, defying social rules, while a woman dressed seriously means she is decent, trustworthy and has the greatest potential for employment or promotion to positions of responsibility.

⁷ P. Ekman and W. Friesen - *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1978.

PHYSICAL CONTACT IN NONVERBAL COMMUNICATION (HAPTIC)

Haptic or tactile communication concerns the use of touch. Mark Knapp⁸ believes that touch could be the most primitive form of communication.

Touching or physical contact is one of the oldest codes of nonverbal communication. It expresses different emotions or feelings, from the warm feelings love, sympathy, encouragement, to physical assault. Some people avoid any form of touch. The strength and the type of touch depends largely on age, status, relationships and culture. Degree of touch varies from one culture to another. In Japan, tilting your head replaced giving hand salute, while the Eskimos greeting is expressed with a tap on the shoulder.

Haptic communication varies greatly from one culture to another, and the number and types of touch varies depending on age, gender, situation and relationship of persons involved. Edward Hall distinguishes between cultures of contact and noncontact. Contact cultures are those that tend to support (encourage) the achievement and engage in touch more frequently than moderately contact cultures and noncontact cultures, in which touching occurs less frequently and is generally discouraged. Much of southern and central American cultures are considered contact countries, as many cultures as southern European countries. The United States is regarded as having a moderate-contact culture, while many asian countries are considered non-contact cultures.

TEMPERATURE, LIGHT AND COLOR

These elements of the natural or ambient environment influences the way people communicate without nonverbal codes.

Proper lighting of an area contributes to good listening and attention. Light and color can cause certain physical conditions and provisions. Also, temperature can influence positively or negatively good communication. Colors affect communication in the following issue: warm colors (yellow, orange, red) stimulates communication while cool colors (blue, green, gray) inhibits communication, monotony, and the variety of color excess, inhibit and distract attention and communication.

The color is a mirror of our personality and influences communication. After F. Ștefănescu-Goangă Romanian psychologist, metabolism is adjusts from outside colors:

- Dark blue of the night sky is the color of peace, of passivity;
- Bright yellow of the daylight is the color of hope and activity.
- Creative thinking takes place in a room with much red;
- Thinking of perfecting ideas - in a room with more green.
- Bright colors are chosen by the people of action, communicative, extroverted.
- Pale colors are chosen by shy, introverted people.

Table no. 2 - Significance of color in different cultures

Red	China	Joy, celebration
	Japan	Fight and anger
	In Native American culture	Masculinity
	USA and Europe	Love
Black	In african countries with population	Good
White		Malice
Black	For Europeans	Sadness
	Japan	
Green	Europeans	Envy
	Asian	Happiness
Yellow	Europeans	Cowardice, jealousy
	Americans	The color of intelligent
	Asian	Purity

Excessive monotony and variety of colors distract and reduce the communicators.

⁸ Mark Knapp - *Nonverbal communication in human interaction*. NY: Holt, Rinehart & Winston. Editions with Hall, 2006.

CONCLUSIONS

By nonverbal behavior we understand how that externalize feelings, emotional states, attitudes, without calling upon the spoken word.

The significance of this type of behavior is closely related to the context in which the person is, and the types of relationships he/she has with others. By the way we behave nonverbally we shade, reinforce the messages we convey through verbal language. Combining appropriate or, quite the contrary, inadequate verbal and nonverbal elements is likely to ensure a smooth running, of the failure of the act of interpersonal communication.

BIBLIOGRAPHY:

1. Chelcea S., Ivan Loredana, Chelcea Adina (2005), *Comunicarea nonverbală: gesturile și postur*, Ed. Comunicare.ro, București, pp.98-102.
2. Chelcea S. (2004), *Comunicarea nonverbală în spațiul public*, Ed. Tritonic, București, pp.53-64.
3. Doggett L. E. (1992), „Calendars”, *Ch. 12 in Explanatory Supplement to the Astronomical Almanac* (Ed. P. K. Seidelmann). Mill Valley, CA: University Science Books, pp. 575-608.
4. Ekman P. (1965), „Communication Through Nonverbal Behavior - A Source Of Information About an Interpersonal Relationship”, *Affect, cognition and personality*, S. S. Tomkins & C. E. Izard (eds.), New York: Springer, pp. 390-442.
5. Ekman P., Friesen W. (1978), *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
6. Hall E. T., Hall M. R. (1990), *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Boston, London: Intercultural Press, 1990.
7. Knapp M. (2006), *Nonverbal communication in human interaction*. NY: Holt, Rinehart & Winston. Editions with Hall.
8. Lancelot C., Nowicki S. Jr. (1997), “The association between receptive nonverbal processing abilities and internalizing/externalizing problems in girls and boys”, *The Journal of Genetic Psychology*, no.158 (3), pp. 297-302.
9. Mehrabian A., Weiner M. (1967), „Decoding of Inconsistent Communication”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.6, pag.109.
10. Pănișoară I. O. (2008), *Comunicarea eficientă*, Ed. Polirom, București.
11. Peas A. (1993), *Cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*, Ed. Polimark, București.
12. Prutianu Ș. (2005), *Antrenamentul abilităților ce comunicare - Limbaje ascunse*, Ed. Polirom, Iași.
13. Robinett B. (1982), *The Value of a Good Ear*, Personnel Administrator.
14. Rodney D. (1997), *Ce ne dezvăluie fața*, Ed. Polimark, București.

