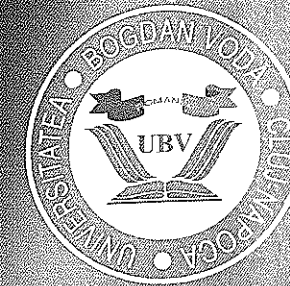


ACTA UNIVERSITATIS



Series OECONOMICA

NR.12



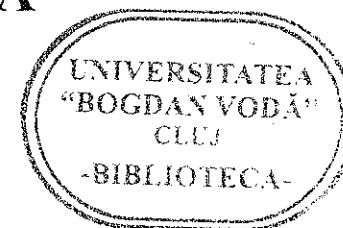
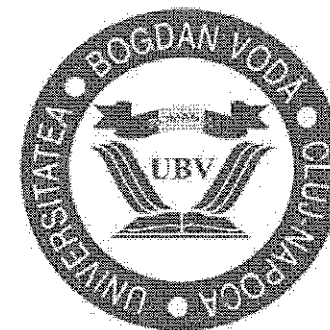
RISOPRINT
CLUJ-NAPOCA 2011
ISSN: 2582 - 5205



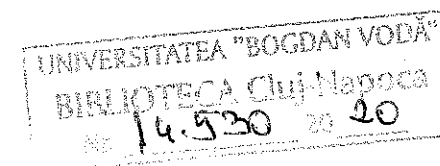
2011
CLUJ-NAPOCA

S E R I E S O E C O N O M I C A N R 1 2

ACTA UNIVERSITATIS BOGDAN VODĂ



Series **OECONOMICA**
NR. 12



2 0 1 1

CLUJ-NAPOCA

Prof.dr. Mohamad JARADAT	– președintele Universității "Bogdan-Vodă" din Cluj-Napoca
Prof.dr. Dumitru PURDEA	– rectorul Universității "Bogdan-Vodă" din Cluj-Napoca
Prof.dr. Dan RACOVITAN	– prorectorul Universității "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.dr. 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
Prof.dr. Maria BĂTRÂNCEA	- Universitatea "Bogdan-Vodă" din Cluj-Napoca, România

PUBLISHER REDACTOR: Prof.dr. Ion MANOLE

COLEGIUL DE REDACȚIE AL REVISTEI OECONOMICA

REDACTOR COORDONATOR:	Prof.dr. Nicolae PAȘCA - decan
MEMBRI:	Prof.dr. Marius MOTOCU - șef de catedră
	Prof.dr. Ion MANOLE - șef de catedră
	Prof.dr. Boris SAMOCHIȘ - consultant

SECRETARI DE REDACȚIE:	Conf.dr. Mihaela JARADAT
	Conf.dr. Janetta SÎRBU

SECRETAR TEHNIC:	Lect.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

12

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

SUMAR – CONTENT – SOMMAIRE

MARIUS MOTOCU, PIERLUIGI PROFUMIERI	
- Prefigurarea structurii încasărilor în bancă ♦ Prefiguration de la structure des encaissements en banque.....	1
- Prefigurant structure de reçus bancaires	8
MOHAMMAD JARADAT, ION MANOLE, DUMITRU PURDEA	
- Conflictele de muncă în Uniunea Europeană ♦ Les conflits de travail dans l'Union Européenne.....	15
- Conflict at work in the European Union	21
ANDRÁS KECSKÉS	
- The corporate governance concerns of stakeholder protection ♦ Concepts de gouvernement corporatif dans la protection des actionnaires.....	27
IOAN-FLORIN URS, DANIEL-VASILE BOTIȘ	
- Plăți compensatorii finanțate din feadr și bugetul național ♦ Paiements compensatoires finances par feadr et le budget national	38
- Compensatory financed from eafdr and the national budget	45
CORINA BANDICIU-BENE	
- Aspecte privind instrumentarea contabilă a contractelor de construcții ♦ Aspects concernant l'instrumentation comptable des contrats de constructions	52
- Accounting issues for handling construction contracts	59
DANIEL VALERIUS VLAD, LADISLAU KERÉKES, VIORICA IRINA GÂRBO, FLORIN RADU PINTEA	
- Comunicarea în organizațiile sportive de drept privat ♦ La communication dans les organisations sportives de droit prive	65
- Communication in organizations sports private law	72
EVA ACQUI	
- Schimbarea - constantă a culturii organizaționale universitare ♦ Le changement – constante de la culture organisationnelle universitaire	78
- Change- a constant of academic organizations	82
CORNEL CRIȘAN, IOANA GEORGETA DĂNILĂ	
- Inspecția fiscală, factor determinant în colectarea creanțelor fiscale ♦ L'inspection fiscale, facteur determinant dans le recouvrement des creances fiscales	86
- Tax audit, a determining factor in the collection of tax receivables	93
FLORIN RADU PINTEA, VIORICA IRINA GÂRBO, DANIEL VALERIUS VLAD, SORIN PAUL LAZĂR	
- Erori în teoria și practica marketingului firmei ♦ Erreurs dans la theorie et la pratique du marketing de la societe.....	99
- Errors in the theory and practice of the marketing of business	103

PREFIGURAREA STRUCTURII ÎNCASĂRILOR ÎN BANCĂ

MARIUS MOTOCU

Universitatea „Bogdan Vodă” din Cluj-Napoca, Facultatea de Științe Economice, România

PIERLUIGI PROFUMIERI

PHARE, TACIS /UE., Universitatea Connecticut, ex., Italia

Cuvinte cheie: balanța încasărilor bancare; managementul balanței; maximizarea vs. optimizarea încasărilor.

ABSTRACT: Managementul eficient al balanței contabile bancare bazat pe maximizarea încasărilor concomitent cu luarea în considerare a unor obiective divergente precum diminuarea riscurilor, constrângerile de reglementare și cele de conducere se constituie într-o sarcină permanentă și complexă. Având în vedere costurile aferente capitalului, valoarea totală a capitalului disponibil și apetitul pentru risc, managerii trebuie să determine un „optim” al structurii balanței contabile care să permită atingerea obiectivelor strategice pentru bancă. Dată fiind structura curentă a bilanțului bancar ca element de referință inițial, lucrarea propune o abordare de tipul goal programming prin care poziția financiară a băncii să treacă de la balanța curentă spre o structură echilibrată, considerată „optimă” în raport cu pilonii Acordurilor Basel și cu limitele capitalului de reglementare luate în considerare.

1. INTRODUCERE

Gestiunea eficientă a bilanțului - în particular raționamentul se aplică și balanțelor - oricărei instituții de credit vizând maximizarea încasărilor concomitent cu asumarea unor obiective contradictorii precum minimizarea riscurilor, este o problemă dificilă cu caracter de continuitate. Sunt aspecte care presupun o abordare dinamică și trebuie să se țină seama de faptul că deciziile luate în prezent vor afecta ceea ce poate fi realizat în viitor.

Date fiind un anumit cost al capitalului și valoarea totală a capitalului, echipa managerială va dori să găsească rezolvarea la următoarea problemă strategică, foarte importantă: măsura în care se poate fundamenta o structură bilanțieră optimă privind compoziția activelor și pasivelor, care incluzând venituri și costuri, constrângeri de reglementare și manageriale specifice, să-i susțină și să-i justifice atingerea obiectivelor strategice.

Obiectivele strategice specifice mediului bancar vizează încasările (veniturile și restituirile /rambursările) preconizate, riscurile, lichiditatea, adecvarea capitalului, creșterea cotei de evaluare pe piață, etc. Întrucât aceste obiective sunt în conflict unele cu altele iar modelele bazate pe programarea liniară simplă devin insuficiente se recurge la abordarea matematică multicriterială care să permită îndeplinirea mai multor obiective în același timp. În vederea atingerii parametrilor valorici preconizați (obiectivele strategice) se are în vedere prioritizarea și ponderarea obiectivelor multiple prin programarea scopurilor (metoda matematică de programare goal programming sau GP).

⇒ Încercarea referitoare la abordarea acestei provocări profesionale are ca punct de plecare o formă a bilanțului bancar adaptată scopului în structura reală la un moment inițial (în prezent). Modificările la balanța încasărilor/ la bilanțul dat cu scopul creării unui bilanț pro-forma, în structură optimă, vor trebui să ia în considerare următoarele aspecte specifice:

⇒ Estimările privind riscurile și veniturile pe clase diferite de active.

⇒ Structura bilanțului „obiectiv” (țintă), în care spre exemplu, interesează expunerile pe clase de active ca pondere din bilanțul total. Aceste obiective pot depinde de starea economiei.

⇒ Creșterea maximă a expunerilor pe clase de active, ce poate fi realizată, având în vedere percepția managementului privind condițiile de piață viitoare și resursele disponibile.

⇒ Scăderea sau creșterea maximă a expunerilor existente pe clase de active care poate fi realizată pe un anumit orizont de timp.

⇒ Structura capitalurilor de reglementare și economice care vor fi necesare în viitor pentru acoperirea riscului asociat cu diferite clase de active și expunerea la risc, în funcție de granularitatea considerată ca obiectiv.

⇒ Costurile de „tranzacție”, deoarece schimbarea compoziției a bilanțului vine însoțită de eforturi suplimentare.

Această lucrare transpune problema managementului strategic al bilanțului bancar (MSBB) într-un model de programare matematică a scopurilor (GP). Se acoperă categorii diferite în termeni de date, modele de programare stocastică, eventuală tehnologie software, toate fiind necesare pentru a realiza punerea în practică. Abordarea într-o perioadă unică va fi demonstrată pe o instituție de credit, ipotetică.

De asemenea, ar deveni utilă construirea unui model pentru perioade multiple. S-ar depăși domeniul de aplicare al acestei lucrări, fiind necesară completarea modelului cu noile cerințe de lichiditate formulate de Basel III (LCR și NSFR).

2. ASPECTELE PRINCIPALE ALE METODOLOGIEI

În această secțiune vom face o trimitere mai atentă spre principalele aspecte care trebuie abordate pentru rezolvarea adecvată a problemei MSBB.

2.1. Segmentarea activelor și pasivelor bancare

Segmentarea și granularitatea de segmentare a activelor și pasivelor sunt determinate de un număr de factori. În cele ce urmează creionăm o listă orientativă cuprinzând eventualii factori:

Disponibilitatea datelor. Sunt necesare date disponibile pentru a construi modele de previziune pentru toate driverele de bilanț pe fiecare segment al compozițiilor de active și pasive financiare. Colectarea datelor într-o structură detaliată, este de obicei, o problemă delicată și chiar dacă datele sunt disponibile, construirea și menținerea unui număr mare de modele poate fi o întreprindere ambițioasă.

Cerințe de reglementare. Acestea trebuie să includă toate constrângerile rezultate din reglementarea capitalului și lichidității astfel încât să existe posibilitatea continuă de a recalcula cerințele de capital și de lichiditate pentru fiecare soluție fezabilă. De exemplu, în conformitate cu noile cerințe Basel III¹ privind rata netă de finanțare stabilă (Net Stable Funding Ratio - NSFR) și rata de acoperire a lichidității (Liquidity Coverage Ratio - LCR), băncile au obligația de a diviza activele și pasivele pe solduri de maturitate și a le include apoi, în raportul privind profilul lor de finanțare. *Cerințele de capital* privind fondurile proprii de nivel I (Tier I) și fondurile proprii de nivel II (Tier II), de asemenea, influențează segmentarea activelor și totalul activelor ponderate în funcție de riscuri (RWA), segmentarea va trebui să includă o scindare pe solduri (de grupe) de risc. De exemplu, segmentând portofoliul de credite ipotecare în conformitate cu probabilitatea de intrare în incapacitate de plată a debitorului (Probability of Default - PD) și rata împrumutului la valoare (Loan-To-Value Ratio - LTV)² ar putea da informații valoroase pentru managerul bancar specializat pe portofoliile ipotecare.

Managementul portofoliului. Soluția(i)le furnizate prin optimizare trebuie să facă posibilă gestionarea pentru diverșii manageri de portofoliu care astfel, vor acționa asupra portofoliului în concordanță cu respectiva soluție. În situația în care managerii de portofoliu nu vor fi în măsură să translateze soluția de optimizare formulată în obiective care dau consistență afacerii, rezultatul potențial al optimizării se va irosi.

Adaptabilitatea. Formularea matematică a problemei de optimizare este relativ ușoară, dar în funcție de complexitatea care se dorește indusă, segmentarea poate avea un impact mare asupra dimensiunii problemei incluzând și viteza rezultată în a obține o soluție. De exemplu, dacă se dorește o abordare pe intervale multiple și se utilizează programarea stocastică pentru modelarea evoluției driverilor de risc și a deciziilor viitoare în mod explicit, granularitatea segmentării poate avea un impact exponențial asupra dimensiunii problemei.

¹ Basel Committee on Banking Supervision, Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring, Bank for International Settlements, Basel, 2010.

² Un raport de evaluare a riscului creditare (valoarea creditului ipotecar/valoarea evaluată a proprietății) pe care instituțiile financiare și alți creditori le examinează înainte de aprobarea unui credit ipotecar. De obicei, evaluarea cu rate ridicate ale LTV este în general considerată ca având risc mai ridicat și, prin urmare îl va costa pe debitor mai mult pentru a se împrumuta. Mai mult, debitorul va trebui să achiziționeze o formă specifică de asigurare.

În cele din urmă și cel mai important, în cazul în care problema matematică de optimizare include neliniarități, dimensiunea problemei ce poate fi rezolvată va scade semnificativ. Neliniaritățile vor avea un impact deopotrivă asupra numărului deciziilor variabile care pot fi incluse precum și asupra identificării soluției pentru nivelul optim global.

2.2. Prognoza balanței bancare

Finanțarea prin bilanț va depinde de intrările de numerar și ieșirile de numerar ale băncii la anumite puncte, în timp. Aceste fluxuri de numerar pot fi contractuale și / sau comportamentale și, în plus, vor depinde de evoluția stocastică a driverelor de risc.

Lista, cuprinzând modulele posibile care pot forma o parte a unui cadru de MSBB, este prezentată în cele ce urmează:

Risc driverul generator de scenariu. Deoarece orice metodologie MSBB trebuie să fie orientată către viitor, vor trebui generate scenarii coerente care să capteze evoluția probabilă a principalilor factori bilanțieri. Pentru instituțiile financiare principalii factori sunt ratele dobânzilor³.

Modelele predictive. Aceste modele le includ pe cele care prefigurează viitorul cererii de credite și valoarea fondurilor disponibile pentru fiecare scenariu de risc.

Modele pentru componența riscului de de credit. Acestea configurând generatorii de risc, conduc spre următorii parametri: probabilitatea de neplată (probability of default, PD)⁴, expunerea la default (exposure at default, EAD)⁵ și pierderea implicită dată în incapacitate de plată (loss given default, LGD)⁶. Modelele fac posibilă prognoza structurilor ponderilor la risc (RWAs) și a pierderilor așteptate (EL) pentru fiecare segment de activ financiar.

Modele privind comportamentul clientelei. Aceste modele includ curbe de plăți anticipate, curbe privind probabilitățile de neplată și curbele privind pierderea dată implicit pentru incapacitate de plată. Acestea ar trebui să fie bazate pe analiza din momentul inițierii operațiunilor generatoare de risc și depinde de elementele generatoare ale riscurilor principale. Tranziția între conturile grupate pe solduri ale riscului de credit sau pe grade de risc ar trebui să fie, de asemenea, inclusă.

Simulatorul fluxului de numerar (de cash flow). Băncile dețin sisteme de management al activelor și pasivelor bancare (ALM) care realizează proiecția fluxurilor de trezorerie pentru structurile individuale de active și pasive financiare. Ceea ce ne trebuie în mod distinct (de ceea ce oferă ALM) este un simulator, bazat pe modele de comportament, pentru proiecția fluxurilor de numerar așteptate și grupate pe fiecare segment de active sau pasive financiare.

3. SINTEZA TEORIEI MATEMATICE PENTRU OPTIMIZAREA BALANȚEI

În această secțiune vom realiza o scurtă trecere în revistă a principalelor aspecte matematice de optimizare aplicabile mediului bancar și vom folosi ca exemplu o bancă ipotetică pentru a clarifica unele idei. Optimizarea este definită prin preocupările referitoare la maximizarea sau reducerea spre minimum a unor obiective specifice prin alocarea sau configurarea de resurse limitate, aflate sub controlul managementului.

3.1. Elemente de bază în problemele optimizare

Variabilele de Decizie. Acestea pot fi variabile continue sau discrete (sau parghii), aflate sub controlul managementului.

Funcția obiectiv. Funcția obiectiv depinde de valorile variabilelor de decizie și determină modul în care factorul de decizie va alege între diferite soluții fezabile. În cazul specific al programării scopului (goal programming), funcția obiectiv va conține un termen pentru fiecare obiectiv sau țintă.

Restricțiile. Constrângerile vor genera seturi de soluții fezabile. Acestea îmbracă forma constrângerilor politice, restricțiilor de lichiditate, constrângerilor legale sau de reglementare, etc. Unele dintre aceste

³ Costica, I., S.A.Lazarescu, Politici și tehnici bancare., Editura ASE, București, 2004;

⁴ probabilitatea de intrare în incapacitate de plată a debitorului (probability of default, PD);

⁵ pierderea înregistrată de bancă (ca procent din valoarea expunerii) în cazul în care debitorul intră în incapacitate de plată (loss given default, LGD);

⁶ expunerea în momentul intrării în incapacitate de plată a debitorului (exposure at default, EAD).

constrângeri pot fi „mai intense și dificile”, dar altele pot fi „constrângeri estompate”. Constrângerile software vor fi de obicei tratate ca obiective și apoi urmează să fie incluse în funcția obiectiv.

Datele. Structurile de date constau din ansamblul parametrilor problemei, formulele de bilanț, scenariile pentru reprezentarea viitoarei evoluții a economiei, strategii de management bazate de scenarii, etc.

3.2. Un model – exemplu - cu perioadă unică pentru o bancă ipotetică

Băncile au obligația construirii lunare a unor situații/raportări referitoare la încasările înregistrate. Rezultatele referitoare la încasări se prezintă ca efect al defalcărilor pe scadențe a activelor și pasivelor instituției. Figura 1 de mai jos prezintă o defalcare de nivel superior a balanței veniturilor și cheltuielilor.

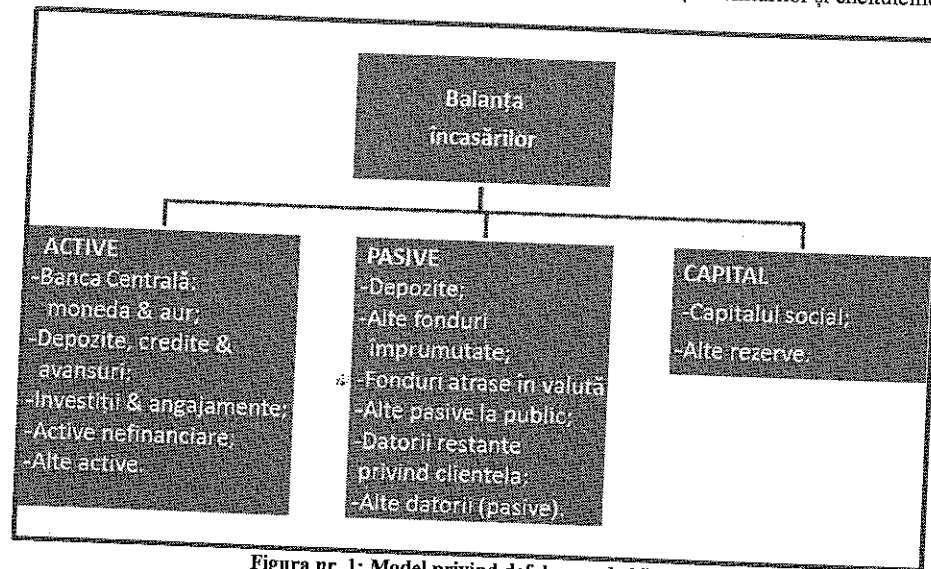


Figura nr. 1: Model privind defalcarea de bilanț

Fiecărei linii de încasări îi corespunde un număr (de linie) și sunt precizate toate formulele în ceea ce privește aceste numere de linie conform corelațiilor existente în cadrul modelului de bilanț sau cele specifice situațiilor fluxurilor de trezorerie, prevăzute spre exemplu, în anexa la Ordinul BNR nr. 13/2008 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu directivele europene, aplicabile instituțiilor de credit. Figura 2 (mai jos) prezintă un exemplu al modului în care calculele de consolidare sunt structurate în funcție de numerele de linie.

În completarea raționamentului privind optimizarea precizăm că sistematizarea specifică include și cunoașterea riscurilor bancare în funcție de reflectarea acestora în bilanțul contabil bancar⁷, după cum urmează:

- ⇒ riscuri referitoare la pozițiile bilanțiere (de lichiditate, ratei dobânzii, de schimb valutar, de portofoliu, de țară, riscul decontării, profitabilității, structurii bilanțului, indicilor de solvabilitate, etc.);
 - ⇒ riscuri în afara bilanțului (contracte la termen, acreditive, futures, options, swaps, etc.);
 - ⇒ alte tipuri de risc (risc de tendință, de strategie, de exploatare, de investiție etc).
- Semnificativă rămâne, de asemenea conduita privind managementul bilanțului bancar pe fondul crizei financiare.

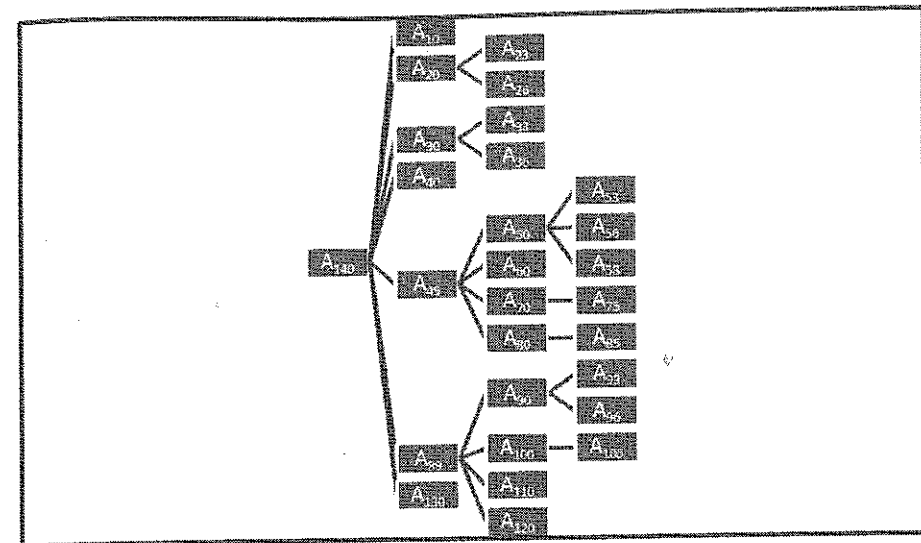


Figura nr. 2: Cumulările multinivel în bilanț

Pentru a calcula necesarul privind capitalul de reglementare asociat activelor ponderate la risc (RWA), acestea trebuie să fie evaluate în conformitate cu reglementările Basel II⁸. Astfel, RWA depinde de gradul de risc ale expunerii specifice și pentru acest motiv, activele trebuie să fie segmentate pe solduri de risc. Figura 3 de mai jos oferă ilustrarea grafică privind o segmentare tipică.

Expunerile curente în bilanț

Active	RON				VALUTE			
	RW: 0%	RW: 10%	...	RW: 150%	RW: 5%	RW: 10%	...	RW: 150%
Banca Centrală; moneda & aur								
Depozite, credite & avansuri								
Investiții & angajamente								
Active nefinanciare								
Alte active								

Figura nr. 3: Segmentarea activelor în funcție de riscuri

Pentru fiecare dintre expunerile existente în balanța încasărilor, randamentele așteptate trebuie să fie estimate sau prognozate folosind modele stocastice și opiniile experților.

Încasările preconizate

Active	RON				VALUTE			
	RW: 0%	RW: 10%	...	RW: 150%	RW: 5%	RW: 10%	...	RW: 150%
Banca Centrală; moneda & aur								
Depozite, credite & avansuri								
Investiții & angajamente								
Active nefinanciare								
Alte active								

Figura nr. 4: Încasările de realizat pe categorii de active și grade de risc

Într-o primă etapă (pentru a simplifica expunerea) cazul tratat presupune doar un scenariu derulat într-o singură perioadă.

⁷ Isaic-Maniu, I., Măsurarea și analiza statistică a riscului în România, Editura ASE, București, 2003.

⁸ Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework Comprehensive Version. Bank for International Settlements. Basel. 2006.

3.3. Formularea matematică preliminară a problemei
Structura matematică bazată pe următoarele formule matematice face posibilă reprezentarea raționamentelor prezentate anterior într-o manieră simplificată.

Seturi de indexări

$I = \{1, 2, \dots, M\}$ = Numerele asociate liniilor de active în structura balanței specifice;
 $J = \{1, 2, \dots, N\}$ = Indicii corespunzători diferitelor clase de risc;
 $K = \{1, 2, \dots, M\}$ = Numerele asociate liniilor de pasive în structura specifică a balanței.

Datele de optimizat ale problemei

R_{ij} = încasări preconizate pe activul i (item în balanță) aparținând clasei de risc j ;
 C_k = încasări preconizate pe pasivul k (item în balanță);

Datele curente din balanță

A_{ij} = suma (soldul) „investită” în activul i aparținând clasei de risc j ;
 L_k = suma (soldul) reprezentând pasivul k (item în balanță);

Constrângerile de creștere aplicate datelor

$S_{A_{ij}}$ = limita superioară de creștere a activului i aparținând clasei de risc j ca % din expunerea curentă;
 $M_{A_{ij}}$ = limita inferioară de creștere a activului i aparținând clasei de risc j ca % din expunerea curentă;
 S_{L_k} = limita superioară de creștere a datoriei (pasivului) k ca % din valoarea curentă a datoriei (pasivului);
 M_{L_k} = limita inferioară de creștere a datoriei (pasivului) k ca % din valoarea curentă a datoriei (pasivului);

Variabilele decizionale

X_{ij-A} = suma „investită” în activul i aparținând clasei de risc j ;
 X_{k-L} = valoarea datoriei (pasivului) k ;

Constrângerile

⇒ Formularea matematică a restricțiilor de balanță privind cumulările multinivel este redată exemplul de mai jos:

$$X_{A_{140,k}} = X_{A_{10,k}} + X_{A_{20,k}} + X_{A_{30,k}} + X_{A_{40,k}} + \sum_{i=50}^{80} X_{A_{i,k}} + \sum_{n=90}^{120} X_{A_{n,k}} + X_{A_{130,k}}$$

⇒ Constrângeri manageriale (exemplu de creștere)

$$X_{A_{ij}} \leq S_{A_{ij}} \times A_{ij}$$

⇒ Constrângerile de reglementare (activele lichide, fondurile proprii de nivelul I și II);
⇒ Adecvarea capitalului.

Restricțiile pe obiective includ următoarele determinări: obiectivul de solvabilitate; obiectivul de lichiditate; cota de piață; concentrarea riscurilor; alte obiective.

Funcția obiectiv

$\max Z$ = încasări nete totale – capitalul de reglementare – deviațiile la obiective

$$= \left(\sum_{i \in I} \sum_{j \in J} X_{A_{ij}} \times R_{ij} - \sum_{k \in K} X_{L_k} \times C_k \right)$$

$$-10\% \sum_{i \in I} \sum_{j \in J} X_{A_{ij}} \times RW_j - \sum_{t \in Targets} P_t \times [d_t^+ + d_t^-]$$

Unde, $P_1 > P_2 \dots P_T > 0$, capturează prioritățile asociate celor T obiective; d_t^+ și d_t^- capturează depășirile sau nerealizările în raport cu obiectivele prevăzute.

4. CONCLUZII

Această lucrare a supus atenției o metodă de actualitate (curând și în contextul reglementărilor Basel III) care poate fi aplicată la gestionarea strategică a bilanțului. Deși această abordare poate părea dificil de realizat la început, avem convingerea că majoritatea tehnologiile software disponibile în prezent ar favoriza organizarea și rezolvarea acestor obiective.

Considerăm că folosirea unui singur scenariu ca intrare în optimizarea balanțelor/bilanțului, urmat apoi în mod succesiv, de o analiză de sensibilitate și de testarea la ștress, ar furniza soluții satisfăcătoare managementului bancar.

BIBLIOGRAFIE

1. Banca Națională a României, *Ordinul BNR nr. 13/2008 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu directivele europene, aplicabile instituțiilor de credit*, www.bnr.ro, 2008;
2. Basel Committee on Banking Supervision, *Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*, B. I. S. Basel, 2010;
3. Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework Comprehensive Version*, Bank for International Settlements, Basel, 2006;
4. Basel Committee on Banking Supervision, *Revisions to the Basel II market risk framework*, Updated as of 31 December 2010, B. International Settlements, Basel, 2011;
5. Brodt, A.I., A Dynamic Balance Sheet Management Model for a Canadian Chartered Bank, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 2, 1978, pag. 221-241;
6. Costica, I., S.A., Lazarescu, *Politici si tehnici bancare*, Editura ASE, Bucuresti, 2004;
7. Eatman, J.L., C.W. Sealy, A Multi-objective Linear Programming Model for Commercial Bank Balance Sheet Management, *Journal of Bank Research*, Vol. 9 (1979), No. 4, 1979, Pag. 227-326;
8. Isaic-Maniu, I., *Măsurarea si analiza statistica a riscului in Romania*, Edit. ASE, Bucuresti, 2003;
9. Floudas, C. A., P. M. Pardalos, *Encyclopedia of Optimization*, Springer, 2001;
10. Kosmidou, K., Zopounidis, C., *A multicriteria methodology for bank asset liability management*, Working paper, (www.soc.uoc.gr/econ/Seminars/seminars/kosmidou041006.pdf);
11. Kosmidou, K., Zopounidis, C., *Combining Goal Programming Model with Simulation Analysis for Bank Asset Liability Management*, INFOR, Vol. 43/ 3, 2004, Pag. 175 – 187;
12. Purcaru, I., *Matematici generale și elemente de optimizare*, Ed. Econ. Buc. 2004;
13. Rutkauskas A. V., Stankeviciene, J., Integrated asset and liability portfolio as instrument of liquidity management in the commercial bank, *Journal of Business Economics and Management*, Volume 7, Issue 2, Vilnius, 2006, Pag. 45 – 57.
14. Stoica M., *Management bancar*, Editura Economică, Bucuresti, 1999.

PREFIGURANT STRUCTURE DE REÇUS BANCAIRES

MARIUS MOTOCU

L'Université „Bogdan Vodă”, Cluj-Napoca, Faculté des Sciences Économiques, Roumanie

PIERLUIGI PROFUMIERI

PHARE, TACIS de l'UE., Université du Connecticut, ex, Italie

Mots-clés: solde bancaire reçus; la gestion des bilans; maximiser versus optimiser recettes.

RÉSUMÉ: Une feuille du solde bancaire efficacement de gestion tandis que vu la concurrence et les objectifs contradictoires tels que la maximisation des retours et du risque de minimisation, sujet aux contraintes de normalisation et gestionnaires appartiennent aux objectifs stratégiques. Développer un modèle de gestion à objectifs multiples alternatif de bilan est devenu possible de se déplacer de la feuille de balance courante au bilan optimal, tout en prenant des limites capitales de normalisation des piliers 1 et 2 de Bâle. Il permet l'incorporation explicite de compromis entre les objectifs contradictoires du décideur. Il montre également comment le goal programming peut être un outil efficace en mesurant le niveau de l'accomplissement des buts prédéterminés en encaissant selon la structure de bilan.

1. INTRODUCTION

La gestion efficace du bilan de toute entreprise pour maximiser des retours tout en prenant des buts contradictoires, comme le risque de minimisation, est en considération un problème difficile. C'est un problème dynamique dans le sens que les décisions prises aujourd'hui affecteront ce qui peut être fait à l'avenir. Ceci réclame une approche de multi-période qui présente plus d'incertitude dans le défi. Ce problème ne peut pas certainement être résolu de façon optimale utilisant une traînée-et-erreur ou «what-if» approche.

Etant donné le coût capitaux et tout le capital disponible, la gestion de l'entreprise veut aborder l'issue stratégique très importante suivante:

Là existe-t-il une composition «optimale» de bilan de l'actif et du passif que, donnés les retours et les coûts estimatifs la correspondance, des contraintes de réglementation et gestionnaires, permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques?

Les objectifs stratégiques typiques sont des retours prévus, risque, liquidité, adéquation des fonds propres, croissance en part de marché, etc. Puisque ces buts sont en conflit avec l'un l'autre la programmation linéaire que simple ne suffira pas et on doit recourir à un à objectifs multiples s'approche comme la programmation des objectifs.

En cours d'essai de relever ce défi, la feuille de balance courante peut être employée comme point de départ. Les changements au bilan, afin de créer un bilan optimal pro forma, devraient prendre le suivant sur compte:

- ⇒ Le risque et le retour prévus des capitaux différents classe.
- ⇒ La composition en bilan de cible, c.-à-d. les expositions des capitaux classe comme pourcentage de tout le bilan. Ces cibles peuvent dépendre de l'état de l'économie.
- ⇒ La croissance maximum des expositions de classe de capitaux qui peuvent faire données l'avis de la gestion sur des états et des ressources disponibles de marché d'avenir.
- ⇒ La diminution ou l'augmentation maximum des expositions de classe d'actif de roulement qui peuvent faire au-dessus de l'ordonné l'horizon temporel.
- ⇒ Le capital de réglementation et économique qui sera nécessaire pour couvrir le risque s'est associé aux différentes expositions de classe et de risque de capitaux, selon la granularité exigée.
- ⇒ «Coûts de transaction», parce que le changement de la composition du bilan ne vient pas toujours pour libre. Par exemple, l'élévation de l'exposition de finances de véhicule et de capitaux pourrait impliquer un plus grand département de collections.

Ce document formule le problème de gestion stratégique de bilan (GSB) comme problème de programmation des objectifs. Lui couvre les différents blocs constitutifs, en termes de données, les modèles

stochastiques et la technologie de logiciel qui sont nécessaires pour mettre en application la proposition dans la pratique.

Un modèle partiel de multi-période est également formulé. La formulation du modèle complet est hors de portée de ce document.

Par exemple, pour formuler les deux nouvelles conditions de liquidité de Bâle III (le rapport de couverture de liquidité – (the Liquidity Coverage Ratio -LCR)) et le rapport de financement ferme net – (the Net Stable Funding Ratio NSFR)) en termes mathématiques, on devra présenter la notation supplémentaire pour pouvoir adapter aux différents multiplicateurs qui s'appliquent au différent actif et au passif leurs profils correspondants de maturité.

2. LES ASPECTS PRINCIPAUX DE LA MÉTHODOLOGIE

Dans cette section nous jetterons un coup d'œil plus attentif aux aspects principaux qui doivent être abordés pour résoudre avec succès le problème de GSB.

2.1. Le fait de segmenter des capitaux et un passif

La segmentation et la granularité de la segmentation de l'actif et du passif sont conduites par un certain nombre de facteurs. Ce qui suit donne une liste inachevée de facteurs possibles:

⇒ Disponibilité de données: Les données doivent être disponibles pour établir des modèles de prévisions pour tous les conducteurs de bilan pour chaque segment. C'est habituellement un grand problème et même si les données sont disponibles, établir et maintenir un grand nombre de modèles peuvent être une entreprise ambitieuse.

⇒ Conditions de réglementation: Pour inclure les contraintes de réglementation une de capital et de liquidité doit pouvoir calculer des conditions de capital et de liquidité pour chaque solution faisable. Par exemple, conformément aux nouvelles exigences de Bâle¹ III taux de prêt net stable (Net Stable Funding Ratio - NSFR) et la couverture de la liquidité (Liquidity Coverage Ratio - LCR), les banques sont tenues de diviser les actifs et passifs des soldes maturité, puis les inclure dans le rapport sur le profil de financement. Les besoins de capitaux de la rangée I et de la rangée II ont également une influence sur la segmentation des actifs bancaires. En outre, si on veut inclure des relations directes entre les capitaux risqués de crédit et les capitaux pesés par risque total (RWA), la segmentation devra inclure une fente dans des seaux de risque. Par exemple, segmentant le portefeuille de prêts hypothécaires selon la probabilité du défaut (Probability of Default - PD) et du rapport de la valeur d'emprunt (Loan-To-Value Ratio LTV)² pourrait fournir des données de valeur au gestionnaire de portefeuille d'hypothèque.

⇒ La gestion de portefeuille: La solution (s) produit par l'optimisation doit permettre aux différents gestionnaires de portefeuille pour agir. Si les gestionnaires de portefeuille ne sont pas en mesure de traduire la solution proposée optimale sur des cibles qui ont du sens pour l'entreprise, les résultats de l'optimisation seront gaspillés.

⇒ Traçabilité: La formulation mathématique du problème d'optimisation est assez facile, mais en fonction de la complexité que l'on veut comprendre, la segmentation peut avoir un impact énorme sur la taille du problème et la vitesse résultant de l'obtention d'une solution. Par exemple, y compris les variables de type entier à beaucoup d'autres modèles de dimensionnement et de go-no-go décisions peuvent rendre le problème insoluble. En outre, si l'on veut adopter une approche multi-période et l'utilisation d'un programme stochastique pour modéliser l'évolution des facteurs de risque et les décisions futures de manière explicite, la granularité de la segmentation peut avoir un impact exponentiel sur la taille du problème. Enfin et surtout, si le problème d'optimisation mathématique comprend non-linéarités, l'ampleur du problème qui peut être résolu diminue de façon spectaculaire. Les non-linéarités aura un impact sur le nombre de variables de décision qui peuvent être inclus et l'identification d'une solution globale optimale.

¹ Comité de Bâle du contrôle bancaire, Bâle III : Cadre international pour la mesure de risque de liquidité, les normes et la surveillance, Banque des Règlements Internationaux. Bâle. 2010.

² Un rapport d'évaluation du risque de crédit (montant de l'hypothèque / valeur estimative de la propriété) que les institutions financières et autres créanciers à considérer avant d'approuver un prêt hypothécaire. Habituellement, l'évaluation des taux élevés de LTV est généralement considéré comme un risque plus élevé et donc en coûterait plus de l'emprunteur à emprunter. En outre, le débiteur devra acheter une forme particulière d'assurance.

2.2. Prévision du bilan

Le financement du bilan dépendra de la rentrées et sorties de fonds de la banque en certains points dans le temps. Ces flux de trésorerie peuvent être contractuelles et / ou de comportements, et en plus dépendra de l'évolution stochastique de conducteurs à risque. Voici une liste de modules possibles qui peuvent faire partie d'un cadre GSB:

- ⇒ Conducteurs à risque générateur de scénarios: Puisque n'importe quelle méthodologie de GSB doit être tournée vers l'avenir, à scénarios cohérents de l'évolution possible des conducteurs principaux de bilan devront être produits. Pour les institutions financières les conducteurs principaux sont des taux d'intérêt³.
- ⇒ Les modèles prédictifs: Ces modèles comprennent ceux qui prédisent l'avenir la demande de crédit et la disponibilité des fonds pour chaque scénario de risque plongeur.
- ⇒ Modèles composants de risque de crédit: Les modèles qui tracent les conducteurs de risque à la probabilité du défaut (probability of default, PD)⁴, à l'exposition au défaut (exposure at default, EAD)⁵ et à la perte par défaut incapable de paiement (LGD)⁶ sont nécessaires pour prévoir le RWAs et les pertes prévues (EL) pour chaque segment de capitaux.
- ⇒ Modèles de comportement de client: Ceux-ci incluent des courbes de paiement d'avance, des courbes de palladium et des courbes de LGD, qui devraient être basées sur l'analyse de cru et dépendre des conducteurs principaux de risque. La transition des comptes entre les seaux de risque de crédit ou les catégories devrait également être incluse.
- ⇒ Simulateur de flux de trésorerie: La plupart des banques ont une gestion actif-passif (ALM) du système que les flux de trésorerie futurs projets pour les actifs et passifs individuels. Ce qu'il nous faut ici, c'est un simulateur que les flux de trésorerie attendus du projet pour chaque segment de l'actif ou du passif et il est important que ces flux de trésorerie se fonder sur des modèles de comportement.

3. LA SYNTHÈSE DE LA THÉORIE POUR OPTIMISER L'ÉQUILIBRE

Dans cette section, nous donnons un bref aperçu de l'optimisation mathématique et l'utilisation d'une banque à titre d'exemple hypothétique de fixer quelques idées. Optimisation est préoccupée par la maximisation ou de minimisation d'un objectif spécifique à travers l'attribution ou la configuration des ressources limitées qui sont sous le contrôle de la gestion.

3.1. Éléments fondamentaux d'optimisation

Variables de décision: Ceux-ci peuvent être des variables continues ou séparées (ou les leviers) qui sont sous contrôle de l'administration.

Fonction objective: La fonction objective dépend des valeurs des variables de décision et détermine comment le décideur choisira entre de différentes solutions réalisables. En cas du but de programmer, la fonction objective contiendra un terme pour chaque but ou cible.

Contraintes: Les contraintes déterminent l'ensemble des solutions réalisables. Ceux-ci peuvent être des contraintes de politique, des restrictions de liquidité, des contraintes de contrôle ou juridiques, etc. Certaines des contraintes peuvent être "les contraintes dures" mais d'autre peut être "contraintes souples". Les contraintes souples seront d'habitude traitées comme les cibles et être ensuite incluses dans la fonction objective.

Données: Les données se composent des paramètres de problème, les formules de bilan, les scénarios pour représenter l'évolution future de l'économie, des stratégies de gestion dépendant du scénario, etc.

3.2. Un modèle avec la période unique pour une banque (Roumain) hypothétique

En Roumanie les banques doivent se soumettre, sur la base mensuelle, les retours de bilan à la Banque centrale roumaine. Le retour de bilan donne une panne de maturité du capital et du passif de l'institution. Figure 1 ci-dessous montre la répartition par niveau de revenu et de l'équilibre des dépenses.

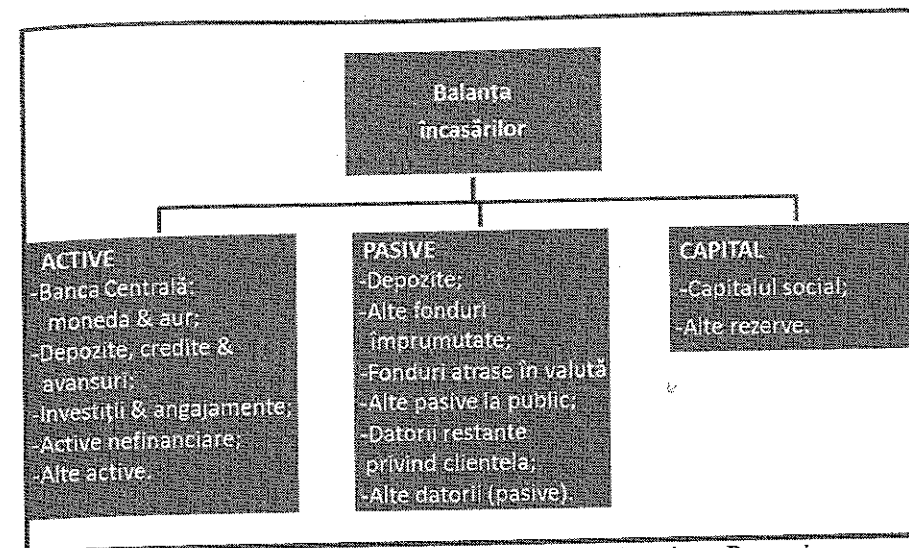


Fig. 1: Modèle pour la répartition du solde bancaire en Roumanie

Chaque ligne du Balance de retour à un nombre de ligne et toutes les formules devraient avoir spécifié du point de vue de ces nombres de ligne. Figure 2 (ci-dessous) des spectacles un exemple de comment les calculs enroulez sont structurés du point de vue des nombres de ligne.

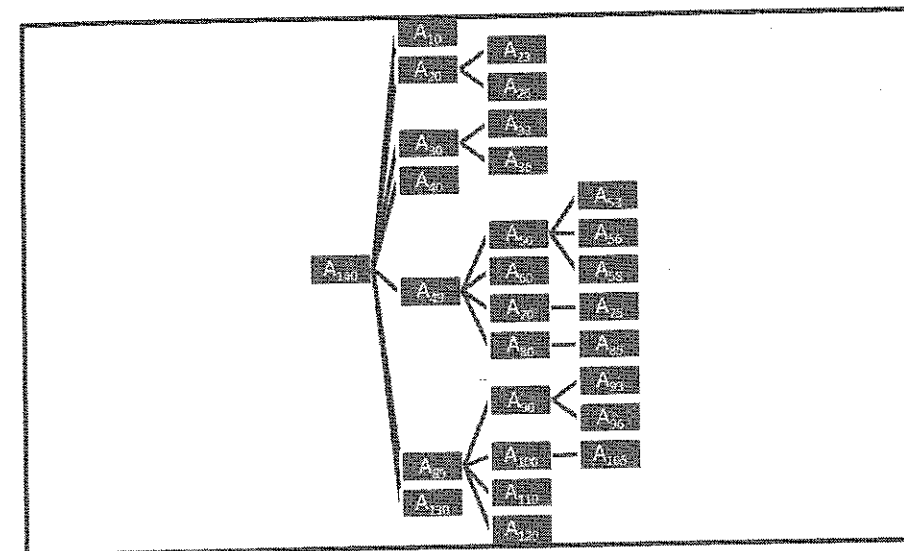


Fig. 2: Types de combinaison à plusieurs niveaux dans le bilan

³ Costica, I., S.A.Lazarescu, Politique et techniques bancaires. ASE Publishing House. Bucarest, 2004;

⁴ Probabilité d'entrée de la défaillance du débiteur (Probabilité de défaut, PD);

⁵ La perte enregistrée par la banque (en pourcentage de l'exposition) si le débiteur tombe en défaut de paiement (par défaut la perte donnée, LGD);

⁶ L'exposition lors de l'entrée par défaut du débiteur (l'exposition en cas de défaut, EAD).

Pour calculer le capital requis et réglementaire le risque actifs pondérés (RWA) ont à être calculée conformément aux règlements de Bâle⁷ II. La RWA dépend du degré de risque de l'exposition spécifique et pour cette raison actifs doivent être segmenté en tranches de risque. La figure 3 ci-dessous donne une illustration schématique d'une segmentation typique.

Active	Expositions actuelles dans le bilan				Monnaies étrangères			
	RW:	RW:	...	RW:	RW:	RW:	...	RW:
	0%	10%		150%	5%	10%		150%
Banque centrale: la monnaie et l'or								
Dépôts, prêts et avances								
Investissement et engagement								
Les actifs non financiers								
Autres éléments d'actif								

Fig. 3: Segmentation des actifs conformément aux risques

Car chacune des expositions s'est attendue aux retours doit être estimé ou a prédit des modèles stochastiques utilisant et une opinion spécialisée. Dans une première étape (pour simplifier exposant) le traité exige seulement un script en cours d'exécution dans une seule période.

3.3. Préliminaire formulation mathématique du problème

La structure de formulation mathématique suivante fait l'implémentation du modèle mathématique dans très facile.

Indexeur ensembles

$I = \{1, 2, \dots, M\}$ = Les numéros de lignes d'actifs

$J = \{1, 2, \dots, N\}$ = Indices à différentes classes de risque;

$K = \{1, 2, \dots, M\}$ = Les numéros attribués à des lignes spécifiques dans la structure de la balance des passifs.

Valeurs optimisées du problème

$R_{i,j}$ = Les recettes prévues sur l'actif côté i (article dans la balance) appartenant à la classe de risque j ;

C_k = Recettes prévues sur passif k (item dans la balance).

Les données actuelles de la balance

$A_{i,j}$ = Somme (balance) «investi» dans des actifs i appartenant à la classe de risque j ;

L_k = Montant (solde) représentant passif k (item dans la balance).

Restrictions appliquées à la croissance des données

$U_{A_{i,j}}$ = Limite supérieure de la croissance des actifs i et des risques appartenant à la classe j , en % de l'exposition en cours;

$L_{A_{i,j}}$ = La basse limite de croissance des actifs i appartenant à la catégorie d'exposition aux risques j en % de l'exposition en cours;

U_{L_k} = La limite supérieure de hausse k de dettes (passif) en pourcentage de la valeur actuelle de la dette (passif);

L_{L_k} = La limite inférieure de hausse de dettes (passif) k en pourcentage de la valeur actuelle de la dette (passif);

Les variables de décision

$X_{i,j} \cdot A$ = Montant «investi» dans l'actif i appartenant à la classe de risque j ;

$X_{k,A}$ = La valeur de la dette (passif) k ;

Les Restrictions

⇒ La formulation mathématique de l'équilibre sur le chevauchement des restrictions de rouleau-haut en bilan (l'exemple);

$$X_{A_{85,k}} = X_{A_{43,k}} + X_{A_{47,k}} + X_{A_{62,k}} + X_{A_{64,k}} + X_{A_{71,k}} + X_{A_{77,k}} + \sum_{i=82}^{84} X_{A_{i,k}}$$

⇒ Restrictions de gestion (par exemple la croissance);

$$X_{A_{i,j}} \leq U_{A_{i,j}} \times A_{i,j}$$

⇒ Les contraintes réglementaires (actifs liquides, de niveau I et II);

⇒ Adéquation des fonds propres.

Contraintes sur les objectifs

⇒ L'objectif de la solvabilité;

⇒ L'objectif de liquidité;

⇒ La part de marché;

⇒ Le risque de concentration;

⇒ D'autres objectifs.

La fonction objective

Max Z = total des recettes nettes - capital réglementaire - écarts par rapport aux objectifs

$$= \left(\sum_{i \in I} \sum_{j \in J} X_{A_{i,j}} \times R_{i,j} - \sum_{k \in K} X_{L_k} \times C_k \right) - 10\% \sum_{i \in I} \sum_{j \in J} X_{A_{i,j}} \times RW_j - \sum_{t \in Targets} P_t \times [d_t^+ + d_t^-]$$

Lorsque, $P_1 > P_2 \dots P_T > 0$ capte les priorités associées aux objectifs T ; d_t^+ et d_t^- - de capture des dépassements ou des défaillances par rapport aux objectifs fixés.

4. CONCLUSIONS

Ce document a porté à l'attention d'une méthode analytique (bientôt et dans le cadre du règlement de Bâle III) qui peuvent être appliquées à la gestion stratégique du bilan. Bien que cette approche puisse sembler difficile dans un premier temps, nous avons la conviction que la plupart des logiciels technologies actuellement disponibles pourraient faciliter l'organisation et répondre à ces objectifs. Nous croyons que l'utilisation d'un scénario unique comme entrée en matière d'optimisation de solde/bilan, suivi successivement, une analyse de sensibilité et tests de stress, fournira des solutions satisfaisantes gestion bancaire.

BIBLIOGRAPHIE :

1. Banque Nationale de Roumanie, *NBR Ordre. 13/2008 pour l'approbation des réglementations comptables en conformité avec les directives européennes applicables aux établissements de crédit*, www.bnro.ro.2008;
2. Brodt, AI, Un modèle d'équilibre dynamique fiche de gestion d'une banque à charte canadienne. *Journal of Banking and Finance*. Vol. 2. 1978. Page 221-241;

⁷ Comité de Bâle du Contrôle Bancaire, Convergence internationale de la mesure capitale et normes de fonds propres. Une version complète révisée de cadre. Banque des Règlements Internationaux. Bâle. 2006.

3. Comité de Bâle du contrôle bancaire, *Bâle III: Cadre international pour la mesure de risque de liquidité, les normes et la surveillance*, B.I.S. Bâle. 2010;
4. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Convergence internationale de la mesure et des normes de la capitale. Un cadre révisé la version complète*. Banque des Règlements Internationaux. Bâle. 2006;
5. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Les révisions du cadre de Bâle II risque de marché*. Banque des Règlements Internationaux. Bâle. 2011;
6. Costica, I., S., A. Lazarescu, *Politique et techniques bancaires*. Maison d'édition ASE. Bucarest, 2004;
7. Eatman, J.L., C.W. Sealy, Un modèle à objectifs multiples de programmation linéaire pour la gestion de bilan de banque de commerce. *Journal de la recherche de banque*, vol. 9 (1979), numéro 4. 1979. page 227 -326;
8. Floudas, C.A., P.M. Pardalos, *Encyclopédie d'optimisation*. Springer, 2001;
9. Isaic-Maniu, I., *De mesure et d'analyse statistique du risque en Roumanie*. Éditions ASE. Bucarest, 2003;
10. Kosmidou, K., Zopounidis, C., *Combinant but modèle avec analyse par simulation de programmation pour la banque atout responsabilité gestion*. INFOR. Vol. 43/3. 2004. page 175 - 187;
11. Kosmidou, K., Zopounidis, C., *Une méthodologie de multicritères pour l'administration de responsabilité de capital de banque*. Feuille de travail, (www.soc.uoc.gr/econ/Seminars/seminars/kosmidou041006.pdf);
12. Purcaru, I., *Mathématiques générales et des éléments d'optimisation*. Économique maison d'édition. Bucarest. 2004;
13. Rutkauskasa A.V., Stankevicienea, J., Intégrée portefeuille actif et passif comme instrument de gestion de la liquidité dans la Banque commerciale. *Journal des sciences économiques et de la gestion d'affaires*. Volume 7, issue 2. Vilnius. 2006. page 45 - 57.
14. Stoica, M., *Gestion bancaire*. Maison d'édition économique. Bucarest. 1999.

CONFLICTELE DE MUNCĂ ÎN UNIUNEA EUROPEANĂ

MOHAMMAD JARADAT, ION MANOLE, DUMITRU PURDEA
Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România

Cuvinte cheie: conflicte, confruntare, schimbare, soluționare, mediere, negociere.

REZUMAT: Conflictul de muncă reprezintă o parte naturală a vieții sociale. Locul de muncă este deosebit de sensibil la conflict din cauza relațiilor de interdependență și a dinamicii de viață a grupului. Cei mai mulți oameni tind să evite conflictul și îl văd ca pe un aspect negativ. Cu toate acestea conflictele nesoluționate pot duce la retragere, agresiune, folosirea de porecle și demisii. Dar conflictul, atunci când este tratat în mod corespunzător, poate duce la o conștientizare a faptului că schimbarea este necesară și poate fi util și productiv. Conflictul de muncă este depășit atunci când managerii asigură o comunicare clară, transparentă, obiective stabilite, care sunt în concordanță cu o misiune simplă, oferă claritate în responsabilitățile locului de muncă și duc la întâlniri unde dezacordurile sunt oneste, pot fi difuzate și rezolvate.

INTRODUCERE

Conflictele apar și se manifestă în toate domeniile sociale prezentând o varietate extrem de largă ca formă de manifestare dar și ca intensitate.

Geneza se află în apariția unor stări de inechitate, neîmplinire a unor așteptări ale membrilor unui grup, nerespectarea unor atribuții, responsabilități, a unei comunicări deficitare între individ – individ, individ – organizație, individ – stat și chiar stat – stat etc., conducând la o stare de intoleranță. Raportat la părțile implicate ele sunt dorite – nedorite în funcție de interese de unde și acceptarea ideii că pot genera stări negative (haos, dezbinare, destabilizare, intoleranță etc.) dar și stări pozitive (coeziune, progres, avantaje, împlinirea așteptărilor, detensionarea stărilor, stimularea creativității și stilului antreprenorial).

CONFLICTE AFERENTE CONTRACTELOR COLECTIVE DE MUNCĂ

Conflictele din contractele colective de muncă sunt de două feluri:

- a. *conflicte de interese;*
- b. *conflicte de drepturi.*

a. *Conflictele de interese* sunt în atenția Oficiului Național de Mediere și cuprind prevederile importante din contractul colectiv de muncă. Dacă părțile implicate nu ajung la un consens, are loc negocierea fără nici-o obligație de a menține pacea industrială. Când se apelează la mediatori, ONM răspunde imediat solicitării unilaterale, dar consultă și cealaltă parte pentru a-i identifica poziția și punctul de vedere. Dacă una din părți recurge la grevă generală, informează și partea cealaltă și trebuie să notifice ONM cu 7 zile înainte de declanșarea acesteia. Oficiul Național de Mediere poate desemna „directori de negociere” care au rolul de a analiza cauzele înainte de a se declanșa conflictul. De reținut că cheltuielile pentru directorii de negociere sau mediatori sunt plătite de stat. Conflictele de interes la nivel de firmă nu fac obiectul de activitate al Oficiului Național de Mediere.

b. *Conflictele de drepturi* sunt denumite acelea care se referă la interpretarea sau modul de aplicare a unei legi, principiu care este stipulat în contractele de muncă. Dacă nu se ajunge la un consens hotărârea finală va fi dată de Tribunalul Muncii.

De reținut că nu se aprobă o grevă generală în situațiile în care sunt implicate conflicte de drepturi.

În Belgia negocierea contractului colectiv de muncă mai poartă denumirea și de „proces de reglementare”. Acestea pot fi încheiate la nivel național, intersectorial, sectorial și firmă.

Acele contracte, încheiate legal, au o prelungire semiautomată, modalitate prin care angajatorii și angajații sunt legați printr-un contract colectiv de muncă iar nerespectarea prevederilor stipulate este apreciată a fi o infracțiune.

La nivel central ființează Consiliul Național al Muncii care este un organism bipartit și care, la început, a avut rolul de a îndruma de la nivel înalt toate performanțele sociale. În sinteză CNM este un organ consultativ, comun și administrativ.

Tot la nivel central mai ființează și un Consiliu Economic Central (CEC) ce se vrea să fie un organism de îndrumare pentru toate problemele economice și care cooperează intens cu CNM.

La nivel sectorial (de ramură) ființează comitetele comune care poate solicita guvernului înființarea de subcomitete comune la nivel de subsectorial (subramură).

Principalele sarcini ale comitetelor comune sunt:

1. să stimuleze încheierea contractelor colective de muncă;
2. de a preveni și soluționa conflictele de muncă prin desemnarea unui consiliu de conciliere;
3. de a informa Parlamentul, CNM și CEC;
4. să ducă la bun sfârșit orice sarcină care i s-a atribuit prin lege sau de către organismele amintite anterior.

Medierea conflictelor de muncă

În Belgia se apreciază că orice contract colectiv de muncă trebuie să conțină și o clauză de pace socială. Eventualele dificultăți în derularea contractului colectiv de muncă vor fi remise negociatorului sau comisiilor de conciliere-mediere. De reținut că experții conciliatori-mediatori prezidează comitetele comune pentru a reliefa intenția guvernului de a promova o rezolvare ceea ce se numește conciliere preventivă.

La nivel de firmă, când părțile implicate doresc acest lucru, posibilitatea de a angaja negocieri pentru contractele colective de muncă este permanentă.

Legea Muncii stipulează clar înființarea unui Comitet de Întreprindere la firmele cu mai mult de 100 angajați și Comitet de Sănătate și Protecție în cele cu mai mult de 50 de angajați, fiind organisme bipartite cu reprezentare egală din partea angajatorilor și angajaților.

Există și posibilitatea ca procedurile de conciliere-mediere să fie induse numai în contractele colective de muncă la nivel sectorial, fiind însă respectate și la nivel de firmă.

Oficiul pentru Raporturile de Muncă este o subdiviziune a Ministerului Muncii și are ca principal rol concilierea și medierea.

Timp de mulți ani legislația din Belgia nu a cuprins prevederi cu privire la dreptul de grevă. Ulterior acesta a fost introdus în contractele colective de muncă. Începând cu anul 1948 s-a adoptat o lege prin care se solicită ce măsuri trebuie luate când se instaurează „încetarea colectivă a lucrului” sau „blocajului”, măsuri care trebuie elaborate de administrație și comitetele de muncă din cadrul comitetelor comune și care să concretizeze echipamentele și serviciile care vor fi asigurate pe timpul grevei. Dacă acestea sunt aprobate în proporție de 75% din votul reprezentanților administrației și angajaților devine, din punct de vedere legal, similară cu o hotărâre administrativă.

După lungi ezitări, Belgia, a ratificat Carta Socială Europeană (1961), prin care era precizat că dreptul la grevă poate fi limitat numai în următoarele situații:

- a. prin obligații care au fost stipulate anterior în contractele colective de muncă;
- b. când s-a stabilit prin lege și când este necesar ca într-o societate democratică să fie protejate drepturile și libertățile altor cetățeni, sau pentru protecția interesului public, a securității naționale, a sănătății publice sau morale.

Și în Finlanda când părțile nu ajung la o înțelegere cu privire la un nou contract colectiv de muncă se recurge la conciliere și mediere și care nu sunt guvernate de prevederi statutare.

În domeniul privat negocierile și procedurile derivă din practica stabilită. Cei din domeniul public se supun unor reglementări mai detaliate cuprinse sub genericul „contracte fundamentale”. Orice persoană care ia decizia de încetare a lucrului trebuie să facă o notificare pe care este obligată să o aducă la cunoștință conciliatorului și către cealaltă parte implicată, cu cel puțin două săptămâni, înainte de declanșare, indiferent de natura acesteia, de ramura din care face parte, sau indiferent dacă încetarea lucrului este dictată de o organizație sau un grup neorganizat de angajați.

Ca o concluzie generală putem afirma că medierea conflictelor de muncă presupune:

- a. indiferent de partea implicată, aceasta să dispună de lideri (reprezentanți) bine pregătiți profesional care să aibă o imagine exactă asupra proceselor de muncă,
- b. aceiași lideri (reprezentanți) să dețină cunoștințe temeinice juridice din dreptul de muncă aplicat în țara, ramura, subramura respectivă și cel din UE;

- c. calități de negociatori;
- d. temeinice cunoștințe în domeniul eficienței economice și o justă interpretare a situației economico-financiare a firmei;
- e. o serioasă și corectă codeterminare, participare la elaborarea deciziilor și strategiilor firmei;
- f. subordonarea intereselor individuale celor colective;
- g. să favorizeze o convergență a intereselor firmei cu cele ale angajaților.

Suntem confrunțați în această perioadă cu o puternică interdependență, fără precedent, a activității umane: social, economic, juridic, informațional, educațional.

Originea se află, de unde a și fost preluată, în religia iudaică și cea creștină, generată de necesitatea unei relații Dumnezeu – Om (descendentă) și Om – Dumnezeu (ascendentă), în care Dumnezeu deține rolul de mediator.

Ulterior acest concept apare și se dezvoltă în bazinul mediteranean, leagănul culturii și civilizației elene și romane ale căror practici se deosebeau de cele întâlnite în Europa Occidentală, care substituie rolul de mediator cu cel de negociator și arbitru. Primele manifestări mai apropiate de semnificația actuală apar în secolul XVIII care vizează și prezența unei terțe părți, necesitatea fiind impusă de imposibilitatea ca divergența de păreri, atitudini, poziții să poată fi rezolvată de la sine. Rolul mediatorului, în aceste condiții, este acela de a crea, prin intermediul comunicării, punți de legătură între părțile implicate, făcând apel la raționamente și oferirea de soluții, compromisuri din care să rezulte o creștere maximă a modalităților de aplatizare și eliminare a conflictelor și divergențelor. Cu alte cuvinte avem de a face cu o nouă stare a relațiilor între părțile implicate, o schimbare, și deci o stare de echilibru, cu respectarea reciprocă asupra celor convenite.

În acest context, trebuie să reținem calitățile, nivelul de pregătire, abilitatea, puterea de convigere prin argumente pertinente de care trebuie să dea dovadă mediatorul punând în evidență importanța acestuia.

În filozofie medierea presupune o relație între două părți contrare pe care în permanență le disociază și unește dându-le astfel o semnificație. De aici și până la relația individ-mediu, nu mai este decât un pas.

La baza conceptului de mediere impementat în Europa se află experiența SUA și Canadei care au fost confruntate cu masive imigrări – colonizări, iar în urma contactului cu noile realități sociale, economice, juridice, religioase, educaționale etc., medierea și-a asumat responsabilitatea unei adaptări rapide.

Pornind de la domeniile de aplicabilitate, practice și teoretice, s-a pus problema identificării unui consens asupra definirii medierii. Un pas important a fost făcut la reuniunea europeană de la Creteil (Franța) când s-a impus ideea generalizării medierii în UE, da mai ales, precizarea funcțiilor în vederea soluționării conflictelor. Întrucât își propune o schimbare pentru prevenirea conflictelor, de a restabili punțile de legătură între părțile implicate s-a convenit ca medierea să fie apreciată ca un proces, înțelegând prin aceasta o flexibilitate și adaptabilitate la vectorii implicați și nu ca o procedură care impune niște rigidități, termene de evoluție prestabilite. Dinamismul contemporan face apel la mediere pentru reglarea relațiilor de muncă, sociale, creșterea responsabilității, solidarității dar și valorizarea unor dimensiuni ale culturii și culturii organizaționale cum ar fi: colectivismul, distanță mică față de putere, feminitatea, adoptarea de obiective pe termen lung, promovarea sistemelor deschise, reducerea controlului, activitate/rezultate, salarii/muncă.

Nu mai puțin importantă este și ideea că rezultatele medierii, impun părților implicate o informare permanentă a membrilor componenți, lămuriri suplimentare și detaliate pentru o nouă stare de armonie și echilibru.

Dorim să acredităm ideea că medierea este parte componentă a managementului și că este un vector foarte important în remodelarea culturii organizaționale, care implică inerent și noi atitudini atât pentru manageri cât și pentru angajați.

În altă ordine de idei suntem convingiți că aplatizarea și eradicarea conflictelor la nivel organizațional prin promovarea unui management participativ va conduce, în mod cert, a celor cele de natură socială, juridică, educațională etc.

Revenind la ideea că medierea presupune o schimbare, să amintim că:

- Machiavelli afirma: „schimbarea nu are adepți”¹
- W. Wilson: „dacă vrei să-ți faci dușmani, încearcă să schimbi ceva”²;

¹ Machiavelli: *Măștiile puterii*, Editura Institutul European, Iași, 1996.

² W. Wilson: *Embracing East: new views of our changing planet*, Thames and Hudson, London, 1992.

- Mao: „*revoluția nu este o petrecere cu lăutar*”³, idei care ne reamintesc vechile cuvinte: „*este mai ușor să schimbi oameni decât să-i schimbi pe oameni*”.
- Se cunosc următoarele tipuri de schimbări⁴:

- schimbare constrânsă sau suportată care propune o revizuire rapidă și o adaptare brutală;
- schimbare spontană care presupune un comportament reactiv și care aparține experiențelor trecute permite o adaptare rapidă la evoluțiile mediului;
- schimbare strategică care presupune un comportament pro-activ, de adaptare anticipată și voluntară.

Nu mai puțin adevărat, că medierea, este o alternativă prin care se evită rezolvarea conflictelor pe cale judiciară, motiv pentru care în România, ființează Legea nr.192 din 2006 cu referire atât la medierea în sine cât și la profesia de mediator. În acest sens este precizat că poate face uz de mediere atât persoanele fizice cât și cele juridice într-un evantai extrem de larg și divers începând cu conflicte de familie (divorț, drepturile și obligațiile părinților, contribuția părinților pentru întreținerea și educarea copiilor), conflicte de vecinătate, protecția consumatorului și continuând cu cauze civile, penale, relații economice și contractuale.

La baza medierii se află contractul de mediere, însoțit de părțile implicate care își aleg în mod liber mediatorul care se obligă a fi neutru, imparțial și confidențial. Sunt situații în care mediatorul face apel la experți într-un domeniu dar nu au voie să desconspire identitatea părților.

Avantajele medierii:

- Implică cheltuieli financiare mult mai reduse decât în cazul unui proces, deoarece nu se percepe taxa de timbru iar onorariu pentru mediator este suportat de ambele părți, care oricum este mai mic decât cel perceput de un avocat. Dacă s-a demarat un proces civil și pe parcursul acestuia se acceptă de părți soluția mediatorului, instanța este obligată să returneze taxa de timbru;
 - Pe de altă parte să precizăm importanța factorului timp: procesul poate dura perioade lungi de timp, pe când medierea se poate ajunge la o soluție acceptată de ambele părți în numai câteva ore;
 - În procesul civil, părțile implicate trebuie să-și facă public problemele, iar judecătorul prin sentința dată va da câștig numai unei părți, pe când medierea nu creează învingători și învinși, iar mediatorul va urmări respectarea principiului câștig – câștig.
- Oricum se poate afirma că prin mediere se realizează o mai bună percepere a poziției, intereselor și obiectivelor părților implicate.

Medierea se diferențiază de negociere și conciliere prin faptul că nimeni nu este obligat să recurgă la acestea iar părțile implicate se pot retrage chiar dacă procedura și-a început derularea. Autentificarea medierii se poate face de notariat sau instanță.

Din păcate, să mai facem precizarea că UE a legiferat medierea abia în anul 1998, în timp ce USA și Canada au făcut-o cu 4 ani în urmă.

Soluționarea conflictelor

Prin prisma managementului conflictelor, literatura de specialitate, prezintă următoarele forme de soluționare:⁵

- Retragerea – când factorii decizionali, manageriali nu se implică în cauzele care au generat conflictul și deci nu participă la rezolvarea acestuia;
 - Rezolvarea prin aplanare – când se adoptă unele decizii care să satisfacă părțile implicate;
 - Fortarea – când managementul adoptă acele decizii prin care își va impune punctul de vedere prin forță și constrângere și deci abuzează de prerogativele prin care a fost investit;
 - Compromisul – realizat pe baza unor cedări de pretenții și acceptarea parțială a acestora, motiv care ne conduce la o rezolvare prin negociere;
 - Confruntarea – care reprezintă modalitatea efectivă și finală de stingere a conflictului.
- Se cunosc trei modalități de soluționare a conflictelor de muncă:
- Adoptarea de obiective comune și care să fie acceptate prin consens de grupurile implicate;

³ Mao: *Miezul nopții*, Editura Univers, București, 1983.

⁴ A. Hamdouch: *Schimbare organizațională și strategii convenționale ale firmelor*, în A. Neculau și G.Ferreol, Psihosociologia schimbării, Editura Polirom, Iași, 1998

⁵ G. Johus: *Comportament organizațional, înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economica, pg.414-449, București, 2004.

- Perfecționarea comunicării atât pe orizontală cât și pe verticală;
- Negociere activă, înțelegând prin aceasta că părțile nu renunță la revendicările de bază și se urmărește a se obține o soluție să elimine compromisul.

Conflictele pot fi prezente pe baza dialogului oportun dintre membrii grupurilor ceea ce impune o atitudine participativă asupra cauzelor genezei conflictului, factorii de influență, o percepere corectă a realității economice imediate și a resurselor implicate pentru realizarea obiectivelor individuale, selective și ale organizației dar și a relațiilor individ – individ, individ – organizație, individ – management.

Sunt citate cinci tipuri de conflicte interpersonale:

- Identificarea și individualizarea față de colectiv. Întotdeauna în cadrul unui colectiv nu va exista o identitate a punctelor de vedere. Dacă colectivul înregistrează un succes, majoritatea se va identifica cu acesta iar când se înregistrează un eșec, unii vor încerca o departajare.
- Interdependența se manifestă atunci când un individ, sau colectivitate dispune de putere decizională asupra altui individ sau colectivității, conflictul interpersonal este generat deoarece fiecare individ din prima categorie poate impune o decizie asupra individului sau colectivului din a doua categorie.
- Ambiguitatea. O organizație performantă dispune de o structură organizatorică optimă, o fișă a postului clară, cu precizări nete asupra sarcinilor și responsabilităților, sferă de atribuții și norme de comportament pe baza cărora să se facă corecte aprecieri sau deprecieri asupra modului de îndeplinire și realizare. Nici un individ nu admite să fie făcut responsabil pentru un eșec care nu-i poate fi atribuit, sau altul să primească recompense pe seama rezultatelor altui individ. Sunt câteva sugestii care elimină factorii de risc care pot favoriza conflicte interpersonale.
- Resurse limitate. Conflictul este iminent atunci când ordinea, calitatea și cantitatea resurselor alocate este făcută, de cele mai multe ori preferențial.
- Diferențieri de putere, poziție și cultură. Dacă deciziile sunt direcționate numai într-o direcție, management → executanți, conflictul este iminent dacă deciziile nu sunt cele optime sau se face abuz de putere.

Același lucru se întâmplă dacă cei de pe un nivel ierarhic inferior sau statut social inferior dispun de o putere decizională mai mare decât cei de la nivele superioare.

Sunt menționate pentru analiza managerială că derularea unui conflict presupune parcurgerea următoarelor etape:

- conflict latent;
- conflict perceput;
- conflict simțit;
- conflict manifestat;
- conflict final.

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

Profesorul Kenneth Thomas afirmă că sunt cinci tipuri de comportament al indivizilor aflați în conflict:

- Stilul ocolitor la care sunt neglijate interesele proprii dar și colaborarea cu partea adversă. Nu este apreciată ca fiind o strategie de aplicat dar devine potentă dacă, pe parcurs se adoptă unele decizii care conduc la o creștere calitativă sau se urmărește a se câștiga timp și a-l utiliza eficient, adică să se adopte pe intervalul de timp scurs cele mai performante strategii.
- Stilul îndatoritor. Atunci când interesele individuale sunt minime și se urmărește o cooperare pentru maximizarea celor colective, apărând un parteneriat benefic.
- Stilul competitiv. Dimensiunea culturală a individualismului crește ceea ce impune maximizarea intereselor personale față de ale celor din colectiv. Colaborarea aproape că dispare.
- Stilul concesiv. Se urmărește atât maximizarea rezultatelor determinate de interes dar și a cooperării, ideea urmărită de ambele părți, de unde și necesitatea recurgerii la compromis. Nu este agreeat acest stil dacă distribuția puterii alocată celor două părți este asimetrică.
- Stilul participativ, de colaborare și cooperare, adoptat în situațiile în care cele două părți au obiective comune.

Tehnici de negociere

În fond negocierea este o parte componentă a unui proces decizional atunci când părțile aflate în conflict nu au puncte de vedere comune. Sunt menționate următoarele tipuri de tehnici:

- Negocierea distributivă care are o caracteristică exhaustivă, câștig – pierdere și când ambele părți beneficiază sau pierd în mod clar, binedeterminat, valoarea – bunul aflat în dispută.
- Negocierea integrativă atunci când valoarea – bunul ce urmează a fi împărțit nu este clar delimitat. Negocierea ia aspectul unui dialog orientat spre obiective comune.
- Negocierea prin indentificarea celei de a treia persoane sau grup, care să dispună de obiectivitate, având de fapt de a face cu o mediere. Se poate face apel și la arbitraj, care reprezintă cea mai dură formă a negocierii deoarece se bazează pe principiul: totul sau nimic.

CONCLUZII

Conflictul este un proces care apare între două sau mai multe persoane (grupuri, organizații, state), atunci când au puncte de vedere diferite, scopuri diferite, nevoi și valori diferite și se luptă pe resurse limitate, care ar putea fi folosite pentru a rezolva problemele cu care se confruntă.

Conflictul este o formă de opoziție centrată pe adversar, bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor și valorilor părților oponente. "Visul de aur" al multor manageri este ca organizațiile pe care le conduc să funcționeze lin, fără asperități, iar între angajați să domnească "pacea" și "armonia"; toate obiectivele organizaționale sunt atinse la nivel maximal și toată lumea este mulțumită. Ca urmare, conflictul la nivel organizațional (dar și social), este privit ca ceva "rău", dăunător, care trebuie evitat sau, în cel mai rău caz, grabnic eliminat, deoarece, prin "erodarea" funcției manageriale de coordonare, influențează negativ productivitatea indivizilor și a grupurilor, afectând grav eficiența organizațională.

Pe măsura evoluției concepțiilor manageriale (și despre societate) a devenit tot mai evident faptul că există întotdeauna mai multe soluții alternative și echivalente la problemele organizației, că acesta nu trebuie privită ca un "mecanism" ci ca un "organism" și că "factorul uman" (individual și grupal) are o importanță cel puțin la fel de mare ca și cel tehnologic.

Se poate spune fără riscul de a greși că nu există organizație fără conflicte după cum nu există grup social fără fricțiuni. De altfel, acolo unde interacționează cel puțin doi oameni, se crează mediul propice apariției și dezvoltării conflictelor. Orice organizație reunește în grupuri de muncă indivizi cu personalități, mentalități, educație, sisteme de valori și comportamente diferite. Menținerea unei armonii perfecte este greu de realizat, conflictele fiind inevitabile.

BIBLIOGRAFIE:

1. Andreșan - Grigoriu Beatrice, Ștefan Tudorel - *Tratatul Uniunii Europene. Versiune consolidată*, Editura Hamangiu, actualizat 2008
2. G. Gornig, I. E. Rusu – *Dreptul Uniunii Europene*, Editia 2, Editura C. H. Beck, Bucuresti, 2007.
3. Hamdouch A. - *Schimbare organizațională și strategiile convenționale ale firmelor*, în A. Neculau și G. Ferreol, Psihosociologia schimbării, Editura Polirom, Iași, 1998
4. Johus G. - Comportament organizațional, înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii, Editura Economica, pg. 414-449, București, 2004
5. Machiavelli Niccolo – *Măștile puterii*, Editura Institutul European, Iași, 1997
6. Manolescu Aurel, Marinaș Cristian, Marin Irinel – *Managementul resurselor umane : aplicații*, Editura Economică, 2004
7. Mao Dun - *Miezul nopții*, Editura Univers, București, 1983
8. Neculau A. - coord. Psihosociologia schimbării, Editura Polirom, Iași, 1998
9. Petrescu I. - *Management european*, Editura Expert, București, 2004
10. Vaughan – Whithead Daniel - *The Evolving World of Work in the Enlarged EU: Progress and Vulnerability*, Publisher Intl Labour Organisation, 2007
11. Wilson W. - *Embracing East: new views of our changing planet*, Thames and Hudson, London, 1992.

CONFLICT AT WORK IN THE EUROPEAN UNION

MOHAMMAD JARADAT, ION MANOLE, DUMITRU PURDEA
"Bogdan Vodă" University, Faculty of Economics Science, Cluj-Napoca, Romania

Key words: conflict, confrontation, change, solution, mediation, negotiation

ABSTRACT: *Conflict in the workplace is a natural part of life together. The workplace is especially susceptible to conflict because of the interdependency of relationships and the dynamics of group life. Most people avoid conflict and see it as a huge negative. However unresolved conflict can result in withdrawal, aggression, name calling and resignations. But conflict, when handled appropriately, can lead to an awareness that change is necessary and can be helpful and productive. Conflict in the workplace is overcome when managers provide clear, transparent communication, set goals that are consistent with a simple, understandable mission statement, provide clarity in job responsibilities and descriptions, and conduct meetings where honest disagreements can be aired and resolved.*

INTRODUCTION

Conflicts arise and manifest themselves in all areas showing an extremely wide variety of event shape and intensity.

The genesis emerges from conditions of inequity, defeated expectations of members of a group, failure to duties, responsibilities, poor communication between individual - individual, individual - organization, individual - state and even state - state, etc., leading to a state of intolerance. Relative to the parties themselves there are wanted - unwanted by accepting the idea of interests and where they can generate negative state (chaos, disunity, destabilization, intolerance, etc.) and positive states (cohesion, progress, benefits, fulfilling expectations, ease states, stimulation of entrepreneurial creativity and style).

CONFLICTS RELATED TO COLLECTIVE AGREEMENTS

Conflicts in collective bargaining agreements are of two kinds:

- a) *conflicts of interest;*
- b) *conflicts of rights.*

a) *Conflicts of interest* are monitored by the National Mediation Office and include important provisions of the collective agreement. If the parties fail to reach a consensus, negotiation occurs without an obligation to maintain industrial peace. When appeals to the mediator as a unilateral request NMO responds immediately, but consults the other party too and identifies the position and point of view. If one of the parties makes use of a general strike, the NMO and the other side must know and they must be notified 7 days before its onset. National Mediation Office can appoint "executives of mediation" that serves to analyze the causes of conflict before the break. It is noted that the costs for mediation directors are paid by the state. Conflicts of interest at the firm level of activity are not covered by the National Mediation Office.

b) *Conflicts of rights* are referred to those relating to the interpretation or the application of a law, a principle which is stipulated in labor contracts. If consensus is not reached final decision will be given by the Labour Court.

Note that a general strike is not approved in situations involving conflicts of rights.

In Belgium the collective labor contract negotiations is called "regulatory process." They can be reached at national, intersectoral, sectoral and firm level.

Those contracts, legal agreements, have a semi-automatic extension, that means that employers and employees are bound by a collective labor contract and breaking the provisions stated is estimated to be a crime.

At central level the National Council of Labour exists which is a bipartite body which initially was meant to guide high-level all social performance. In summary CNM is an advisory body, and common management.

Also at a central level there is a Central Economic Council (CEC) that wants to be a body of guidance for all economic problems and cooperates closely with the CNM.

By sector (branch) exists joint committees that may ask the government to establish joint subcommittees at subsectorial level (sub-branch).

The main tasks of the joint committees are:

1. to encourage the conclusion of collective agreements;
2. to prevent and resolve labor disputes by appointing a conciliation board;
3. to inform the Parliament and the CEC and CNM;
4. to carry out any task assigned to it by law or by the bodies mentioned above.

MEDIATION OF LABOR DISPUTES

In Belgium it is considered that any collective agreement must contain a clause of social peace. Any difficulties in carrying out collective agreement will be sent to the negociator or to the conciliation commissions. Note that the expert conciliators chair common committees to underline the government's intention to promote conciliation solving process that is called a deterrent.

At company level, when the parties so wish, the opportunity to engage in negotiations for collective bargaining is permanent.

Labour Law clearly stipulates the establishment of a work council in firms with at least 100 employees and Health and Safety Committee in those with at least 50 employees, as bipartite bodies with equal representation from employers and employees.

It is possible that the conciliation-mediation procedures to be induced only in collective bargaining at sectoral level, but being respected at the firm level.

The Employment Office is a subdivision of the Ministry of Labour whose main role is conciliation and mediation.

For many years the Belgian law did not contain provisions concerning the right to strike. Later it was introduced in collective bargaining. Since 1948 it was adopted a law which requires that measures be taken when it establishes "collective cessation of work" or "freeze", administrative measures that should be developed and the working committees and joint committees to materialize and equip services will be provided during the strike. If they are approved 75% of the voting representatives and employees, it becomes the legally similar to an administrative decision.

After long hesitation, Belgium has ratified the European Social Charter (1961), in which was stated that the right to strike may be restricted only in the following situations:

- a) through the obligations that were previously stipulated in the collective work;
- b) it has been established by law and when necessary in a democratic society to be protected rights and freedoms of citizens, or to protect the public interest, national security, public health or morals.

In Finland too, when the parties don't reach agreement on a new collective agreement, they recourse to conciliation and mediation and are not governed by statutory provisions.

In the private sector negotiations and proceedings arise from the practice set. The public domain is subject to more detailed rules contained under the heading "fundamental contracts". Any person who decides to terminate the work must make a notification that is required to be brought to the conciliator and the other party involved, at least two weeks before release, regardless of its nature, the branch of which is hand, or whether cessation of work is dictated by an organization or an unorganized group of employees.

As a general conclusion we can say that the labor dispute mediation involves:

- a) regardless of the party, it must have leaders (representatives) well-trained professional that have a precise idea of the work processes,
- b) same leaders (representatives) have a sound knowledge of applied legal right to work in the country, branch, and that sub-branch of the EU;
- c) negotiating skills;
- d) thorough knowledge of economic efficiency and a fair interpretation of economic and financial situation of the company;

- e) a serious and fair participation in decision-making and business strategies;
- f) subordination of individual interests over collective;
- g) to encourage a convergence of business interests with those of employees.

We are faced in this period with a strong interdependence, unprecedented in human activity: social, economic, legal, informational, educational.

The origin is, where it was taken, in the Jewish and Christian religion, a relationship driven by the need God - Man (downlink) and Man - God (uplink), in which God holds the role of mediator.

Later this concept appears and grows in the Mediterranean, the cradle of Greek and Roman culture and civilization whose practices differed from those found in Western Europe, which replaces the role of mediator and negotiator with the referee. The first symptoms appear closer to the actual meaning in the eighteenth century and aimed at the presence of a third party, need to be imposed by the impossibility that the divergence of opinions, attitudes, and positions can't be resolved by itself. The role of mediator, in these circumstances, is to create through communication, bridges between the parties, calling for judgments and offering solutions, compromises which produce a maximum increase of flattening procedures and eliminate conflicts and differences. In other words we are dealing with a new state of relations between the parties, a change, and hence an equilibrium with mutual respect on those agreed.

In this context, we must remember skills, preparedness, ability, power by relevant arguments that the mediator must show and must highlight its importance.

In philosophy, mediation involves a relationship between two parties that otherwise continuously dissociate and unite them by giving them a meaning. From here to the individual-environment relationship, there is only one step.

Underlying the mediation in Europe's experience is that of the U.S. and Canada which was faced with massive immigration - colonization, and upon contact with new social realities, economic, legal, religious, educational, etc., mediation has taken responsibility for a rapid adjustment.

Starting from the fields of application, practical and theoretical, the question of identifying a consensus on the definition of mediation has risen. An important step was made at a European meeting in Creteil (France) when required to generalize the idea of mediation in the EU, especially so, to specify the functions to resolve conflicts. Since the change aims to prevent conflict, to restore the bridges between the parties involved, it was agreed that mediation should be regarded as a process, meaning flexibility and adaptability to the vectors involved and not a procedure that requires some rigidity, time pre-evolution. Contemporary dynamism calls for mediation to regulate labor relations, social relations, increased responsibility, solidarity and valuing of culture and organizational culture dimensions such as collectivism, power short distance, femininity, taking long-term goals, promoting open systems, reduced control, activity / results, employees / labor.

No less important is the idea that the outcome of the mediation imposes to the parties to require a permanent information component, additional and detailed clarifications for a new state of harmony and balance.

We want to promote the idea that mediation is part of a vector management and that is very important in shaping organizational culture, which involves inherent and new attitudes for both managers and employees.

In other news we are convinced that the flattening and the eradication of conflict within organizations by promoting a participatory management will lead, of course, to the nature of the social, legal, educational, etc.

Returning to the idea that mediation requires a change, we must remember that:

- Machiavelli said: "change has no followers"¹;
- W. Wilson: "if you want to make enemies, try to change something"²
- Mao: "revolution is not a party with musicians"³ ideas that recall the old words: "it is easier to change the people than to change people."

¹ Machiavelli: *Măștile puterii*, Editura Institutul European, Iași, 1996.

² W. Wilson: *Embracing East: new views of our changing planet*, Thames and Hudson, London, 1992.

³ Mao: *Miezul nopții*, Editura Univers, București, 1983.

We know the following four types of changes⁴:

- constrained or sustained change that proposes a quick review and brutal adaptation;
- spontaneous change which involves a reactive behavior, and belonging to past experiences allows rapid adaptation to the changing landscape;
- strategic change that requires proactive behavior, adaptation and voluntary work

No less true, that mediation is an alternative that avoids conflict resolution through the courts, so that in Romania, Law No. 192 of 2006 exists with respect to both mediation of profession itself, and the mediator. In this regard it is noted that mediation may use both legal and juridical persons in an extremely wide and diverse range from family disputes (divorce, parental rights and obligations, parental contributions for the maintenance and education), neighborhood conflicts, consumer protection and continuing civil, criminal, economic and contractual relations.

At the mediation basis there is the mediation agreement, endorsed by parties who freely choose the mediator agrees to be neutral, impartial and confidential. There are situations in which the mediator calls upon experts in a field but may not tell or identify the parties.

Advantages of mediation:

1. Implicates financial costs much lower than a process, since there is no entry fee and stamp fee for mediation and is supported by both parties which are anyway lower than that charged by a lawyer. If you started a civil lawsuit and it is accepted by the parties during the solution of the mediator, the court is obliged to return the stamp tax;
2. On the other hand, to emphasize the importance of time factor: the process can take long periods of time, while mediation can reach a solution acceptable to both sides in just a few hours;
3. In civil proceedings, parties must disclose the problems, and the judge will sentence issued by a party winning only, while mediation does not create winners and losers, and the mediator will follow the principle of win - win.

However it can be said that mediation provides a better perception of the position, interests and objectives of the parties involved.

Mediation differs from negotiation and conciliation by the fact that nobody is obliged to have recourse to and the parties involved can withdraw even though he started the procedure. Authentication can be done by notary or court.

Unfortunately, we mention that the EU has legislated mediation until 1998, while the USA and Canada have made it 4 years ago.

Conflict resolution

In the light of conflict management literature, there are the following forms of settlement⁵:

- a) Withdrawal - when policy makers, managers do not get involved in causes that have generated conflict and thus did not participate in its resolution;
- b) Resolving through reconciliation - is adopted some decisions to meet the parties involved;
- c) Forcing - when they adopt the decisions that management will impose by force and coercion and abuse of powers so that was invested;
- d) Compromise - made on the basis of disposal of claims and the acceptance of part of the reason that leads us to a solution through negotiation;
- e) Confrontation - which is effective and final way out of conflict.

They are three ways of resolving conflicts at work:

1. The adoption of common objectives and to be accepted by consensus of the groups involved;
2. Improving communication both horizontally and vertically;
3. Active negotiation, meaning that the parties waive the basic demands and aims to achieve a compromise solution

⁴ A. Hamdouch: Schimbare organizațională și strategiile convenționale ale firmelor, în A. Neculau, coord, Psihosociologia schimbării, Editura Polirom, Iași, 1998

⁵ G. Johus: Comportament organizațional, înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii, Editura Economica, pg.414-449, București, 2004.

Conflicts may be present on the appropriate dialogue between group members which requires a participatory approach on the causes of the genesis of conflict, influencing factors, a correct perception of reality and the immediate economic resources required for achieving individual and organizational selective and relationships individual - individual, individual - organization, individual - management.

I cited five types of interpersonal conflicts:

1. Identification and individualization to the collective. Always in a group there will be an identity of views. If the team records a success, many will identify with it and when there is a failure, some will try a shootout.

2. Interdependence occurs when an individual or corporate body shall have power over another individual or corporate decision-making, interpersonal conflict is generated because each individual in the first category may require an individual or collective decision on the second category.

3. Ambiguity. An efficient organization has an organizational structure, a clear job description, specifying the duties and responsibilities of the net, the jurisdiction and rules of behavior on which to make accurate observations or depreciation on the way out and accomplishment. No individual was allowed to be responsible for a failure that can not be assigned, or else to receive payments on behalf of other individual results. There are a few suggestions that eliminate the risk factors that may foster interpersonal conflict.

4. Limited resources. The conflict is imminent when the order, quality and quantity of resources is made, most often soft.

5. Differences of power, position and culture. If decisions are directed only in one direction, management has executed, the conflict is imminent if decisions are not optimal or is an abuse of power.

The same is true when those on a lower hierarchical level or low social status have a greater decision-making power than those at higher levels.

I mentioned to analyze the performance of conflict management involves the following steps:

- latent conflict;
- perceived conflict;
- felt conflict;
- manifested conflict;
- final conflict.

CONFLICT MANAGEMENT

Professor Kenneth Thomas says that there are five types of behavior of individuals in conflict:

1. Style detour that are neglected by their own interests and collaborating party. It is considered to be a potent strategy that is applied but if the map adopted some decisions that will lead to higher quality or intended to buy time and use it efficiently, as to adopt the period of time best strategies.

2. Helpful style. When individual interests are minimal and seek to maximize the collective cooperation, protecting a beneficial partnership.

3. Competitive style. The cultural dimension of individualism increases and should maximize personal interests ahead of those of the collective. Working almost disappears.

4. Concessive style. It seeks both to maximize results determined by interest and cooperation and the idea pursued by both sides, hence the need for recourse to compromise. This style is not agreed whether the distribution of power allocated to the two parties is asymmetric.

5. Participatory style of collaboration and cooperation, adopted in situations where

Negotiation skills

After all, the negotiation is a part of decision making when the warring parties have common views.

I mentioned the following types of techniques:

- a) Distributive negotiation which has an exhaustive feature, win - lose and when both parties have lost or are losing clear value - the property in dispute.
- b) Integrative negotiation where the value - the property to be divided is not clearly defined. Negotiating takes the appearance of a dialogue towards common objectives.
- c) Negotiating through the identification of third persons or groups who have objectivity, actually having to do with mediation. It can also appeal to arbitration, which is the hardest form of negotiation as it is based on the principle: everything or nothing.

CONCLUSIONS

Conflict is a process that occurs between two or more persons (groups, organizations, states), when different views, different goals, different values and needs and limited resources are battle, that could be used to solve problems they face.

Conflict is a form of opposition centered on the opponent, based on the incompatibility of goals, intentions and values opposing parties. "The golden dream" of many managers is that they lead organizations to function smoothly and from employees to reign "peace" and "harmony", and all organizational goals are achieved at maximum and everyone is happy. As a result, conflict within organizations (and social), is seen as something bad, harmful, which should be avoided or, at worst, hastily removed, because the "erosion" of managerial function of coordination, adversely affecting productivity of individuals and groups, severely affecting organizational effectiveness.

As the development of managerial concepts (and about the company) has become increasingly obvious that there are always several alternative and equivalent solutions to the problems of organization, it should not be regarded as a "mechanism" but as a "body" and that "the human factor" (individual and group) has an importance at least as large as the technology.

One can say without risk of mistake that as there is no organization without conflict there is no social group as smoothly. Moreover, where at least two people interact, it creates propitious environment and development of conflicts. Any organization working together in groups of individuals with personalities, attitudes, education, value systems and different behaviors is faced to conflicts. Maintaining a perfect harmony is difficult, conflict is inevitable.

REFERENCES:

1. Andreșan - Grigoriu Beatrice, Ștefan Tudorel - *Tratatul Uniunii Europene. Versiune consolidată*, Editura Hamangiu, actualizat 2008.
2. G. Gornig, I. E. Rusu - *Dreptul Uniunii Europene*, Editia 2, Editura C. H. Beck, Bucuresti, 2007.
3. Hamdouch A. - *Schimbare organizațională și strategiile convenționale ale firmelor*, în A. Neculași G.Ferreol, Psihosociologia schimbării, Editura Polirom, Iași, 1998.
4. Johus G. - *Comportament organizațional, înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economica, pg.414-449, București, 2004.
5. Machiavelli Niccolo - *Măștile puterii*, Editura Institutul European, Iași, 1997.
6. Manolescu Aurel, Marinaș Cristian, Marin Irinel - *Managementul resurselor umane : aplicații*, Editura Economică, 2004.
7. Mao Dun - *Miezul nopții*, Editura Univers, București, 1983.
8. Neculau A. - coord, Psihosociologia schimbării, Editura Polirom, Iași, 1998.
9. Petrescu I. - *Management european*, Editura Expert, București, 2004.
10. Vaughan - Whithead Daniel - *The Evolving World of Work in the Enlarged EU: Progress and Vulnerability*, Publisher Intl Labour Organisation, 2007.
11. Wilson W. - *Embracing East: new views of our changing planet*, Thames and Hudson, London, 1992.

THE CORPORATE GOVERNANCE CONCERNS OF STAKEHOLDER PROTECTION

ANDRÁS KECSKÉS
University of Pécs, Faculty of Law, Hungary

Key words: *comply or explain codes, hostile takeover, one and two tier board, stakeholder*

ABSTRACT: *This paper would like to discuss some stakeholder-perspectives connected to corporate governance. Although the evidence of corporate influence in almost any sphere of life is noticable, it is still difficult to define which of those groups can be regarded as corporate stakeholders. Furthermore, how stakeholders can represent their interests is often problematic to define. As an example: there are effects of corporate actions that influence nature, global warming or pollution. Accordingly, every sphere of interest can be declared as stakeholder interest, but only by a very remote analogy. Actually in corporate governance only those groups can be considered as stakeholders which can represent themselves as legal subjects. This is the main reason why the legal environment of corporate governance is so important. Although the areas of legal regulatory frameworks are very similar in the EU and in the USA, the orientation of the rules can be very different.*

1. INTRODUCTION

Who are to be considered as stakeholders within the corporate sphere? Legal and economics theory specialist literature finds highly appropriate answers to the above question. The majority of such answers define stakeholders, as affected persons, members of different spheres of interest whose position might be affected by the operation of companies from various aspects, even if they do not exercise ownership rights in such companies. Therefore, stakeholders are not only shareholders and investors. They may be consumers, creditors, managers and employees, moreover the concept of stakeholder could be used in an even more extensive sense.

In Anglo-Saxon corporate governance practice for a long time shareholder interest (shareholder value) had primary importance, which manifested in the maximization of share prices. The strengthening of the stakeholder approach is linked with the name of Professor R. Edward Freeman, who in his work titled *Strategic Management: A Stakeholder Approach* defines the scope of the persons qualifying as stakeholders, and makes proposals as to the means by which the management can guarantee the protection of their interests. When classifying the stakeholders of the corporate sphere, specialist literature defines both internal and external stakeholders. From our point of view, the affected persons whose legal entity is considered important in respect of the internal legal relationships of the company qualify as internal stakeholders. This category includes the owners (member, shareholder, investor), the directors, the management and the employees. External stakeholders can be defined as external affected persons, listing within this category e.g. creditors, state interest and public interest, or consumers.

We consider that the term "stakeholder" is to be used only if we can determine the scope of those persons whose affectedness is evident. For example, it is a questionable achievement of globalization that the economic sphere has a strong impact on the environment and climate change. Consequently, the operation of companies may, to a certain extent affect everyone's life. Nevertheless, it would be self-righteous to try to find answers to the question whether we may, in this context, consider as stakeholder all natural persons, or all legal persons. It is obvious that in lack of the necessary legal guarantees it would result in the emptying of the term "stakeholder", if we tried to trace forced links between the various legal institutions and the presumed or actual stakeholders of the corporate sphere. Instead, we intend to examine whether the actual legal institutional background of stakeholder protection is sufficiently effective in the US, Europe or Hungary. Although the examination of the legal background could be comprehensive, we herein focus our attention on the legal institutions of corporate governance. The above legal institutional background can be interpreted, on the one hand, on the basis of mandatory corporate and capital market legal provisions, while on the other hand, on the basis of the recommendations specified by the various stock exchanges as the rule of conduct for public trading and the condition of registration, in accordance with the

directives and recommendations of the European Union. However, the scope of our examination does not, or only marginally extends to legal fields not included within the institutional system of corporate law, such as the rules of competition law, consumer protection, and advertising law. Therefore, we regrettably cannot discuss herein in detail the topic of consumers as stakeholders.

The two above referenced bodies of rules (legal provisions and recommendations) jointly constitute the regulatory background of corporate governance, even if the latter body of rules can not be considered in a narrower sense, as provisions of law. In this respect, the scope of stakeholders applies to those legal entities who obtain protection (guarantee) pursuant to the provisions of the aforementioned rules, while the above scope could be interpreted even more extensively only through the amplification and updating of the current body of rules. The examination of the effective regulatory background is especially useful, since we may draw conclusions in respect of missing guarantees by way of such examination.

In view of the above described considerations, the issues of stakeholder protection are discussed herein primarily with respect to the following groups: Members exercising ownership rights are deemed to be internal stakeholders: shareholders, executive officers (directors), the management and the employees. As regards external stakeholder interests, we focus on creditor, state and public (in general) interest.

The status of investors is highly intriguing. As we will see, investors may be stakeholders irrespective of their ownership rights. In respect of the exchange gain of their shares, it is not only the operation of their own company that has relevance, but in the market they should also consider systematic risks that are not related to their capacity as owners. Moreover, public interest should not be ignored either; in fact the protection of public interest through certain regulatory provisions is a primary objective of legal politics. Taking into consideration the great number of interests listed herein, our analysis is to concentrate on essentials and does not cover all issues.

2. ON THE LEGAL BACKGROUND OF CORPORATE GOVERNANCE

In the past years the image of corporate governance in the US has been greatly influenced by the *Sarbanes-Oxley Act*, which was the legislative response¹ to the 2002 corporate scandals² (Enron, Worldcom).³ Within its regulatory scope, the above Act stipulates strict provisions for the purpose of increasing transparency. The accounting reform for companies is based on the experience gained from the 2002 scandals, however, it is to be noted that auditing left much room for improvement also at the time of the worsening of the 2007-2008 financial crisis. In addition to the above mentioned, the Act is aimed at the strengthening of the institutions of corporate governance by developing the internal control system of companies and increasing the severity of the criminal liability of executive officers.

The EU through its directives and recommendations strives to develop on a broader scale the institutional system of corporate governance. The legislators of the member states fall into line with such regulations through the integrating institutional system of corporate and capital markets law (and other branches of law), while the recommendations at member state level concerning publicly traded companies (*Combined Code on Corporate Governance*,⁴ *Deutsche Corporate Governance Kodex*,⁵ *Vienot Report*⁶), the Hungarian Companies Act of 2006 and the 2002 recommendations for corporate governance issued by the Budapest Stock Exchange (BÉT) also follow the trends of the EU regulation.

¹ See Romano, Roberta: The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance in Yale Law Journal, 2004- 2005/ 7. p. 1521- 1611.

² See Westbrook, David A.: Corporation Law After Enron: Possibility of a Capitalist Reimagination in Georgetown Law Journal, 2003- 2004/ 1. p. 73-80.

³ See Powers, William C., Jr; Trough, Raymond S.; Winokur, Herbert S., Jr.: Report of Investigation by the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp. 2002, february 1. Available: <http://f11.findlaw.com/news.findlaw.com/wp/docs/enron/specinv020102rpt1.pdf>.

⁴ See Rickford, Jonathan: Fundamentals, Developments and Trends in British Company Law – Some Wider Reflections – First Part: Overview and the British Approach. In: European Company and Financial Law Review 2004/1. p. 391-415.

⁵ See Goergen, Marc; Manjon Antolin, Miguel C.; Renneboog, Luc: Recent Developments in German Corporate Governance (2004. május). In: ECGI - Finance Working Paper No. 41/2004 (Revised); CentER Discussion Paper Series No. 2004-123 (Revised). Available: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=539383> or DOI: 10.2139/ssrn.539383

⁶ Lásd Charreaux, Gérard; Wirtz, Peter: Corporate Governance in France. In: N. Kostyuk, U.C. Braendle et R. Aprea "Corporate Governance", Virtus Interpress 2007. p. 301-310.

In the present study we cannot provide a comprehensive description of all legal institutions related to the protection of stakeholders within the referenced regulatory system. Therefore, we strive to specify the focus points that may raise the most topical issues. Accordingly, certain institutions may require a more thorough examination of either the US, or the European regulations, or in some cases the examination of the Hungarian legal regulations may prove to be the most interesting.

2.1. Legislation and stakeholders in the USA

Indisputably, stakeholders can exert substantial influence on the process of business law legislation, which fact in itself proves that their role can not be left out of consideration in corporate governance practice. Below we illustrate by a few examples that stakeholders (especially managers and business organizations) can exert substantial influence in the cases at issue.

In the US at the time of the drafting of the *Sarbanes-Oxley Act* (in 2002) several business organizations were also interested in the adoption of the new regulation that was more favorable for them.⁷ Naturally, the stages of legislation were accompanied by party politics bargaining and compromises. However, two major business organizations strongly expressed their opinion on the content of the rules to be enacted. The *American Chamber of Commerce* gathers smaller undertakings than the *Business Roundtable*, which represents large companies of solid capital. It is a well-known fact that the Act was inspired by the 2002 accounting frauds, which were committed primarily within the scope of operation of larger companies. However, the provisions of the Act apply with general effect to all companies the shares of which are traded at the US stock exchanges. Therefore, the *American Chamber of Commerce* rightfully expressed its concerns: the frauds were committed by the large companies, however, the consequences (e.g. more costly internal control obligation) affected also smaller companies. Moreover, the auditors that were also involved in the frauds could obtain new titles for assignments as a result of increasing the severity of accounting rules. Whereas, the *Business Roundtable* was clearly interested in demonstrating that the largest companies agreed with the severe regulations, and were not among those companies that displayed negligent corporate governance practice.

2.2. Legislation and stakeholders in Europe

In Europe the majority of corporate governance recommendations were not prepared upon governmental initiative, but as a result of the work of expert committees. An excellent example for the above practice is the English *UK Corporate Governance Code* (former *Combined Code on Corporate Governance*), in the drafting of which the *Cadbury*, *Greenbury*, or *Hampel Committee* played a prominent role. The members and heads of the committees were also experienced participants of business life, who could consider the drafting of the regulations from a stakeholder point of view. For example, the *Hampel Committee* made unsuccessful attempts at restoring the scope of authority of executive officers, which authority was limited as a result of previous committee activities.

In 2007 the regulation known as *Lex MOL* was adopted in Hungary, which regulation was aimed at the protection of companies of strategic importance in respect of public supply through the amendment of other corporate and capital markets regulations. The name is associated with the event when, in the summer of 2007, the Austrian *ÖMV* made an attempt to acquire, by way of a public purchase offer, *MOL* shares at the stock exchange. *Lex MOL* renders more difficult the hostile takeover of the companies falling within the scope of the Act. For example, the Act makes such transactions subject to the approval of the general meeting of the purchasing party, and ensures that the target company may purchase a larger proportion of own shares (thereby also decreasing the possibility of a successful takeover). The regulation was based on a political consensus, in which several experts suspected the lobby force of the managements controlling the leading Hungarian companies. The provisions of *Lex MOL* rendered the removal of the management far more difficult (as it is generally required for protection against takeovers) than the legal provisions effective prior to the adoption of the Act.

⁷ See Soltenberg, Clyde; Lacey, Kathleen A.; Crutchfield George, Barbara; Cuthbert, Michael: A Comparative Analysis of Post- Sarbanes- Oxley Corporate Governance Developments in the US and European Union: The Impact of Tensions Created by Extraterritorial Application of Section 404 in American Journal of Comparative Law, 2005/ 2. p. 459-465. Also see Acevedo, Arthur: How Sarbanes- Oxley Should be Used to Expose the Secrets of Discretion, Judgement and Materiality of the Auditor's Report in De Paul Business and Commercial Law Journal, 2005- 2006/ 1. p. 8-10.

3. CORPORATE GOVERNANCE MODELS

The nature of corporate governance strongly depends on the fact whether the company is operated according to the one-tier board of the Anglo-Saxon model (single board), or the two-tier board of the continental German model (board of directors and supervisory board). There is a significant structural difference between these two models, although the substantial (material) issues of governance are usually person-oriented. In other words, the appropriate form of governance is to be filled with the appropriate content.

The need for a normative choice between the two systems is constantly recurring in specialist legal literature. In this case, by normative choice we mean the issue whether, it can be decided, taking into consideration their differences, which of the two models is more effective.

Although, lead by professor Paul L. Davies, specialist literature actively examined whether the two models were coming closer to, or moving away from each other, regulation both at member state and EU level clearly separates the two models, while in the US the possibility of the gaining ground of the two-tier model has never been seriously raised.⁸

It is to be noted that from the point of view of legislators, the most convenient solution seems to be the simultaneous (parallel) application and permission of both models. This concept is reflected in the EU regulation, to the extent that the control of Societas Europae can be provided both in the one-tier and the two-tier system. In respect of the regulatory practice at member state level, Hungary is an excellent example, where the Company Act of 2006 also allows for a choice between the two models, simultaneously offering them as potential solutions.

In contrast, the United Kingdom and Germany, considered as the countries of origin of the two governance models, still insist on keeping the traditions: according to the recommendations of the *Combined Code on Corporate Governance*, the establishment of a two-tier board model is excluded in the same manner as the possibility of the establishment of a one-tier board model is excluded under the German *Aktiengesetz* and *Deutsche Corporate Governance Kodex*.

3.1. The two-tier board

In respect of the protection of stakeholders, it needs to be emphasized that the German two-tier model is based on the earliest version of the stakeholder theory. German corporate law considers corporations primarily as the articulation of interests, and not as capital markets constructions (contrary to the Anglo-Saxon, in particular the US concept). Consequently, the supervisory board operating beside the German board of directors as an individual corporate body, serves not only the protection of the owners, but also the protection of public interest, the tradition of which dates back to the 1870's, the emergence of the united Germany.⁹

As another characteristic feature of the German model, a significant group of stakeholders, namely the employees, need to be represented in the supervisory boards. According to the effective German regulation, subject to the size of the company, such representation could account even for 50% of all delegates, with the proviso that the chairman of the supervisory board may not be an employee delegate. The chairman's vote counts for two votes, therefore in cases of strained decision making, the persons delegated by the shareholders will always have the necessary 50% plus one vote.¹⁰

The above model for the representation of stakeholder interests is strongly criticized, since in practice there is a lot of information the owners and the management do not wish to share with the delegates of the employees. This ultimately results in the fact that since the delegates of the employees are members of the supervisory board, the confidential information is not shared with this corporate body either.

It is to be noted that one of the main disadvantages of the mandatory application of the two-tier governance model is that supervisory boards are hardly capable of conducting their supervisory activity during the decision making phase. In other words, their activity is reactive, it brings to light possible abuse and unprofessional business management only subsequently. Naturally, the above cannot be ignored in

respect of the establishment of liability, however, this will not change the consequences of negligent governance. In the event that stakeholder interests are injured due to such negligence, and the assets of the company are insufficient to satisfy their claims (insolvency), they may take legal proceedings to enforce their claims merely in the hope of moral victory. The above mentioned has increased significance for creditors, as one of the major groups of stakeholders. International legislation trends strive to include, for guarantee purposes, a growing number of liability rules in the acts on companies. For example, in Hungary the *2006 Act on Business Associations* stipulates that in cases threatening with insolvency the management shall proceed in accordance with the interests of the creditors, instead of the interests of the owners. The enforcement in practice of the above regulation is extremely difficult, especially since the managements of continental European companies depend on the goodwill of large blockholders.

In the two-tier board the status of directors and managers, as stakeholders significantly deviates from the Anglo-Saxon practice. Blockholders, as the true masters of capital concentration, may effectively use also informal means to interfere with strategic and executive governance. This frequently happens by way of fully taking advantage of the rights provided to the supervisory board under the provisions of law, that is, the owners control the management through the supervisory board. Not surprisingly, the legal politics considerations of the two-tier board are in fact based on the concentrated shareholding characteristic of continental Europe, which implies the dominant role of the institutional investors. Due to the traditions, the system will surely be applied in the future in those countries where it had been in general use for a long time (Hungary is clearly to be listed within this category, although the Companies Act of 2006 allows also for the application of the one-tier Anglo-Saxon board). Nevertheless, it is to be noted that the disintegration of large shareholdings may result in the emptying, in respect of content, of the two-tier model (as an early manifestation of the stakeholder approach). At present, such process seems to have already commenced in Germany, effective tax regulations, the need for more diversified portfolios and the increased investor interest in exotic (e.g. Far-Eastern) financial products are all against the keeping of large shareholdings by single owners.¹¹

3.2. The one-tier board

The Anglo-Saxon model of corporate governance is characterized by the employment of a one-tier (monist) board of directors, which performs, as a single body, the management of the company, as well as supervisory functions. Therefore, the directors present on the board are to be divided into two groups: executive and non-executive directors, the latter being responsible for the exercising of supervisory functions.

The board of directors, especially in the US, is considered to be the true master of capital concentration, due to the increased capital markets exposure and the disintegrated shareholding structure. In view of the 2007-2008 financial crisis, we need to emphasize that remuneration issues require increased attention in the case of the Anglo-Saxon model. In the US the companies paying astronomical bonuses despite their negligent financial management caused enormous uproar (the most notorious of them being the scandalous "bonus-gate" transactions of AIG).¹² In response, in the case of the companies provided with state aid, US legislation specified extremely severe (even 90%) tax rates for these bonuses. With view to the comparison of business practice, we may otherwise note that the US remuneration practice results in significantly higher remunerations for directors and managers than either the European or the Japanese practice.

In the ill-famed US corporate scandals (both in 2002¹³ and 2008), in addition to the damage caused to the investors, other interests were also injured. In our view, the interests of the majority of stakeholders could be effectively protected through the same institutions. Whether it is the protection of creditors', employees' interests or the public interest, significant results can be achieved by the enhancement of corporate governance, the increasing of transparency and the effective control of the financial management.

⁸ See Davies, Paul L.: Board Structure in the UK and Germany: Convergence or Continuing Divergence? Available: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=262959> or DOI: 10.2139/ssrn.262959.

⁹ See Hopt, Klaus J.: The German Two-Tier Board: Experience, Theories, Reforms. In: Hopt, Klaus J. and others: *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and Emerging Research*. Oxford, 1998, p. 227-228.

¹⁰ See Henze Hartwig: *Neuere Rechtsprechung zu Rechtsstellung und Aufgaben des Aufsichtsrats*. In: *Der Betrieb*. 58 (2005), p. 165.

¹¹ See Davies, Paul L.: Board Structure in the UK and Germany: Convergence or Continuing Divergence? Available: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=262959> or DOI: 10.2139/ssrn.262959.

¹² See http://hvg.hu/gazdasag/20090319_usa_AIG_jutalom_ado.aspx

¹³ See Aguirre, Gary J.: The Enron Decision: Closing The Fraud- Free Zone on Errant Gatekeepers? In *Delaware Journal of Corporate Law*, 2003/ 2. p. 445-455.

As a result of the development of the institutional system of corporate governance, the role of various committees gained extraordinary significance in respect of the operation of companies. In the US, the mandatory provisions of the 2002 *Sarbanes-Oxley Act* stipulate in detail the manner of setting-up and operation of audit committees. Similarly, the setting up and operation of various committees is a frequently discussed issue in the United Kingdom as well. The *Cadbury Report* (in reaction to the *Robert Maxwell* corporate scandals) already in 1992 laid great stress on active committee work: the establishment and operation of audit committees, remuneration committees and appointment committees. In 2002 the recommendations of the *Combined Code on Corporate Governance* naturally followed the previously specified principles of regulation, and were also committed to active committee work.

In the US the statutory regulations, while in the United Kingdom the recommendations provide a favorable framework for the increasing of the efficiency of corporate governance through committee work, however, it is at least as important as the above that the legal framework be filled with the appropriate content. Therefore, it is essential that there be an appropriate number of independent directors among non-executive directors, namely, directors who have no business and economic commitment towards the company. In several cases the independence of the director is a requirement for serving in various committee positions, and increases the possibility that committees may consider the company's affairs from an objective point of view.

The states of continental Europe are somewhat behind the Anglo-Saxon enthusiasm, for instance, in Germany the effective legal framework provides for the conditions of setting up committees, however, in practice such opportunities are frequently missed.

4. EXTERNAL AND INTERNAL STAKEHOLDERS

The role of stakeholders may also seem different in the practical application of the two governance models. The idea of the consideration of the interests of stakeholders was never foreign to the German one-tier governance. In respect of the application of the Anglo-Saxon governance model, it has been the subject of endless disputes to what extent should interests other than those of the shareholders, namely the interests of the stakeholders, be considered.

4.1. Internal stakeholders

4.1.1 Directors and management

Firstly, we need to mention directors and managers, as stakeholders. They play entirely different roles in the two-tier and the one-tier boards.

The application of the two-tier board frequently implies the subordinate position of the board of directors to the majority shareholders. The solutions characteristic of the states of continental Europe are typically based on a strong relationship between directors and main shareholders. In these cases, informal relationships are of decisive importance, consequently, the board of directors often proceeds in accordance with the wishes of the majority owners. In this respect, the board of directors, as corporate body complies with the requirements of the majority owners also in its composition.

Therefore, one of the most important bases of the development of the two-tier board is the concentrated shareholding characteristic of continental Europe. In such system the true masters of the concentration of capital are the majority shareholders, who can concentrate their votes and achieve their objectives at the general meeting. The members of the board of directors and the supervisory board may serve in their position in the long run, only if they enjoy the confidence of such majority shareholders. Compared with the Anglo-Saxon (and especially with the US) practice, in the case of the two-tier model, the members of the board of directors have much less influence, accordingly their remuneration is also more moderate.

In contrast, in the case of one-tier governance, the role played by board of directors is more decisive in respect of the operation of companies. It is even more characteristic of the US that in lack of concentrated shareholdings, the investors are unable to exercise effective control over the company, therefore the board of directors can be considered the true master of the concentration of capital.¹⁴

¹⁴ See Davies, Paul L.: Board Structure in the UK and Germany: Convergence or Continuing Divergence? Available: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=262959> or DOI: 10.2139/ssrn.262959.

The relationship between the board of directors and investors is not particularly strong, therefore it is essential to specify a common and general objective. In practice, successful performance at the stock exchange is usually considered to be such priority. Investors consider the favorable stock exchange rates of the company's securities as an indicator of good performance, which, in our view, is often a misjudgment. Similarly, the members of the board of directors may be sure that their astronomical bonuses will be approved by the investors at the general meeting, only in the case of good performance at the stock exchange.

Good performance at the stock exchange is based on successful financial reports. Consequently, the financial management and its head, the CFO (Chief Financial Officer) has a key role in the executive management of the company. However, the business practice of the past decade has frequently shown that the financial foundations of companies are often unsuitable to influence stock exchange rates to the required extent, therefore reports of fictitious profits, the falsifying of financial reports and creative accounting practices are becoming widespread.¹⁵

Gatekeepers (auditors, attorneys, etc.) assisting the board of directors and theoretically acting in accordance with the interests of shareholders, also seem to show more willingness to be generous to the advantage of the management, in consideration of large fee amounts.¹⁶

Finally, it is to be noted that in respect of the rules of liability of executive officers, in 2006 Hungarian corporate law drew upon the legal institutions of both German and Anglo-Saxon corporate law. Accordingly, Hungarian law introduced the institution of *discharge of liability*, based on the traditions of German corporate law. In the event that the supreme corporate body votes on the granting of discharge of liability to the executive officer, it acknowledges that during the reviewed business period the executive officer has performed his work by giving priority to the interests of the company, thus no subsequent claim may be filed against such executive officer on the above basis. From the institutions of Anglo-Saxon corporate law *solvency test* was included within the Hungarian corporate law in 2006. Pursuant to this provision, the company's articles of association may specify that the executive officer prepare a written statement to the supreme body, stating that the payment in question does not threaten the company's solvency (or the creditors' interests). The executive officer shall be held liable for damages caused by false statement.

4.1.2. Non-executive directors and supervisory board members

The non-executive directors are responsible for the provision of control functions within the framework of the one-tier board. In the United Kingdom, the recommendations of the *Combined Code on Corporate Governance* clearly stipulate the scope of their tasks and the necessity of their presence in the board of directors. The non-executive directors have a significant role in the work of boards, but the efficiency of their contribution is often criticized. Such criticism is the most dominant regarding the role of non-executive directors in remuneration boards: with view to the present global financial crisis, the issue of directors' remuneration has become very sensitive. In theory, it would be the task of the non-executive members of remuneration boards to exercise some kind of control over the extremely high remuneration rates. However, this is not in such persons' interest, if at another company, in the function of an executive director, such persons also benefits from the maintenance of such high-volume remuneration system. According to the suggestion of *Martin Lipton* and *Jay W. Lorsch*, it would be useful if the non-executive directors held meetings separately, and even for a longer period of time. In this case, the executive directors would not affect the forming of an opinion, and the non-executive directors may take up a uniform point of view regarding significant issues, and would be able to defend and represent such point of view at the unified meeting of the board.¹⁷

¹⁵ See Kristina A. Sadlak: The European Commission's Action Plan to Modernize European Company Law: How Far Should the SEC Go in Exempting European Issuers from Complying with the Sarbanes-Oxley Act? in *Brigham Young University - International Law and Management Review*, 2006-2007./winter. p. 1.
Also see Lucian Bebchuk & Jesse Fried: *Executive Compensation: Who Decides? - Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004, Reviewed by Stephen M. Bainbridge, in *Texas Law Journal*, 2005. Vol. 83. p. 1638.

¹⁶ See Coffee, John C.: The Attorney as Gatekeeper: an Agenda for the SEC in *Columbia Law Review*, 2003/ 5. p. 1296-1299.

¹⁷ See Lipton, Martin; Lorsch, Jay W.: A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. In: *Business Lawyer*, 1992. Vol 48. p. 69-70.

In the application of the two-tier board, the status of supervisory board members is controversial. In practice, supervisory boards rarely hold meetings, and the length of such meetings, in an annual average, can also be considered rather short. Nevertheless, the board works on the basis of the information prepared (pre-filtered) by the executive board. Due to this fact, the members of the supervisory board may not undertake to influence the decision-making process in the correct direction, only a subsequent control may be exercised thereupon.¹⁸

The efficiency may be further decreased by the fact that the legislators usually do not make the appointment of members to the supervisory board subject to any qualification or professional experience. The simultaneous presence of the delegates of shareholders and the delegates of employees also does not support efficient share of information, since it might happen that there is information that the shareholders do not wish to share with employees.

4.1.3. Shareholders

The shareholders are the owners of the company, whose status may significantly vary, depending on the fact if such persons are owners of large share blocks (blockholders), capable of enforcing their interests, or small investors.

Concentrated shareholding is the characteristic of the continental European model, which goes hand in hand with a wide spectrum of options for the share block owners, regarding management of the company. In such system, the role of institutional investors is significant.

Attention needs to be drawn to the fact that the presence of strong share block owners diminishes the importance of investor protection, since such persons already are of strong influence. However, it raises the value of a certain field of the legal institution system of investor protection: the importance of the protection of minorities.

European corporate rights follow the general tendency, rendering easier the exercising of minority rights and coinciding with the mentality of the *Lisbon Treaty* and the *European Charter for Small Enterprises* approved in Feira. A legal-technical solution thereof is that the minority protection rights guaranteed in corporate laws may be exercised based on an ownership ratio lower than earlier. During the 2006 codification of the *Hungarian corporate law*, the exercising of rights (minority rights bound to 10% of votes) may be exercised already from 5% of the votes. A typical solution belonging to the legal institution system of minority protection is the right to convene a general meeting and discuss items on the agenda. This is more of a theoretical than a practical entitlement, because although the supreme body can be convened, at the meeting thereof, the majority may vote against the minority. It is a more significant guarantee than the above, that the minority shareholders may have an auditor examine events of a given business period, or a specific business event. It is also a significant entitlement for minority shareholders, that in certain cases the law ensures that a claim may be initiated in the company's name.

In the case of frittered stock, the situation is different and the protection of investors may gain of much more significance. In the US, the legal politics objective of the *Sarbanes-Oxley Act* of 2002 was investor protection, based on the auditing reform of companies. For this goal, the Act established a committee operating in the form of a nonprofit corporation (*Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB*), the task whereof is the monitoring of the auditing companies providing accounting services for the companies registered in the United States. Moreover, the Act forbids that auditors provide non-audit services (book-keeping, legal advisory activities, etc.) for the same company whose auditing such auditors perform.¹⁹ This Act lays special emphasis on the work of the audit committees, and implements strict actions regarding the internal control system of companies – and related thereto – the responsibility of executive officers. Further to the above, it forbids corporate loans provided to executive officers and renders more severe the criminal liability of such persons. Infringement of the provisions of this Act has the same legal effect as the infringement of the provisions of the *Securities and Exchange Act* of 1934. The aim of such measures was to provide investors with a real picture of the operation of the company by way of increasing transparency, so that the investors may decide upon the placement of their financial assets based on accurate information. However, in addition to the appropriate legal regulation of the scope of activity of the individual companies,

¹⁸ See Jungmann, Carsten: The Effectiveness of Corporate Governance in One-Tier and Two-Tier Board Systems. In: *European Company and Financial Law Review*. 2006. p. 453-454.

¹⁹ See Romano, Roberta: The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance in *Yale Law Journal*, 2004- 2005/ 7. p. 1521– 1611.

general protection of the market is also important (by capital market legal instruments), naturally simultaneously with the development of the proper control system. The financial supervisory systems have been strongly criticized in relation to the financial crisis of 2007-2008. From the investors' point of view, the protection of the market is also important, because such persons do not only take risks as owners, through purchase of shares of a certain company, but also expose themselves to the systematic risks of the market. However, such risks cannot be eliminated solely by their own company's management displaying responsible corporate governance.²⁰

4.1.4 Employees

The two-tier board applies a demonstrative solution in respect of the protection of employees' interests: the delegates of the employees participate in the work of supervisory boards, along with the delegates of the shareholders. It is interesting though, that using as basis the example of German law, the legal provisions of the states favoring the one-tier board generally do not set criteria, based on which it could be decided which employee is capable of taking such a position. To put it more simply: the taking of such a position is not made subject to any qualification or experience. In this respect, the legal background seems to be most democratic, since the employees may elect their delegates without being bound by any restrictions. However, we have to draw the attention to the fact that more effective representation would be available, if this concept changed. Besides, we hereby wish to refer back to our earlier statement, that within the scope of activity of the supervisory board, the employees do not always enjoy the full confidence of the shareholders. In practice, this means that neither the executive board, nor the owners wish to disclose all the information to a supervisory board in which the employees' delegates are present. This might deepen the basic problem of the two-tier board: the deficit of the flow of information. On the one hand, the executive board certainly does not wish to share all available information with the supervisory board, on the other hand, the delegates of the shareholders also do not wish to share all information available to them with the delegates of the employees. In this respect, the employees as stakeholders only formally receive representation, whereas their presence in the supervisory board results in preventing the enforcement to the necessary extent of other stakeholders' interests.

The one-tier board, during its development, was never willing to ensure a position for employees' representatives in the board of directors. At the same time (mainly in the United States) there has been a growing pressure on employees to connect their investments to the capital market products of their company. This behavior was interpreted as loyalty towards the company. The purchase of the shares of the employer company creates a defenseless situation for the employees: the possible collapse of the company does not only mean the loss of the employees' job, but also the loss of the value of savings. The company scandals of 2002 provide a sad example: a significant part of Enron employees, encouraged by the management, invested their savings in the company's shares.²¹

4.2. External stakeholders

4.2.1 Creditors

There are many legal tools for creditor protection. Naturally, it is also to be considered as creditor protection guarantee, if transparency within the scope of activity of companies can be increased through the means of responsible corporate governance and responsible, mature management can be ensured. Such aspects need not be separately discussed, as the related legal tools have already been described above.

However, we need to emphasize that creditor protection has more concrete institutions, ensured by corporate rights. One of such institutions is the system of corporate law measures related to capital protection, the essence of which is that the specific corporate forms (limited liability company, company limited by shares, etc.) should hold a specific amount of registered capital, and such registered capital is considered as security for the satisfaction of creditor claims. The more limited the members' liability is, the more the possibility to satisfy creditor claims concentrates on the assets of the company. The *second corporate law directive (capital protection directive)* of the European Union stipulates the regulations regarding the capital protection of companies. The Hungarian corporate law followed the European

²⁰ See Elias Mossos: Sarbanes-Oxley Goes to Europe: A Comparative Analysis of United States and European Union Corporate Reforms After Enron in *Currents: International Trade Law Journal*, 2004/ 1. p. 9-10.

²¹ See Greenwood, Daniel J. H.: The Dividend Puzzle: Are Shares Entitled for the Residual? in *The Journal of Corporation Law*, 2006- 2007/ 1. p. 103- 159.

tendencies when in 2006, it set lower minimum capital amounts. Lower minimum capital amounts, in harmony with *The European Charter for Small Enterprises*, serve the purpose of rendering the establishment of companies easier in the European Union, and eliminating bureaucratic obstacles. At the same time, it is to be noted that the creditors as stakeholders can enjoy less protection through the lower minimum capital amounts. For example, in Hungary, the establishment of a limited liability company requires only HUF 500,000 as equity capital, which amount does not at all seem to be suitable to satisfy more serious creditor claims. In our view, there is an emptying of minimum capital amounts on a global scale, which process results in higher business risks from a creditor's point of view.

In addition to the aforementioned, in relation to the protection of creditors, we also need to mention the liability of the members of the company. The members (or shareholders) who abused their limited liability to the disadvantage of creditors, shall have unlimited and joint and several liability. (In the legal practice, such liability is typically established in cases where the members dispose of the company's assets as their own, or they decrease it to another person's benefits, by drawing away the security for the satisfaction of creditor claims.)

It is also to be noted that a rather controversial provision was introduced in Hungarian corporate law in 2006, prescribing that in a situation threatening with insolvency, the executive officers are to act primarily in accordance with the interests of creditors (and not the interests of the owners). This provision creates a near-impossible situation, since the status of the executive officer is mainly based on the confidence of the company's members (owners).

4.2.2. The State

The state interest, as stakeholder interest, intertwines with the operation of companies in several respects. One of the most important connection points is the state revenue generated through the tax paid by companies.

Naturally, for companies their own economical interests are more important than the state interest. Therefore, it is understandable that companies do not wish to pay more taxes than absolutely necessary, in other words, companies try to minimize taxes. This creates an interesting situation in the field of tax law-politics, since although states setting higher tax rates would theoretically receive more revenue, more companies will have their seat registered in states where there are more advantageous conditions from a tax law point of view.

This phenomenon is known as the so-called *Delaware-effect*. In the United States of America, the state of Delaware is of a small area with small population, but many of the largest companies are registered in Delaware.²² The reason for the occurrence of the phenomenon is that the companies find the most advantageous tax law conditions in such state, and it is, on the one hand, advantageous for the companies, and on the other hand, also advantageous for the state, since due to the large number of registered companies, significant revenue is generated from the taxes of the companies.²³ As for the situation in Europe, the Netherlands has long been aspiring for the title of "the Delaware of Europe", but taking into consideration the principles of EU law, such intention could not have become fully successful.

Naturally, for the tax-optimization of large companies, it is not sufficient if the parent company is registered in an area advantageous from a tax law perspective. It is also necessary that the subsidiaries registered in various states minimize their local profit, by way of transferring, under various titles (e.g. advisory services), the larger part of the revenue to the parent company, paying taxes in a more advantageous environment. Therefore, one of the most topical legal issue of the operation of company groups is the examination from a tax law perspective, that also means the base for the guarantee of state interests.

However, appropriate legal regulation in itself is not sufficient for the enforcement of state interests, the control system and the tax authorities are also to operate effectively and hold the appropriately extensive authorizations, in order to prevent the transfer of profit under fictitious legal titles. Emphasis is to be laid on the examination of agreements concluded between members of a company group, where the price-value ratio is disproportionate (with special attention to frequently used legal titles, e.g. advisory services, etc.) Further to tax law aspects, the role of the state is also to be emphasized, because the state is a stakeholder which, through legislative tools, can most directly influence the contents of regulations concerning

companies. Therefore, it is state's task – in addition to the fact that the state itself can be considered as a stakeholder – to recognize and guarantee the interests of other stakeholders through legislation, if necessary.

4.2.3. Public Interest

Public interest is a highly complicated category, especially if we wish to interpret it extensively. Since we categorized the interest of the state as a separate stakeholder interest, the concept of public interest cannot be identified with the concept of state interest. In our opinion, public interest, from a stakeholder-protection aspect can be interpreted as a wider scope of interest than the scope of state interest, consequently, the affected persons are also more difficult to identify. From global social, environmental and economical aspects, everything that has an advantageous effect on public health, social welfare and public disposition (etc.) is to be considered of public interest, while everything is against public interest that has a negative effect on the aforementioned. The scope of the problem is relatively wide, since certain areas of companies' activities affect everybody, but the scope of responsible persons cannot be clearly determined. For example, it cannot be determined who and at what level is liable for global warming, or who is liable for the spectacular deterioration of public taste. At the same time, the scope of the affected persons who may act as stakeholders in the interest of protecting general public interest protection categories, and holding some legal guarantee, cannot be clearly determined. Therefore, from the aspects of legislators and the persons applying the law, it is always a complicated issue, where the priority of public interest protection begins, if such interest would otherwise clash with other (e.g. shareholder) interests.

At the same time, there is precedent that public interest (social interest) wins against other – even profit-oriented – interests. The lawfulness of the infringement of the *shareholder primacy* principle was declared in the United States in 1968, in the decision of the *Shlensky vs. Wrigley* case. According to the state of affairs constituting the basis for the legal dispute, the baseball team called *Chicago Cubs* did not install lighting in the *Wrigley Field Stadium*, making it impossible for the team to play at the stadium at night. The shareholders disputed the decision of the management, and brought a claim against the management. The management argued that they acted in consideration of public interest, which in this particular case meant the observation of the residential interest, and the consideration of the disadvantageous effects of night-time games, disturbing rest. At the same time the management acknowledged that in this particular case it ignored the direct financial interest of the shareholders. The court granted the management's argument, reasoning that the shareholders' interests regarding profit was ignored in order to further other interests.²⁴

CONCLUSIONS

Stakeholder interests are becoming increasingly important and corporate level should harmonize its actions and operations with the aspects of public and social requirements. The aspect of corporate social responsibility became far more crucial in the past few decades like they were before. However corporation should provide profit for their investors and corporate executives are obliged to conduct business in favor of shareholder's interest. Hence the conflict of interests points out, that the protection of stakeholder interest can only be effective if it is based on an adequate legal background ensuring the possibility of forcing out their rights.

REFERENCES:

1. Kecskés András (2011), *European Rules on Hostile Takeovers*. In: EUNICOP – Cross-border and EU Legal Issues: Hungary – Croatia (eds.: Tímea Drinóczi & Tamara Takács), Pécs-Osijek, 2011. p. 261-278.
2. Kecskés András (2010), *Jogi ismeretek 2010* [Book/ Co-authors: ROZMAN András, SZALAI Erzsébet] Penta Unió, Pécs.

²² See Arshat, Samuel: A History of Delaware Corporate Law. In: Delaware Journal of Corporate Law. 1976/1. p. 1-22.

²³ See Strine, Leo E.: The Delaware Way: How We Do Corporate Law and Some of the New Challenges We (and Europe) Face. In: Delaware Journal of Corporate Law. 2005/ 3. p. 673- 696.

²⁴ See Fairfax, Lisa M.: The Rethoric of Corporate Law: The Impact of Stake Holder Rethoric on Corporate Norms in The Journal of Corporation Law, 2005- 2006/ 3. p. 684.

IOAN-FLORIN URS, DANIEL-VASILE BOTIȘ
Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, Baia Mare, România

Cuvinte cheie: PNDR, agro-mediu, plăți compensatorii

ABSTRACT: România a elaborat în conformitate cu legislația comunitară în vigoare Programul Național de Dezvoltare Rurală (PNDR) 2007-2013, care respectă liniile strategice de dezvoltare rurală ale Uniunii Europene ce guvernează acest domeniu, precum și realitățile și nevoile identificate în spațiul rural românesc. Prin acest Program s-a avut în vedere îmbunătățirea echilibrului dintre dezvoltarea economică și utilizarea durabilă a resurselor naturale, menținerea și creșterea atractivității zonelor rurale – ca elemente de bază în diversificarea activităților economice.

Plățile compensatorii sunt sume fixe stabilite prin PNDR 2007-2013, acordate pe suprafața de teren agricol utilizată situată într-o zonă eligibilă, pe care fermierul le poate obține anual sumele acordate în cadrul măsurilor respective se cumulează cu plățile directe pe suprafață acordate de A. P. I. A.

1. INTRODUCERE

În cadrul Axei 2 din PNDR, pentru perioada 2007-2013 sunt prevăzute măsuri cu finanțare FEADR și buget național, ce vizează acordarea de plăți compensatorii pe suprafață pentru utilizatorii de terenuri agricole, în cadrul următoarelor măsuri:

- Măsura 211 – Sprijin pentru zona montană defavorizată,
- Măsura 212 – Sprijin pentru zone defavorizate, altele decât zona montană (zona semnificativ defavorizată și zonele defavorizate de condiții naturale specifice),
- Măsura 214 – Plăți de agro-mediu.

2. MATERIAL ȘI METODĂ

Beneficiarii plăților compensatorii sunt fermierii, persoane fizice sau juridice sau grupurile de persoane fizice sau juridice, indiferent de statutul juridic pe care grupurile sau membrii săi îl dețin, care desfășoară activități agricole în scopuri productive sau care mențin terenurile agricole în Bune Condiții Agricole și de Mediu.

Condițiile generale de eligibilitate ce trebuie respectate de fermieri pentru a beneficia de plăți pe suprafață pentru dezvoltare rurală sunt aceleași ca și pentru obținerea plăților directe pe suprafață (SAPS), pentru măsura de agro-mediu fiind necesară respectarea unor cerințe de bază suplimentare.

Astfel, suprafața minimă a terenului utilizat de fermier trebuie să fie de 1 ha și să fie compusă din parcele agricole de cel puțin 0,3 ha.

Fermierii trebuie să respecte pe toate parcelele agricole din exploatare Bunele Condiții Agricole și de Mediu (GAEC) și cerințele minime privind utilizarea produselor de protecția plantelor și a fertilizanților.

De asemenea, beneficiarii trebuie să încheie un angajament pe o perioadă de 5 ani. În cazul aplicanților pentru pachetul 1, beneficiarii trebuie să semneze declarația din cererea de plată precum că nu au utilizat fertilizanți chimici și pesticide în ultimii 5 ani pe parcelele pentru care aplică.

Angajamentele din primul an sunt considerate contracte care se încheie între fermieri și APIA, motiv pentru care acestea trebuie să fie semnate în dublu exemplar (o copie fiind destinată fermierului) și originalul rămâne arhivat pe toată perioada de 5 ani la dosarul fizic al fermierului din primul an de angajament.

Prin intermediul obiectivelor strategice propuse în Axa 2 a Programului Național de Dezvoltare Rurală 2007 – 2013 (PNDR) – Îmbunătățirea mediului și a spațiului rural prin utilizarea durabilă a terenurilor agricole și forestiere se urmărește, printre altele, asigurarea utilizării continue a terenurilor agricole și conservarea și îmbunătățirea stării resurselor naturale și a habitatelor. Cele două obiective specifice prin care România își propune să îndeplinească obiectivele strategice menționate sunt: asigurarea utilizării continue a terenurilor agricole, prin aceasta contribuind la menținerea viabilității comunităților

rurale și introducerea sau continuarea aplicării metodelor agricole de producție compatibile cu protecția și îmbunătățirea stării biodiversității, solului, apei și calității aerului.

Măsura 211 – Sprijin pentru fermierii din zonele montane defavorizate (ZMD)

Sunt vizate:

- unitățile administrativ teritoriale situate la altitudini medii mai mari sau egale cu 600 m, limitele acestora fiind acelea ale blocurilor fizice care aparțin de aceste UAT-uri.
- unitățile administrativ teritoriale situate la altitudini medii între 400-600 m și care au o pantă medie egală sau mai mare de 15%, limitele acestora fiind acelea ale blocurilor fizice care aparțin de aceste UAT-uri.

Obiective specifice:

să contribuie în zona montană defavorizată la utilizarea continuă a terenurilor agricole, menținându-se astfel viabilitatea spațiului rural și, de asemenea, menținându-se și susținându-se activitățile agricole durabile.

Obiectiv operațional: Să se asigure în Zona Montană Defavorizată utilizarea continuă a 2.520.000 ha terenuri agricole.

Beneficiarii acestei măsuri sunt fermierii care desfășoară activități agricole pe terenurile agricole situate în Zona Montană Defavorizată.

Beneficiarii trebuie să se angajeze ca vor continua activitățile agricole timp de 5 ani de la data efectuării primei plăți aferente acestei măsuri și ca vor respecta Bunele Condiții Agricole și de Mediu pe toată suprafața agricolă a fermei și pe toată durata angajamentului.

Sunt eligibile numai parcelele cu suprafață minimă de cel puțin 0,3 ha, iar suprafața agricolă aparținând unei ferme, compusă din parcele de cel puțin 0,3 ha trebuie să fie de minim 1 ha. În cazul viilor, livezilor, culturilor de hamei, pepinierelor pomicele, pepinierelor viticole și arbuștilor fructiferi suprafața minimă a parcelei trebuie să fie de cel puțin 0,1 ha conform Ordonanței de urgență nr.125 din 21 decembrie 2006 pentru aprobarea schemelor de plăți directe și plăți naționale directe complementare, care se acordă în agricultură începând cu anul 2007, și pentru modificarea art. 2 din Legea nr.36/1991 privind societățile agricole și alte forme de asociere în agricultură.

Sprijinul financiar oferit pentru suprafețe utilizate în comun de către mai mulți fermieri pentru pășunatul animalelor se poate acorda fiecărui fermier proporțional cu dreptul de utilizare sau se acordă unui reprezentant al fermierilor.

Astfel, în cazul utilizării pășunilor comunale, dreptul de utilizare al fermierilor este dat de încheierea unui contract de pășunat între fermieri și administratorii pășunilor comunale.

Aceste contracte prevăd alocarea de suprafețe de pășunat fermierilor conform unui raport UVM (calculat în baza animalelor pentru care fermierii solicita pășunat) / suprafața de pășunat.

Începând cu anul 2011 valoarea sprijinului este de 90 €/ha până la suprafața de 50 ha/solicitant, după care suma se modulează.

Măsura 212 – Sprijin pentru fermierii din zonele defavorizate altele decât cele montane

Obiectiv specific:

Să contribuie în zonele defavorizate - altele decât zona montană, la utilizarea continuă a terenurilor agricole, menținându-se astfel și viabilitatea spațiului rural și de asemenea, menținându-se și susținându-se activitățile agricole durabile.

Obiectiv operațional

Să se asigure în zonele defavorizate - altele decât zona montană utilizarea continuă a 1.795.000 ha terenuri agricole.

Măsura 212 este un instrument prin care se acordă sprijin financiar pentru utilizatorii terenurilor agricole situate în zone unde producția agricolă este mai redusă cantitativ și/sau calitativ datorită unor condiții naturale și unde este importantă menținerea echilibrului de mediu stabilit între practicile agricole și condițiile naturale. Sprijinul financiar acordat compensează diferențele față de condițiile naturale prezente în alte zone, care nu sunt defavorizate. Acest sprijin reprezintă în același timp o acțiune menită să contracareze procesul de depopulare și să mențină potențialul turistic al acestor zone.

Zonele defavorizate - altele decât zona montană sunt clasificate în două categorii.

A. Zona Semnificativ Defavorizată - ZSD cuprinde acele unități administrativ teritoriale care se suprapun în totalitate sau parțial cu Rezervația Biosferei "Delta Dunării", unde productivitatea agricolă este

limitata datorita calitatii reduse a solului, climatului nefavorabil, conditiilor de relief si de umiditate a solului si ca urmare nota de bonitare are o valoare medie ponderata de 16 puncte. De asemenea, aceasta zona prezinta valori mici de densitate a populatiei si un grad mare de dependenta a populatiei fata de activitatile agricole.

B. Zonele Defavorizate de Conditii Naturale Specifice - ZDS cuprind acele areale continue unde nota de bonitare nu depaseste valoarea de 28 de puncte si care prezinta caracteristici naturale particulare. Aceste areale trebuie sa fie formate din cel puțin 3 unitati administrativ-teritoriale si nici o UAT nu trebuie sa aibe o nota de bonitare a terenurilor agricole mai mare de valoarea 30.

Sprijinul financiar este oferit sub forma unei plăți anuale fixe pe hectar de teren agricol utilizat, situat în cadrul zonelor defavorizate – altele decât zona montana. Aceste plăți sunt condiționate de respectarea Bunelor Condiții Agricole si de Mediu pe toata suprafata fermei si nu pot depasi sumele maxime stipulate în Anexa Regulamentului Consiliului (CE) nr.1257/1999.

În cazul fermelor cu suprafețe agricole mai mari de 50 ha, valoarea plății scade pentru acele suprafețe agricole care depășesc această valoare.

Beneficiarii acestei măsuri sunt fermierii care desfășoară activități agricole pe terenurile agricole situate în zona semnificativ defavorizată, respectiv în zonele defavorizate de condiții naturale specifice.

Începând cu Campania 2011 valoarea sprijinului este de 80 €/ha.

Măsura 214 - Plăți de agro-mediu

Plățile de agro-mediu sprijină dezvoltarea durabilă a zonelor rurale și răspund cererii din ce în ce mai mare a societății pentru servicii de mediu. De asemenea, încurajează fermierii și alți administratori de terenuri să deservească societatea ca întreg prin introducerea sau continuarea aplicării metodelor de producție agricolă, compatibile cu protecția și îmbunătățirea mediului, a peisajului și caracteristicilor sale, a resurselor naturale, a solului și a diversității genetice.

Un pachet de agro-mediu reprezintă un set de cerințe pe care fermierul se angajează să le respecte timp de 5 ani.

Există 5 pachete de agro-mediu, după cum urmează:

- pajiști cu înaltă valoare naturală
- practici agricole tradiționale
- pajiști importante pentru păsări
- culturi verzi
- Agricultură ecologică.

Dezvoltarea durabilă a spațiului rural prin încurajarea utilizatorilor de terenuri să introducă sau să continue metodele de producție agricolă compatibile cu protecția și îmbunătățirea mediului, a biodiversității, apei, solului, peisajului rural.

Obiectivele operaționale sunt: menținerea pajiștilor cu înaltă valoare naturală, menținerea biodiversității prin aplicarea practicilor agricole tradiționale, managementul adecvat al pajiștilor importante pentru păsări, asigurarea protecției apei și a solului.

Beneficiarii sunt fermieri care desfășoară activități agricole pe terenurile agricole situate în lista comunelor eligibile cuprinse în PNDR 2007-2013 pentru pachetele 1, 2 și 3. Pentru pachetul 4 nu există UAT eligibile (poate fi aplicat pe teritoriul întregii țări).

Plata de agro-mediu se acordă ca sumă fixă la hectar și reprezintă o compensație pentru pierderile de venit și costurile adiționale suportate de fermieri.

Plățile de agro-mediu pot fi acordate ca parte a măsurilor dacă beneficiarul îndeplinește următoarele condiții:

1. este utilizatorul unei suprafețe agricole localizată pe teritoriul României, identificabilă în Sistemul Integrat de Administrare și Control, cu o suprafață minimă de 1 ha iar parcelele eligibile au dimensiunea minimă de 0,3 ha;
2. se angajează să mențină angajamentul de agro-mediu pentru o perioadă de 5 ani, de la data semnării acestuia;
3. se angajează să respecte cerințele minime relevante pe suprafața întregii ferme;
4. se angajează să respecte cerințele specifice pachetelor de agro-mediu pentru care aplică;
5. se angajează să țină o evidență a activităților agricole corelate cu implementarea cerințelor de agro-mediu;

6. declară pe propria răspundere că nu a utilizat fertilizanți chimici și /sau pesticide în ultimii 5 ani pe suprafețele pe care intenționează să aplice pachetul 1 „Pajiști cu înaltă valoare naturală”. În situația în care fermierul utilizează acele suprafețe de mai puțin de 5 ani, declarația va avea aplicabilitate doar pentru perioada anterioară în care fermierul a utilizat efectiv acele suprafețe. Acest criteriu de eligibilitate este aplicabil doar în cazul pachetului 1;
7. parcela este eligibilă dacă este situată într-o localitate din lista Unităților Administrativ Teritoriale cuprinse în PNDR 2007-2013 pentru pachetul respectiv;
8. conform Ordinului 75/2010 să țină o evidență a activităților agricole corelate cu implementarea cerințelor de agromediu (Caietul de agro-mediu), pe o perioadă de 5 ani începând de la data la care a semnat angajamentul cu APIA. Toate înregistrările trebuie actualizate ori de câte ori se realizează activități legate de angajamentul de agromediu asumat. Fermierul trebuie să păstreze acest caiet cu înregistrările făcute, pe toată perioada angajamentului, iar în cazul unui control din partea APIA să-l prezinte inspectorilor pe teren.

PACHETUL 1: PAJIȘTI CU ÎNALTĂ VALOARE NATURALĂ (P 1)

(Acest pachet se poate aplica doar în unitățile administrativ teritoriale eligibile)

Valoarea sprijinului este de 124 Euro /ha

Cerințe de management:

- utilizarea fertilizanților chimici este interzisă;
- utilizarea tradițională a gunoiiului de grajd este permisă până în echivalentul a maxim 30 kg. N s.a./ha;
- Utilizarea pesticidelor este interzisă;
- cositul poate începe doar după data de 1 iulie;
- masa vegetală cosită trebuie adunată de pe suprafața pajiștii nu mai târziu de două săptămâni de la efectuarea cositului;
- pășunatul se efectuează cu maxim 1 UVM pe hectar;
- pășunile inundate nu vor fi pășunate mai devreme de două săptămâni de la retragerea apelor;
- este interzis aratul sau discuitul pajiștilor aflate sub angajament;
- nu vor fi realizate însămânțări de suprafață sau supraînsămânțări. Se pot face însămânțări cu specii din flora locală doar în cazurile când anumite porțiuni de pajiște degradează sau sunt afectate accidental.

PACHETUL 2: PRACTICI AGRICOLE TRADIȚIONALE (P 1.2)

Acest pachet se poate adăuga opțional doar la pachetul 1.

Cerință de management:

- lucrările cu utilaje mecanizate nu sunt permise pe suprafața pajiștilor aflate sub angajament.

Plata: 58 Euro /ha

Această opțiune se poate adăuga pachetului de bază, exemplu:

- Pășune:

- Maximum 1 UVM/ha
- Nu sunt permisi fertilizantii chimici și pesticidele
- Nu se pășunează după ce pășunea a fost inundată
- Nu se efectuează lucrări mecanizate

PACHETUL 3: PAJIȘTI IMPORTANTE PENTRU PĂSĂRI Varianta 1 - Crex Crex

- Cositul poate începe de la 1 August
- Cositul se va efectua dinspre centrul parcelei spre margini
- Se va lăsa o bandă necosită de 3 metri pe marginile parcelei
- Pășunatul se va efectua cu maximum 0,7 UVM /ha
- Cerințe de management:
- utilizarea fertilizanților este interzisă;
- utilizarea pesticidelor este interzisă;
- cositul se poate efectua doar după data de 31 iulie;

- cositul se va realiza dinspre interiorul parcelei spre exteriorul acesteia;
- o bandă necosită sau nepășunată, lată de 3 metri, va fi lăsată pe marginile fiecărei parcele;
- masa vegetală cosită trebuie adunată de pe suprafața pajiștii nu mai târziu de două săptămâni de la efectuarea cositului;
- pășunatul se va efectua cu maximum 0.7 UVM pe hectar;
- pășunile inundate nu vor fi pășunate mai devreme de două săptămâni de la retragerea apelor;
- este interzis aratul sau discuitul pajiștilor aflate sub angajament;
- nu vor fi realizate însămânțări de suprafață sau supraînsămânțări. Se pot face însămânțări cu specii din flora locală doar în cazurile când anumite porțiuni de pajiște se degradează sau sunt afectate accidental;
- lucrările cu utilaje mecanizate nu sunt permise pe suprafața pajiștilor aflate sub angajament. Sprijinul financiar este de 209 Euro /ha.

Varianta 2 - Lanius minor și Falco vespertinus (P3.2)

- Cositul până la 1 Iulie
- Pășunatul se va efectua cu maximum 1 UVM /ha
- Cerințe de management:
- utilizarea fertilizanților este interzisă;
- utilizarea pesticidelor este interzisă;
- cositul trebuie efectuat cel mai târziu până la data de 1 iulie;
- cositul se va efectua în etape;
- o bandă necosită sau nepășunată, lată de 3 metri, va fi lăsată pe marginile fiecărei parcele;
- masa vegetală cosită trebuie adunată de pe suprafața pajiștii nu mai târziu de două săptămâni de la efectuarea cositului;
- pășunatul se va efectua cu maximum 1 UVM pe hectar;
- pășunile inundate nu vor fi pășunate mai devreme de două săptămâni de la retragerea apelor;
- este interzis aratul sau discuitul pajiștilor aflate sub angajament;
- nu vor fi realizate însămânțări de suprafață sau supraînsămânțări. Se pot face însămânțări cu specii din flora locală doar în cazurile când anumite porțiuni de pajiște se degradează sau sunt afectate accidental;
- lucrările cu utilaje mecanizate nu sunt permise pe suprafața pajiștilor aflate sub angajament. Sprijinul financiar este de 101 Euro /ha

PACHETUL 4 – CULTURI VERZI

Cerințe de management:

- semănarea culturilor verzi trebuie realizată până la sfârșitul lunii septembrie. Plantele ce pot fi utilizate ca și culturi verzi sunt: mazărea, mazăricea, rapița, muștarul, lupinul, sulfina;
- doar fertilizanții organici pot fi utilizați înaintea înființării culturilor verzi. Utilizarea fertilizanților chimici pentru culturile verzi este interzisă;
- biomasa formată trebuie să fie incorporată în sol cel târziu până la începutul lunii Martie;
- lucrările agricole necesare pentru următoarea cultură pot începe doar după ce s-a realizat această acțiune;
- nu este permis aratul pajiștilor existente în fermă pe toată durata angajamentului.
- Cerința cuprinsă în GAEC specifică faptul că: „pe timpul iernii terenul arabil trebuie să fie acoperit cu culturi de toamnă sau să fie lăsat nelucrat pe cel puțin 20% din suprafața de teren arabil a fermei”. Pentru a se evita orice suprapunere cu acest GAEC acest pachet se poate aplica pe maximum 80% din suprafața de teren arabil aparținând unei ferme.

Cerințe pentru pachetul 4 – Culturi verzi

- Pachetul este disponibil la nivelul întregii țări. Se poate aplica pentru maximum 80% din terenul arabil aparținând unei ferme.
- Cultura se va semăna până la sfârșitul lunii Septembrie
- Se pot folosi doar fertilizanți organici
- Masa vegetală se va încorpora în sol până la începutul lunii Martie

- Parcelele de pajiște din cadrul fermei nu pot fi arate
- Sprijinul financiar este de 130 Euro /ha

PACHETUL 5 – AGRICULTURA ECOLOGICĂ

- Plățile pentru angajamentele încheiate în cadrul acestui pachet vizează terenurile agricole certificate în agricultura ecologică, existând următoarele variante/sub-pachete:
- Varianta 5.1 Culturi agricole pe terenuri arabile (inclusiv plante de nutreț) – 153 Euro
- Varianta 5.2 Legume (inclusiv ciuperci și cartofi) – 360 Euro
- Varianta 5.3 Livezi – 400 Euro
- Varianta 5.4 Vii – 400 Euro
- Varianta 5.5 Plante medicinale și aromatice – 255 Euro
- Variantele pentru pachetul 5 nu pot fi combinate între ele pe aceleași parcele de teren!
- Cerințe de management
- Terenurile agricole pentru care se încheie angajamente trebuie să fie înregistrate ca terenuri certificate în sistem ecologic de către un organism de inspecție și certificare autorizat, în conformitate cu Regulamentul CE nr. 834/2007, cu modificările și completările ulterioare. Suprafețele pentru care se încheie angajamente în cadrul acestui pachet trebuie să continue să fie înregistrate de către un organism de inspecție și certificare pe toată perioada angajamentului și să continue să fie utilizat conform metodelor de producție ecologice în conformitate cu legislația națională relevantă și cu Regulamentul CE nr. 834/2007, cu modificările și completările ulterioare.
- Nu este permis aratul pajiștilor existente în fermă pe toată durata angajamentului. Această cerință se aplică la toate parcelele agricole utilizate ca pajiști permanente, inclusiv cele care nu fac obiectul unui angajament de agro-mediu.
- Solicitanții care depun cerere pentru prima dată trebuie să verifice dacă terenurile agricole pe care le utilizează se află în unitățile administrativ-teritoriale (UAT) eligibile, să aplice „bifele” în câmpul de pe cerere corespunzător măsurii, să semnează angajamentul, iar în declarația de suprafață, în dreptul parcelelor pentru care se solicită plata pentru agro-mediu trebuie aplicat codul pachetului de agro-mediu solicitat.

Dacă un fermier arendează, concesionează sau închiriază o suprafață de teren a semnat un angajament agro-mediu toate aceste contracte trebuie să fie încheiate pe cel puțin 5 ani de la data semnării angajamentului.

Tabelul 1

Situația autorizării la plată pe fonduri și scheme de plată pentru Campania 2009 în județul Maramureș

Nr. crt.	Schema de plată	FEAGA		FEADR		BN		BN1		Total pe schemă
		Suma autorizată (Lei)	Nr. fermieri autorizați	Suma autorizată (Lei)	Nr. fermieri autorizați	Suma autorizată (Lei)	Nr. fermieri autorizați	Suma autorizată (Lei)	Nr. fermieri autorizați	
1	P1, P2, P3, P4	0	0	44.476.615	19294	0	0	9.763.162	19294	54.239.777
2	ZSD	0	0	814.861	1008	0	0	178.872	1008	993.732
3	ZMD	0	0	13.406.251	19528	0	0	2.942.833	19528	16.349.084
4	PNDC1	0	0	1.599.342	21139	4.272.726	21139	399.837	21139	6.271.905
5	SAPS	24.950.611	33444	0	0	0	0	0	0	24.950.611
6	Avans SAPS	17.122.425	23370	0	0	0	0	0	0	17.122.425
Total		42.073.036	-	60.297.069	-	4.272.726	-	13.284.704	-	119.927.535

*Sursa: Centrul Județean APIA Maramureș

CONCLUZII

Fiecare stat membru al Uniunii Europene și-a stabilit bunele condiții agricole și de mediu pe care trebuie să le respecte fermierii care solicită plăți directe.

Bunele condiții agricole și de mediu sunt obligatorii pentru toți utilizatorii de teren agricol care solicită sprijin în cadrul schemelor de plată pe suprafață după data aderării. De asemenea, aceste condiții sunt obligatorii pentru toate parcelele agricole din cadrul exploataței, indiferent dacă fermierul solicită sprijin numai pentru o parte dintre ele.

În județul Maramureș finanțările directe primite de fermieri în special din Fondul European de Garantare Agricolă (FEGA) și din Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR) au sporit substanțial veniturile agricultorilor. Același lucru se poate afirma și la nivel de țară (din raportările făcute de Agenția de Plăți și Intervenție pentru Agricultură).

Ca un efect al acordării plăților directe pe suprafață și al faptului că un număr semnificativ de fermieri au încasat în ultimii ani aceste plăți s-a produs un fenomen incipient de comasare a suprafețelor agricole, însă destul de firav până la această dată. Numărul mare de parcele cu suprafețe mici sub 0,50 ha și numărul mare de ferme care exploatează suprafețe de până la 5 ha indică practicarea, deocamdată, a unei agriculturi de subzistență de către agricultorii din județul Maramureș.

Totuși, efectul pozitiv al intrărilor de fonduri europene, prin plăți directe pe suprafață nu se vede în agricultura românească. În mod clar în perioada următoare agricultorii români și autoritățile române vor trebui să întreprindă o serie de măsuri în vederea eficientizării utilizării fondurilor europene. Măsurile trebuie bine gândite și aplicate la specificul și starea agriculturii românești de la această dată, altfel deși absorbția fondurilor agricole (din FEGA și FEADR) este bună, efectul benefic asupra agriculturii românești și a fermierilor români va întârzia să apară.

BIBLIOGRAFIE:

1. Legea nr. 1/2004 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției de Plăți și Intervenție pentru Agricultură, cu modificările și completările ulterioare
2. Ordinul MADR nr.246/2008 privind stabilirea modului de implementare, a condițiilor specifice și a criteriilor de eligibilitate, pentru aplicarea schemelor de plăți directe și plăți naționale directe complementare, în sectorul vegetal, pentru acordarea sprijinului aferent măsurilor de agromediu și zone defavorizate, cu modificările și completările ulterioare.
3. Programul Național de Dezvoltare Rurală 2007-2013
4. Regulamentul (CE) nr. 73/2009 de stabilire a unor norme comune pentru sistemele de ajutor direct pentru agricultori în cadrul politicii agricole comune și de instituire a anumitor sisteme de ajutor pentru agricultori, de modificare a 5. Regulamentelor (CE) nr. 1290/2005, (CE) nr. 247/2006, (CE) nr. 378/2007 și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1782/2003
6. Regulamentul (CE) nr. 889/2009 de modificare a Regulamentului (CE) nr. 73/2009 al Consiliului și de stabilire, pentru 2009, a plafoanelor bugetare, prevăzute de Regulamentul (CE) nr. 1782/2003 al Consiliului, pentru punerea în aplicare parțială sau facultativă a schemei de plată unică, a pachetelor financiare anuale ale schemei de plată unică pe suprafață și a plafoanelor bugetare aplicabile plăților tranzitorii pentru fructe și legume și ajutorului specific, prevăzute de Regulamentul (CE) nr. 73/2009
7. Regulamentul (CE) nr.1290/2005 cu privire la finanțarea politicii agricole comune cu modificările și completările ulterioare

IOAN-FLORIN URS, DANIEL-VASILE BOTIS
"Bogdan Vodă" University, Faculty of Economics Sciences, Baia Mare, Romania

Key words: PNDR, agri-environment, payments

ABSTRACT: Romania prepared in accordance with Community legislation by the National Rural Development Programme (PNDR) 2007-2013, the strategic guidelines for rural development complies with the European Union governing this area, as well as the realities and needs identified in the Romanian countryside. Through this program it was intended to improve the balance between economic development and sustainable use of natural resources, maintaining and enhancing the attractiveness of rural areas - as key elements in the diversification of economic activities.

Compensation payments are fixed amounts set by the PNDR 2007-2013, awarded on the surface of agricultural land use located in an eligible area, the farmer can get the sums granted annually under the measures are aggregated to the area of direct payments provided by APIA.

1. INTRODUCTION

Within Axis 2 of the PNDR, 2007-2013 EAFRD measures are funded and the national budget, aimed at providing compensation for the area of agricultural land users, the following measures:

- Measure 211 - Support for disadvantaged mountainous area;
- Measure 212 - Support for disadvantaged areas other than mountain areas (the significantly weaker and disadvantaged areas of specific natural conditions);
- Measure 214 - agri-environment payments.

2. MATERIAL AND METHODS

Compensation beneficiaries are farmers, natural or legal persons or groups of individuals or legal entities, regardless of legal status groups or its members, engaged in production agriculture or maintain land in Good Agricultural and Environmental Conditions.

General eligibility conditions to be met by farmers to receive payments for rural development area are the same as for obtaining direct payments area (SAPS) for agri-environment measure is necessary to respect some basic requirements further.

Thus, the minimum area of land used by farmers should be 1 ha and is composed of agricultural plots of at least 0.3 ha.

Farmers must comply with all agricultural parcels of the farm Good Agricultural and Environmental Conditions (GAEC) and the minimum requirements for plant protection products and fertilizers.

Also, beneficiaries must sign a commitment for a period of five years. If applicants for a package, beneficiaries must sign the declaration and payment of the application that did not use chemical fertilizers and pesticides in the last five years from the plots for which they apply.

Commitments in the first year are considered contracts between farmers and ending APIA, which is why they must be signed in duplicate (one copy is for farmers) and the original remains archived throughout the period of five years to the farmer of the first physical file year commitment.

Through strategic objectives proposed in Axis 2 of the National Rural Development Programme 2007-2013 (PNDR) - Improving the environment and countryside through the sustainable use of agricultural and forest land is intended, among other things, ensure continued agricultural land use and conservation and improvement of natural resources and habitats. The two specific objectives that Romania intends to meet those strategic objectives are: to ensure continuous use of agricultural land, thereby contributing to

maintaining the viability of rural communities and the introduction or continuation of agricultural production methods compatible with the protection and improvement of biodiversity, soil, water and air quality.

Measure 211 - Support for disadvantaged farmers in mountain areas (ZMD)

Are concerned:

- The territorial administrative units located at average altitudes greater than or equal to 600 m, their boundaries being those of physical blocks belonging to the UAT's (The Territorial Administrative units);
- The territorial administrative units located at average altitudes between 400-600 m and an average slope less than 15% of their limits of physical blocks being those belonging to the UAT's.

Objectives:

disadvantaged mountain areas to contribute to the continued use of agricultural land, thus preserving the viability of rural areas and also maintaining and supporting the sustainable farming.

Operational objective: To ensure continued use in the mountain area of 2.52 million ha weaker agricultural land.

Beneficiaries of this measure are farmers engaged in agricultural activities on agricultural land located in mountainous areas in need.

The beneficiaries must undertake to continue farming for five years from the date the premium payments for this action and that they comply with Good Agricultural and Environmental Conditions on the whole agricultural area of farms and throughout the engagement.

Parcels are eligible only with minimum area of at least 0.3 ha and agricultural land belonging to a firm composed of at least 0.3 ha plots must be at least 1 ha. In the case of vineyards, orchards and crops of hops, fruit tree nurseries, nursery shrubs, vines and minimum size of the parcel must be at least 0.1 ha under Emergency Ordinance no.125 of 21 December 2006 to approve and direct payment schemes complementary national direct payments, which is granted in agriculture since 2007, amending art. 2 of Law no.36/1991 on agribusinesses and other agricultural associations.

Financial support for areas used jointly by several farmers for grazing animals may be granted in proportion to each farmer is granted the right to use or a representative of farmers.

Thus, the use of communal pastures, the farmers right to use is given by a contract between farmers and administrators grazing communal pastures.

These contracts provide for the allocation of grazing land to farmers according to an UVM (calculated based on grazing animals for farmers ask) / grazing area.

Since 2011 the amount of support is 90 € / ha to 50 ha / applicant, after which the amount is graduated.

Measure 212 - Support to farmers in disadvantaged areas other than mountain

Specific objective:

To contribute in disadvantaged areas - other than the mountains, the continued use of agricultural land, thus preserving the countryside and sustainability and also maintaining and supporting the sustainable farming.

Ensure operational objective in disadvantaged areas - other than the mountains continued use of 1.795 million ha of agricultural land.

Measure 212 is a tool that provides financial support for agricultural land users in areas where agricultural production is lower in quantity and / or quality due to natural conditions where it is important to maintain environmental balance established between agricultural practices and natural conditions. Financial support to compensate for differences in the natural conditions present in other areas are not disadvantaged. This support is both an action to counteract the process of depopulation and maintain the tourist potential of these areas.

Disadvantaged areas - other than mountain areas are classified into two categories.

A significant area disadvantaged - ZSD includes those administrative units of territory completely or partially overlap with the Biosphere Reserve Danube Delta, where agricultural productivity is limited due to reduced soil quality, adverse weather conditions and terrain and soil moisture due note of evaluation is a weighted average of 16 points. Also, this area has low levels of population density and a high degree of dependence of the population to agricultural activities.

B. Disadvantaged areas of specific natural conditions - ZDS include those areas where further note of evaluation may not exceed 28 points and particular natural characteristics. These areas should be composed of at least three administrative units and no one shall have no UAT score of evaluation of land value greater than 30.

Financial support is offered as a fixed annual payment per hectare of agricultural land use, located in disadvantaged areas - other than the mountain. These payments are conditional on compliance with Good Agricultural and Environmental Conditions on the entire farm area and can not exceed the maximum amounts stipulated in the Annex to Council Regulation (EC) No 1257/1999.

In case of holdings with arable land exceeding 50 hectares, the amount of arable land decreases for those exceeding this amount.

Beneficiaries of this measure are farmers engaged in agricultural activities on agricultural land located within significantly disadvantaged, deprived areas that specific natural conditions.

Since 2011 campaign is the support value of 80 € / ha.

Measure 214 - agri-environment payments

Agri-environment payments support sustainable development of rural areas in response to demand increasingly higher environmental services company. It also encourages farmers and other land managers to serve society as a whole through the introduction or continuation of agricultural production methods compatible with environmental protection and improvement of the landscape and its features, natural resources, soil and genetic diversity.

A package of agri-environment is a set of requirements which the farmer is committed to respect for 5 years.

There are 5 packages of agro-environment, as follows:

- grassland with high natural value
- traditional agricultural practices
- important grassland birds
- green crops
- organic farming.

Sustainable development of rural areas by encouraging land users to introduce or continue agricultural production methods compatible with environmental protection and improvement, biodiversity, water, soil, countryside.

Operational objectives are: maintaining high nature value grasslands, maintenance of biodiversity through the application of traditional agricultural practices, appropriate management of important grassland birds, protecting water and soil.

Beneficiaries are farmers engaged in agricultural activities on agricultural land located in the list of eligible municipalities included in the PNDR 2007-2013 for packages 1, 2 and 3. For UAT no eligible packet 4 (can be applied throughout the country).

Agri-environment payment granted as a fixed amount per hectare and represent compensation for lost income and additional costs incurred by farmers.

Agri-environment payments can be granted as part of measures if the recipient meets the following conditions:

1. user is an agricultural area located in Romania, identifiable Integrated Administration and Control, with a minimum area of 1 ha and the minimum size of eligible parcels of 0.3 ha;
2. is committed to maintaining the commitment to agri-environment for a period of five years from the date of its signature;
3. undertake to meet the minimum requirements of all relevant firm surface;
4. undertake to meet the specific requirements of the agri-environment packages for applying;
5. undertake to keep a record of farm activities related with implementation of agro-environmental requirements;
6. declare on oath that he did not use chemical fertilizers and / or pesticides in the past five years on the areas they intend to implement a package grasslands with high natural value. Where farmers use those areas for more than five years, the statement shall be applicable only for the period prior to the farmer actually used those areas. This eligibility criterion is applicable only if a package;
7. parcel is eligible if located in a town from the list of territorial administrative units included in the package PNDR 2007-2013;;

8. Order 75/2010 as to keep a record of farm activities related to implementation of environmental requirements (Book of agri-environment) over a period of 5 years from the date of the undertaking with APIA. All entries must be updated whenever a commitment is made by the agri-related activities undertaken. The farmer must keep this notebook with entries made throughout the period of engagement and control for the APIA to submit to field inspectors.

PACKAGE 1: HIGH VALUE NATURAL MEADOWS (P 1)

(This package may only be eligible territorial administrative units)

Support amount is 124 Euro / ha

Management requirements:

- Use of chemical fertilizer is prohibited;
- Traditional use of manure is allowed a maximum equivalent to 30 kg. N as / ha;
- Use of pesticides is prohibited;
- Mowing can only begin after July 1;
- Vegetal mass from the surface to be mowed meadow no more than two weeks after making mowing;
- Is carried out within a grazing UVM (livestock unit) per hectare;
- Flooded pastures will be grazed earlier than two weeks of water withdrawal;
- Is banned or plowing under grasslands harrow commitment;
- Will not be performed sowing or overseeding surface. Reseeding can be done with local species of flora only in cases when certain portions of degraded pasture or accidentally damaged.

PACKAGE 2: TRADITIONAL AGRICULTURAL PRACTICES (P 1.2)

This package can add an optional package only.

Requirement management:

Work with mechanized equipment are not allowed on the lawn area under commitment.

Payment: 58 Euro / ha

This option can be added to the basic package, for example:

- Pasture:
 - Maximum 1 UVM/ha
 - No chemical fertilizers and pesticides are permitted
 - There is grazing pasture was flooded after
 - No mechanical work is performed

PACKAGE 3: MEADOWS IMPORTANT FOR BIRDS - Option 1 - Crex Crex

- Mowing can start from 1 August
 - Mowing will be done from the plot center to edge
 - It will leave a strip of 3 feet on the edges unpasture plot
 - Grazing will be a maximum of 0.7 UVM / ha
 - Requirements management:
 - The use of fertilizer is prohibited;
 - Pesticide use is prohibited;
 - Mowing can be done only after 31 July;
 - Mowing will be done from inside the plot to its exterior;
 - A band or unpasture, unmowningne, 3 meters wide, will be left on the edge of each parcel;
 - Vegetal mass from the surface to be mowed meadow no more than two weeks after making mowing;
 - Grazing will be a maximum of 0.7 UVM per hectare;
 - Flooded pastures will be grazed earlier than two weeks of water withdrawal;
 - Grep is prohibited tillage or grassland under commitment;
 - Will not be performed sowing or overseeding surface. Reseeding can be done with local species of flora only in cases when certain portions of grassland is degraded or damaged by accident;
 - Work with mechanized equipment are not allowed on the lawn area under commitment.
- Financial support is of 209 Euro / ha.

Option 2 - *Lanius minor* and *Falco vespertinus* (P3.2)

- Mowing will be completed by July 1
- Grazing will be a maximum 1 UVM /ha
- Requirements management:
 - The use of fertilizer is prohibited;
 - Pesticide use is prohibited;
 - Mowing must be done no later than on 1 July;
 - Mowing will be done in stages;
 - A band unmown or ungrazed, 3 meters wide, will be left on the edge of each parcel;
 - Vegetal mass from the surface to be mowed meadow no more than two weeks after making mowing;
 - Grazing will be a maximum of 1 UVM per hectare;
 - Flooded pastures will be grazed earlier than two weeks of water withdrawal;
 - Is banned or plowing under grasslands grep commitment;
 - Will not be performed sowing or overseeding surface. Reseeding can be done with local species of flora only in cases when certain portions of grassland is degraded or damaged by accident;
 - Work with mechanized equipment are not allowed on the lawn area under commitment. Financial support is 101 Euro / ha

Package 4 - GREEN CROPS

Requirements management:

- Planting green crops should be carried out by the end of September. Plants that can be used as green crops are peas, vetch, canola, mustard, lupine, melilot;
- Only organic fertilizers can be used before the establishment of green crops. Use of chemical fertilizers for green crops is prohibited;
- Biomass forms should be incorporated into the soil at the latest by early March;
- Farm work needed for the next crop can start only after it has performed this action;
- Not allowed on the farm plowing existing lawns throughout the engagement.
- GAEC requirement contained in stating that: during the winter of arable land must be covered with winter crops or are left uncultivated for at least 20% of arable land to farm. To avoid any overlap with the GAEC this package can be applied to more than 80% of arable land belonging to a farm.

Requirements for Package 4 - Green Crops

- The package is available throughout the country. You can apply for up to 80% of the arable land belonging to a farm.
- Culture will look like by the end of September
- You can only use organic fertilizers
- Mass plant will be incorporated into the soil by early March
- Plots of grassland on the farm may not be showing
- Financial support is 130 Euro / ha

PACKAGE 5 - ORGANIC AGRICULTURE

- Payments for commitments entered in this package aims certified organic farmland, with the following options / sub-packages:
 - Version 5.1 crops on arable land (including forage crops) - 153 Euro
 - Version 5.2 Vegetables (including mushrooms and potatoes) - 360 Euro
 - Version 5.3 Orchards - 400 Euro
 - Version 5.4 Live - 400 Euro
 - Version 5.5 and aromatic herbs - 255 Euro
- 5 variants package can not be combined with each other on the same parcel of land!
- Requirements management
 - Agricultural land for ending commitments must be registered as certified organic land by an inspection and certification body in accordance with EC Regulation no. 834/2007, as amended and supplemented. Areas to be covered by commitments in this package should continue to be made by an inspection and certification throughout the engagement and continue to be used as

environmentally friendly production methods in accordance with relevant national law and EC Regulation . 834/2007, as amended and supplemented.

- Not allowed on the farm plowing existing lawns throughout the engagement. This requirement applies to all agricultural parcels used as permanent grassland, including those not covered by an agri-environment commitment.
 - Applicants applying for first time must determine whether the land they use is the administrative-territorial units (UAT) eligible to apply check mark in the appropriate application of the measure, to sign the commitment and declaration Surface parcels law requiring payment for agri-environment package code must be applied to agri-environment required.
- If a farmer leases, concessions or leases land area of agri-environment commitment signed all these contracts must be concluded for at least five years from the date of signing the commitment.

Table 1
Statement of the payment authorization for payment of funds and schemes in the county of Maramures Campaign 2009

Nr. crt.	Payment scheme	FEAGA		FEADR		BN		BN1		Total for scheme
		Amount approved (Lei)	Nr. fermieri autorizati	Amount approved (Lei)	Nr. fermieri autorizati	Amount approved (Lei)	Nr. fermieri autorizati	Amount approved (Lei)	Nr. fermieri autorizati	
1	P1, P2, P3, P4	0	0	44.476.615	19294	0	0	9.763.162	19294	54.239.777
2	ZSD	0	0	814.861	1008	0	0	178.872	1008	993.732
3	ZMD	0	0	13.406.251	19528	0	0	2.942.833	19528	16.349.084
4	PNDC1	0	0	1.599.342	21139	4.272.726	21139	399.837	21139	6.271.905
5	SAPS	24.950.611	33444	0	0	0	0	0	0	24.950.611
6	Advance SAPS	17.122.425	23370	0	0	0	0	0	0	17.122.425
	Total	42.073.036	-	60.297.069	-	4.272.726	-	13.284.704	-	119.927.535

* Source: APIA Maramures County

CONCLUSIONS

Each member of the European Union has established good agricultural and environmental conditions to be met by farmers applying for direct payments.

Good agricultural and environmental conditions are required for all land users seeking support in the area payment schemes after accession. Also, these conditions are binding for all agricultural parcels on the farm, the farmer asks whether support for only part of them.

In Maramures County farmers received direct funding in particular from the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) substantially increased farmers incomes. The same can be said at the country level (from surveys done by the Agency for Payments and Intervention in Agriculture).

As a result of granting direct payments area and the fact that a significant number of farmers have received payments in recent years this has been a phenomenon of the early consolidation of agricultural lands, but rather weak to date. The large number of small parcels in the 0.50 ha area and a large number of farms operating up to 5 ha area indicates the practice, yet a subsistence farming by farmers in the county of Maramures.

However, the positive effect of inflows of EU funds through direct payments area is not seen in Romanian agriculture. Clearly, farmers in the next period will be Romanian and Romanian authorities to undertake a series of measures to better use EU funds. Measures should be carefully considered and applied to specific and condition of the Romanian agriculture to date, although other agricultural absorption (of EAGF and EAFRD) is good, positive effect on Romanian Romanian agriculture and farmers appear to be delayed.

REFERENCES:

1. Law no. 1 / 2004 on the establishment, organization and functioning of the Agency for Payments and Intervention for Agriculture, as amended and supplemented;
2. MADR nr.246/2008 Order establishing the mode of implementation, specific conditions and eligibility criteria for applying the direct payment schemes and complementary national direct payments in the plant, for support for agri-environmental measures and disadvantaged areas, with changes and additions;
3. National Rural Development Programme 2007-2013;
4. Regulation (EC) no. 73/2009 establishing common rules for direct support schemes for farmers under the common agricultural policy and establishing certain support schemes for farmers, amending 5. Regulations (EC) no. 1290/2005, (EC) no. 247/2006, (EC) no. 378/2007 and repealing Regulation (EC) no. 1782/2003;
5. Regulation (EC) no. 889/2009 amending Regulation (EC) no. No 73/2009 and fixing for 2009 the budget ceilings provided for in Regulation (EC) no. 1782/2003, for partial or optional implementation of the single payment scheme, the annual financial envelopes for Single Area Payment Scheme and the budgetary ceilings transitional payments for fruits and vegetables and specific support provided by Regulation (EC) no. 73/2009;
6. Regulation (EC) nr.1290/2005 on common agricultural policy changes and additions.

ASPECTE PRIVIND INSTRUMENTAREA CONTABILĂ A CONTRACTELOR DE CONSTRUCȚII

CORINA BANDICU-BENE

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

Cuvinte cheie: imobilizări, subvenții, contracte de construcții, dezinvestire

REZUMAT: Această lucrare prezintă anumite aspecte referitoare la unul din cazurile speciale aferente activelor imobilizate și anume contractele de construcții. Referențialul contabil internațional reprezentat de IAS 11 "Contracte de construcții" definește contractele de construcții, le clasifică, stabilește procedura de recunoaștere și contabilizare a cheltuielilor și veniturilor aferente lor precum și a rezultatului obținut în urma derulării contractelor de construcții.

INTRODUCERE

Deși achiziționarea propriu zisă a activelor imobilizate corporale este cazul cel mai cunoscut de contabilizare a acestor tipuri de active în evidența contabilă, pe lângă acesta mai sunt cunoscute și alte cazuri speciale, legate de activele imobilizate, a căror instrumentare contabilă trebuie să fie cunoscută de către profesioniștii contabili.

De altfel, contabilizarea acestor cazuri speciale este reglementată atât de referențialul contabil național și anume de O.M.F.P. nr. 3055/2009 privind aplicarea reglementărilor contabile conforme cu directivele europene cât și de cel internațional, reprezentat în special de Standardele Internaționale de Raportare Financiară.

Dintre aceste cazuri speciale se evidențiază în principal:

➤ **dezinvestirea activelor imobilizate** despre care considerăm, ca și alți autori, că „poate fi considerată o artă managerială: trebuie să știi să abandonezi unele domenii care nu mai generează fluxuri nete de trezorerie”¹;

➤ **leasingul** despre care credem că reprezintă o alternativă viabilă și importantă a achiziției de active imobilizate. În condițiile actuale din țara noastră, când entitățile economice românești sunt puternic decapitalizate, apreciem că leasingul trebuie văzut și ca o modalitate de adaptare a pieței de capitaluri la capacitatea limitată de finanțare a investițiilor. De altfel, în cadrul analizelor financiare, fundamentarea deciziei de investiții se realizează concomitent cu cea de finanțare. În general, prin intermediul leasingului, se obține pe termen precizat, dreptul de folosință asupra unor bunuri de valori mari și foarte mari.

➤ **subvenționarea activelor imobilizate** definită de IAS 20 "Contabilitatea subvențiilor guvernamentale și prezentarea informațiilor legate de asistența guvernamentală" ca și "asistența acordată de guvern sub forma unor transferuri de resurse către o entitate în schimbul respectării, în trecut sau în viitor, a anumitor condiții referitoare la activitatea de exploatare a acesteia"². Subvențiile exclud acele forme de asistență guvernamentală cărora nu li se poate atribui, în mod rezonabil, o anumită valoare; precum și acele tranzacții cu guvernul care nu se pot distinge de operațiunile comerciale normale ale entității economice.

➤ **investiția imobiliară** definită de IAS 40 "Investiții imobiliare" ca "acea proprietate imobiliară (teren, clădire, parte dintr-o clădire) deținută de proprietar sau locatar, în baza unui contract de leasing financiar, mai degrabă în scopul închirierii sau pentru creșterea valorii capitalului decât pentru a fi utilizată în producția sau furnizarea de bunuri sau servicii sau scopuri administrative sau a fi vândută pe parcursul desfășurării normale a activității"³.

Ne aliniem părerii unor autori referitoare la investiția imobiliară, și anume că aceasta reprezintă o altă categorie a imobilizărilor corporale, care trebuie prezentată distinct în bilanț; ea urmând tiparul imobilizărilor corporale în general (recunoaștere, evaluare, depreciere și cedare), cu următoarele deosebiri:

- scopul deținerii este pentru închirierea sau aprecierea capitalului și nu pentru investiții, dar pot exista transferuri între această categorie și alte categorii de active imobilizate;
- nu se reevaluează, ci se determină și se înregistrează eventual la valoarea justă și variațiile de timp ale acesteia;
- nu se casează, dezinvestindu-se prin cedarea lor.

➤ **contractul de construcții** care reprezintă un alt caz special al activelor imobilizate.

INSTRUMENTAREA CONTABILĂ A CONTRACTELOR DE CONSTRUCȚII

O modalitate de a obține un activ imobilizat este reprezentată de **construcția lui în regie proprie sau încheierea unui contract de construcție** (antrepriză) **cu o firmă specializată**. IAS 11 "Contracte de construcții" este standardul care analizează aspectele legate de aceste operații din punct de vedere contabil, mai precis prelucrarea contabilă a veniturilor și costurilor referitoare la acestea.

IAS 11 "Contracte de construcții" specifică că un contract de construcții este un contract negociat în mod particular pentru construirea unui activ sau a unui complex de active (un pod, un imobil, o conductă, un baraj, o șosea, un vas, un tunel, etc.) care se află într-o strânsă interrelație sau interdependență, în ceea ce privește proiectarea, tehnologia și funcționarea sau scopul sau utilizarea lor finală⁴.

Contractele de construcții pot fi de două feluri:

- **contracte cu preț fix** în care antreprenorul este de acord cu un preț contractual fix sau cu o rată fixă pe unitatea de produs final;
- **contracte în regie** denumite și **contracte cost plus** în care antreprenorul recuperează costurile permise, la care se adaugă un procent din aceste costuri sau un onorariu fix.

În cazul în care contractul de construcții acoperă mai multe active, construirea fiecăruia dintre ele va fi tratată ca un contract separat dacă:

- au fost prezentate oferte separate pentru fiecare activ;
- activele care vor fi construite au fost supuse unor negocieri separate, antreprenorul și beneficiarul fiind capabil să accepte sau să respingă aceea parte a contractului aferentă fiecărui activ;
- costurile și veniturile fiecărui activ pot fi identificate separat.

De asemenea, mai multe contracte de construcții pot fi tratate ca un contract unic doar atunci când aceste contracte au fost negociate în bloc, sunt intercorelate și se desfășoară simultan.

Contabilizarea contractelor de construcții ridică problema justei impunerii a veniturilor și cheltuielilor precum și a momentului în care trebuie să se determine rezultatul acestor lucrări. Veniturile referitoare la contractele de construcții trebuie să cuprindă valoarea inițială a veniturilor convenite în contract precum și schimbările în condițiile de execuție a lucrărilor, revindicările și primele de stimulare; în măsura în care este probabil ca acestea să ducă la obținerea unui venit și să poată fi evaluate în mod credibil⁵.

Veniturile contractuale trebuie evaluate la valoarea justă a contraprestației primite sau care ar putea să fie primită. Acest proces poate fi însă afectat de numeroase incertitudini existente la data încheierii contractului (ex. creșterea venitului aferent unui contract cu preț fix în condițiile aplicării clauzelor de escaladare a prețurilor; descreșterea veniturilor contractuale în urma aplicării unor penalități datorate întârzierilor din vina antreprenorului); din această cauză impunându-se revizuirii ale previziunilor inițiale și majorarea sau micșorarea veniturilor, dacă beneficiarul construcției este de acord.

Mai pot exista și unele plăți stimulative care vor fi suportate de beneficiar; plăți care vor fi incluse în contractul de construcții, dacă acesta din urmă se află într-un stadiu suficient de avansat încât să existe posibilitatea atingerii și chiar depășirii standardelor de performanță.

Costurile contractuale vor cuprinde costurile directe aferente contractului (forța de muncă directă, materialele consumate, amortizarea echipamentelor specifice, transportul instalațiilor tehnice a echipamentului și a materialelor, proiectarea și asistența tehnică aferentă contractului, etc.), costurile atribuibile în general activității contractului și care pot fi alocate contractului (asigurări, costuri indirecte ale construcției) și alte costuri legate de contract și suportate de beneficiar (costuri generale de administrație, pentru care rambursarea este specificată în contract, costurile de vânzare, costurile de cercetare-dezvoltare pentru care rambursarea nu este specificată, etc.)⁶.

¹ N. Feleagă, I. Ionașcu, *Tratat de contabilitate financiară, vol II*, Editura Economică, București, 1998, p. 257

² *Standardele Internaționale de Raportare Financiară 2007*, p. 1250

³ *Idem*, p. 2164

⁴ *Standardele internaționale de Raportare Financiară 2007*, p. 956

⁵ *Idem*, p. 958

⁶ *Standardele internaționale de Raportare Financiară 2007*, p. 959-960

Deoarece, natura activității întreprinderilor de construcții implică uneori ca data începerii construcției și cea a finalizării ei să fie în două exerciții financiar-contabile diferite, **controversa primordială în concepția autorilor de specialitate** este că *“trebuie să se aștepte terminarea contractului pentru a contabiliza integral rezultatul ansamblului de operații, definit de respectivul contract de construcții sau rezultatul trebuie repartizat pe exercițiile în timpul cărora se derulează procesele de construcție/ producție, în funcție de gradul de avansare al lucrărilor?”*⁷ Dacă al doilea răspuns pare cel relevant, atunci estimările, calculele și contabilizările generate de un contract de construcții devin o problemă de alocare a profitului total pe diferitele perioade contabile în care au loc procesele de producție.

De altfel, concepția standardului IAS 11 *“Contracte de construcții”* cu privire la recunoașterea și contabilizarea veniturilor, cheltuielilor și implicit a rezultatului obținut în urma derulării contractului de construcții corespunde răspunsului precizat mai sus și anume: *“când rezultatul unui contract de construcții poate fi estimat în mod credibil, costurile și veniturile contractuale asociate contractului de construcții vor fi recunoscute ca venituri respectiv cheltuieli, în funcție de stadiul de execuție al contractului la data bilanțului. O pierdere preconizată în contractul de construcție va fi asimilată imediat unei cheltuieli”*⁸.

Considerăm, ca și alți autori, că recunoașterea veniturilor și cheltuielilor aferente contractului de construcție, prin referire la stadiul de definitivare a contractului, cunoscută sub denumirea de metoda procentului de finalizare a contractului, să fie aplicabilă cu condiția ca rezultatul la terminarea contractului să fie evaluat în mod credibil. Alți autori o denumesc metoda procentului de execuție a contractului⁹ sau metoda procentajului de avansare¹⁰.

Conform acestei metode, stadiul atins al lucrărilor în curs (de construcții) se determină fie prin calculul proporției costurilor contractuale suportate pentru munca prestată la timp în totalul costurilor contractuale estimate (procentajul costurilor angajate), fie prin studii asupra muncii prestate (studii de avansare), fie prin definitivarea proporției fizice a activităților contractuale.

Atunci când venitul contractual nu poate fi evaluat în mod credibil, acesta trebuie recunoscut doar în măsura în care costurile contractuale suportate sunt posibil a fi recuperate, iar costurile aferente contractului de construcții trebuie recunoscute ca și cheltuieli în exercițiul financiar în care sunt generate. Deoarece există posibilitatea ca estimările aferente cheltuielilor și veniturilor contractuale să se modifice în exercițiile financiare următoare, este necesară aplicarea în acest caz a prevederilor IAS 8 *“Politici contabile, modificări în estimările contabile și erori”*.

Deși **metoda procentului de finalizare a contractului** (metoda procentajului de avansare) este cea agreată de către IAS 11 *“Contracte de construcții”* se mai poate utiliza și **metoda terminării lucrărilor** care limitează evaluarea lucrărilor realizate (veniturilor) la nivelul mărimii cheltuielilor suportate și susceptibile a fi recuperate de beneficiar. Atâta timp cât contractul nu este finalizat, nu va fi recunoscut nici un profit și implicit nici o cheltuială sau un venit aferent contractului de construcții, acestea făcând obiect al recunoașterii doar în exercițiul financiar în care se finalizează lucrările.

EXEMPLIFICAREA APLICĂRII “METODEI PROCENTAJULUI DE AVANSARE” ȘI A “METODEI TERMINĂRII LUCRĂRIILOR”

Pentru a demonstra aplicarea celor două metode considerăm că o entitate economică s-a angajat, prin contract, să furnizeze un activ unuia din clienții săi, în luna aprilie 2011.

Principalele etape ale contractului sunt:

- în 10.08.2009 s-a semnat contractul, prețul de vânzare revizibil fiind de 70.000 lei iar costul de producție estimat de 50.000 lei;
- la 31.12.2009 costul producției în curs a fost de 18.520 lei;
- la 31.12.2010 costul producției în curs a fost de 42.500 lei, prețul de vânzare revizuit de 75.400 lei iar costul total de producție reestimat 54.600 lei;

⁷ L. Feleagă, N. Feleagă, *Contabilitatea financiară, o abordare europeană și internațională, vol II*, Editura Economică, București, 2007, p. 37

⁸ *Standardele Internaționale de Raportare Financiară 2007*, p. 960

⁹ A. Dușescu, *Ghid pentru înțelegerea și aplicarea Standardelor Internaționale de Contabilitate, ed. a II-a*, Editura CECCAR, București, 2002, p. 124

¹⁰ L. Feleagă, N. Feleagă, *Contabilitatea financiară, o abordare europeană și internațională, vol II*, Editura Economică, București, 2007, p. 36

- în 01.04.2011 a avut loc livrarea și facturarea, prețul de facturare fiind de 76.200 lei iar costul efectiv de producție de 55.000 lei.

Cazul I. ENTITATEA APLICĂ METODA PROCENTAJULUI DE AVANSARE

- înregistrarea, în 2009, a cheltuielilor angajate, după natura lor

Clasa 6 “Conturi de cheltuieli” = grupa 40 “Furnizori și conturi asimilate” 18.520

La 31.12.2009 se efectuează următoarele calcule financiare:

- rezultatul total estimat: 70.000 lei - 50.000 lei = 20.000 lei
 - gradul de avansare al lucrărilor: 18.520 lei/ 50.000 lei x 100 = 37,04%
 - rezultatul aferent exercițiului 2009: 20.000 lei x 37,04% = 7.408 lei, care va fi înglobat în costul lucrărilor.
- Costul lucrărilor va fi: 18.520 lei + 7.408 lei = 25.928 lei

- înregistrarea, la 31.12.2009, a lucrărilor în curs

231 “Imobilizări corporale în curs de execuție” = 722 “Venituri din producția de imobilizări corporale” 25.928

Influența contractului de construcții asupra rezultatului exercițiului 2009 va fi:

Venituri din producția de active 25.928 lei
Cheltuieli angajate 18.520 lei
Influența asupra rezultatului 7.408 lei

- înregistrarea, în 2010, a cheltuielilor angajate, după natura lor (42.500 lei - 18.520 lei)

Clasa 6 “Conturi de cheltuieli” = grupa 40 “Furnizori și conturi asimilate” 23.980

La 31.12.2010 se efectuează următoarele calcule financiare:

- rezultatul total estimat: 75.400 lei - 54.600 lei = 20.800 lei
 - gradul de avansare al lucrărilor: 42.500 lei/ 54.600 lei x 100 = 77,84%
 - rezultatul aferent exercițiului 2010: 20.800 lei x 77,84% - 7.408 lei = 8.783 lei care va fi înglobat în costul lucrărilor.
- Costul lucrărilor va fi: 23.980 lei + 8.783 lei = 32.763 lei

- înregistrarea, la 31.12.2010, a lucrărilor în curs

231 “Imobilizări corporale în curs de execuție” = 722 “Venituri din producția de imobilizări corporale” 32.763

Influența contractului de construcții asupra rezultatului exercițiului 2010 va fi:

Venituri din producția de active 32.763 lei
Cheltuieli angajate 23.980 lei
Influența asupra rezultatului 8.783 lei

- înregistrarea, în 2011, a cheltuielilor angajate, după natura lor (55.000 lei - 42.500 lei)

Clasa 6 "Conturi de cheltuieli" = grupa 40 "Furnizori și conturi asimilate" 12.500

La 01.04.2011 se efectuează următoarele calcule financiare:

- rezultatul total estimat: 76.200 lei - 55.000 lei = 21.200 lei

- rezultatul aferent exercițiului 2011: 21.200 lei - 7.408 lei - 8.783 lei = 5.009 lei care va fi înglobat în costul lucrărilor.

Costul lucrărilor va fi: 12.500 lei + 5.009 lei = 17.509 lei

- înregistrarea, la 01.04.2011, a ajustării lucrărilor în curs aferente acestui exercițiu

231 "Imobilizări corporale în curs de execuție" = 722 "Venituri din producția de imobilizări corporale" 17.509

- înregistrarea facturării lucrărilor de construcție

4111 "Clienți" = 704 "Venituri din servicii prestate" 76.200

- scoaterea din evidență a lucrărilor facturate

722 "Venituri din producția de imobilizări corporale" = 231 "Imobilizări corporale în curs de execuție" 55.000

Influența contractului de construcții asupra rezultatului exercițiului 2011 va fi:

<i>Venituri din lucrări</i>	76.200 lei
<i>Venituri din producția de active</i>	-58.691 lei
<i>Cheltuieli angajate</i>	12.500 lei
<i>Influența asupra rezultatului</i>	5.009 lei

Cazul al II-lea. ENTITATEA APLICĂ METODA TERMINĂRII LUCRĂRILOR

- înregistrarea, în 2009, a cheltuielilor angajate, după natura lor

Clasa 6 "Conturi de cheltuieli" = grupa 40 "Furnizori și conturi asimilate" 18.520

- înregistrarea, la 31.12.2009, a lucrărilor în curs

231 "Imobilizări corporale în curs de execuție" = 722 "Venituri din producția de imobilizări corporale" 18.520

Influența contractului de construcții asupra rezultatului exercițiului 2009 va fi:

Venituri din producția de active
Cheltuieli angajate
Influența asupra rezultatului

18.520 lei
18.520 lei
0 lei

- înregistrarea, în 2010, a cheltuielilor angajate, după natura lor (42.500 lei - 18.520 lei)

Clasa 6 "Conturi de cheltuieli" = grupa 40 "Furnizori și conturi asimilate" 23.980

- înregistrarea, la 31.12.2010, a ajustării lucrărilor în curs

231 "Imobilizări corporale în curs de execuție" = 722 "Venituri din producția de imobilizări corporale" 23.980

Influența contractului de construcții asupra rezultatului exercițiului 2010 va fi:

<i>Venituri din producția de active</i>	23.980 lei
<i>Cheltuieli angajate</i>	23.980 lei
<i>Influența asupra rezultatului</i>	0 lei

- înregistrarea, în 2011, a cheltuielilor angajate, după natura lor (55.000 lei - 42.500 lei)

Clasa 6 "Conturi de cheltuieli" = grupa 40 "Furnizori și conturi asimilate" 12.500

- înregistrarea, la 01.04.2011, a ajustării lucrărilor în curs aferente acestui exercițiu

231 "Imobilizări corporale în curs de execuție" = 722 "Venituri din producția de imobilizări corporale" 12.500

- înregistrarea facturării lucrărilor de construcție

4111 "Clienți" = 704 "Venituri din servicii prestate" 76.200

- scoaterea din evidență a lucrările facturate

722 "Venituri din producția de imobilizări corporale" = 231 "Imobilizări corporale în curs de execuție" 55.000

Influența contractului de construcții asupra rezultatului exercițiului 2011 va fi:

<i>Venituri din lucrări</i>	76.200 lei
<i>Venituri din producția de active</i>	- 42.500 lei
<i>Cheltuieli angajate</i>	12.500 lei
<i>Influența asupra rezultatului</i>	21.200 lei

CONCLUZII

În concluzie apreciem că, *posibilitatea estimării credibile a rezultatului contractului este condiția de bază pentru a putea alege între una din cele două metode. Dacă acest lucru este posibil atunci se folosește metoda procentajului de avansare iar, în caz contrar, metoda terminării lucrărilor.*

BIBLIOGRAFIE:

1. Dușescu A. (2002), *Ghid pentru înțelegerea și aplicarea Standardelor Internaționale de Contabilitate, ed. a II-a*, Editura C.E.C.C.A.R., București.
2. Feleagă L., Feleagă N. (2007), *Contabilitatea financiară, o abordare europeană și internațională, vol. II*, Editura Economică, București.
3. Feleagă N., Ionașcu I. (1998), *Tratat de contabilitate financiară, vol II*, Editura Economică, București.
4. Ionașcu I. (2003), *Dinamica doctrinelor contabilității contemporane*, Editura Economică, București.
5. Lande E., Blin P., alții (2002), *Contabilitatea financiară aprofundată*, Editura Economică, București.
6. Malciu L., Feleagă N. (2005), *Reformă după reformă: Contabilitatea din România în fața unei noi provocări*, Editura Economică, București.
7. Matîș D., Pop A. (2007), *Contabilitatea financiară*, Editura Elma Mater, Cluj Napoca.
8. Pânteă I.P., Bodea G. (2009), *Contabilitatea financiară românească 2009*, Editura Intelcredo, Deva.
9. Popa A., Pitulice I., Nichita M., Jianu I. (2007), *Studii practice privind aplicarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară*, Editura Contaplus, Ploiești.
10. Bene C. (2010), *Contabilitatea – sursă de informații în managementul întreprinderilor din industria ceramică*, teză de doctorat, Universitatea de Vest din Timișoara, Timișoara.
11. * * * (2007), *Standardele Internaționale de Raportare Financiară 2007*, Editura C.E.C.C.A.R., București.
12. * * * O.M.F.P. nr. 3055/2009 privind aplicarea reglementărilor contabile conforme cu directivele europene.

CORINA BANDICIU-BENE

"Bogdan -Vodă" University, Faculty of Economical Sciences, Baia Mare, Romania

Key words: property, grants, contracts, construction, disinvestment

ABSTRACT: This paper presents certain aspects regarding the investigation of one of the cases specifically related to assets, namely, the construction contracts. International accounting referential namely IAS 11 "Construction Contracts" defines construction contracts, categorizes them and regulates the procedure for recognition and accounting of revenues and expenses, as well as, the result obtained from its conduct.

INTRODUCTION

Although the actual purchase of tangible fixed assets is the most outstanding accounting for these types of assets in the accounts, in addition to it other special cases are known, related to assets whose carrying instrumentation must be known by professional accountants. Moreover, accounting for these special cases is governed by both national accounting referential O.M.F.P. (ie. 3055/ 2009 on the application of accounting regulations with European directives) as well as internationally, particularly represented in the International Financial Reporting Standards.

Some of these cases are highlighted in particular:

- **divestments of fixed assets** which we believe, as other authors, that "management can be considered an art: you need to know to abandon some areas that do not generate net cash flows"¹;
- **leasing** that we believe represents an important and viable alternative to acquisition of fixed assets. In the present day conditions of our country, the Romanian economic entities are heavily under-capitalized, so, we consider that the leasing part should be seen as a way of adapting to the limited capacity of the capital market for financing investment. Moreover, the financial analysis, investment justification decision is made simultaneously with the funding. In general, through leasing, it is obtained the right to use large and very large amounts of property, on a certain period of time.
- **subsidizing intangible assets** as defined by IAS 20 "Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance" as "government assistance in the form of transfers of resources to an entity in return for compliance, past or future, of a certain conditions referring to its operating activities"². They exclude those forms of government assistance which can not be reasonably attributed a certain amount, and those transactions with government which can not be distinguished from normal business operations of the economic entity.
- **investment property** as defined by IAS 40 "Investment Property" as "that property (land, building, part of a building) owned by the owner or lessee under a finance lease, hire or rather in order to increase the capital value only to be used in the production or supply of goods or services or for administrative purposes or to be sold in the ordinary course of business"³.

We align to other authors' opinion on the investment property, namely that this is another category of tangible assets, to be presented separately in the balance, it generally followed the pattern of tangible assets (recognition, evaluation, depreciation and disposal), with the following differences:

- detention order is for rental or capital appreciation and not for investment, but there may be transfers between this category and other categories of assets;
- it is not revalued, but eventually, it is determined and recorded at fair value and its time variations;
- it is not scrapped, disinvestment being done through release.
- **construction contract** which is another special case of fixed assets.

¹ N. Feleagă, I. Ionașcu, *Tratat de contabilitate financiară, vol II*, Editura Economică, București, 1998, p. 257

² *Standardele Internaționale de Raportare Financiară 2007*, p. 1250

³ *Idem*, p. 2164

ACCOUNTING FOR HANDLING CONSTRUCTION CONTRACTS

One way to get a fixed asset is represented by *its own account construction or completion of a construction contract (contract) with a specialized firm*. IAS 11 "Construction Contracts" is a standard that examines aspects of these operations from an accounting perspective, namely the processing of accounts of income and costs relating thereto.

IAS 11 "Construction Contracts" specifies that a construction contract is a contract specifically negotiated for the construction of an asset or a combination of assets (a bridge, a building, a pipe, dam, road, ship, an tunnel, etc.) which are closely interrelated or interdependent in terms of design, technology and function or their ultimate purpose or use⁴.

Construction contracts are of two types:

- *fixed-price contracts* where the contractor agrees to a fixed contract price or a fixed rate per unit of final product;
- *directing contracts* known as *cost plus contracts* where the contractor recovers the allowed costs, plus a percentage of these costs or a fixed fee.

If the construction contract covers more assets, building each of them will be treated as a separate contract if:

- separate proposals have been submitted for each asset;
- assets to be constructed have been subject to separate negotiation, the contractor and customer are able to accept or reject that part of the contract relating to each asset;
- costs and revenues of each asset can be identified separately.

Also, several construction contracts may be treated as a single contract only when these contracts were negotiated in the block, are interrelated and will be conducted simultaneously.

Accounting for construction contracts raises the *question of fair taxation of income and expenditure as well as the timing when it is required to determine the outcome of these works*. Revenues on construction contracts must include the initial amount of revenue agreed in the contract conditions and the changes in the working process, the claims and the incentive bonuses; to the extent that they are likely to lead to obtaining an income and can be reliably measured⁵.

Contract revenue should be measured at fair value of received consideration, or that might be received. This process can however be affected by many uncertainties exist at the time of conclusion (Eg. increase in income for a fixed price contract in terms of applying escalation clauses; decrease in contract revenue from the application of penalties due to delays in the contractor's fault); in this case requiring the revision of initial projections and the increase or decrease in revenue if the beneficiary agrees. There may be some incentive payments to be borne by the beneficiary, payments will be included in the construction contract, if the latter is in a sufficiently advanced stage that it be possible to achieve and even exceeded performance standards.

Contract costs should include direct costs of contract (direct labor, used materials, amortization of specific equipment, transportation facilities of the equipment and materials, design and related technical assistance agreement, etc.), costs generally attributable to contract activity and can be allocated to the contract (insurance, construction indirect costs), and other contract-related costs incurred by the beneficiary (general administration costs for which reimbursement is specified in the contract, selling, research and development costs for which reimbursement is not specified, etc.)⁶.

Because the nature of the construction companies sometimes involves the construction commencement date and its completion in two different financial years, *the primary controversy in professional authors* is that "should termination be expected to fully account the result set of operations defined by the contract of construction or the result must be assigned to carry out exercises during which the processes of construction / production, depending on the degree of advancement of works?"⁷ If the second answer seems most relevant, then the estimates, calculations and counting arising from a construction contract becomes a question of allocation of total profit on the different accounting periods in which production processes take place.

⁴ Standardele internaționale de Raportare Financiară 2007, p. 956

⁵ Idem, p. 958

⁶ Standardele Internaționale de Raportare Financiară 2007, p. 959-960

⁷ L. Feleagă, N. Feleagă, Contabilitatea financiară, o abordare europeană și internațională, vol II, Editura Economică, București, 2007, p. 37

Moreover, the concept of IAS 11 "Construction Contracts" on the recognition and accounting for revenue, expenditure and hence the obtained result after running the contract corresponds to the response, namely: "when the outcome of a construction contract can be reliably estimated, contract revenues and contract costs associated with construction contract will be recognized as revenue expenditures, depending on the stage of execution of the contract at the date of the balance sheet. An expected loss on the construction contract will be treated as an expense immediately."⁸

We believe, like other authors that the recognition of revenues and expenses of the construction contract by reference to the stage of concluding the contract, known as the *method of percentage completion of contract* is applicable provided that the outcome at the end of the contract should be reliably assessed. Other authors refer to a *method of completion percentage of contract*⁹ or *percentage method for advance*.¹⁰

Under this method, the stage reached in the course of work (construction) shall be determined by calculating the proportion of contract costs incurred for work on time in total estimated contract costs (the percentage of costs incurred) or through studies of their work (research promotion) or by completion of physical proportion of contractual activities.

When contract revenue can be reliably measured, it should be recognized only to the extent that contract costs incurred are likely to be recovered, and construction contract costs should be recognized as expense in the financial year in which they are generated. Since there is a possibility of contract revenue and expenditure estimates to change in subsequent financial years, the provisions of IAS 8 "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors" should be applied.

Although the *percentage of completion method of contract* (percentage method of advancement) is approved by IAS 11 "Construction Contracts", we can also use the *method of work completion* to limit the assessment of the work done (income) to expenses incurred and likely to be recovered from the beneficiary. As long as the contract is not completed, there will be no recognized profit or expense or revenue for the construction contract, these being the object of recognition in the financial year just as it completes its work.

APPLICATION OF "PERCENTAGE METHOD FOR ADVANCE" AND "METHOD OF COMPLETION OF WORKS"

To demonstrate the application of the two methods we consider that an economic entity is committed by contract to provide an active one of its customers in April 2011.

The main stages of the contract are:

- contract was signed in 10.08.2009, the sale reviewable price of 70,000 lei, and the cost of production estimated at 50,000 lei;
- 31.12.2009 ongoing cost of production was 18,520 lei;
- 31.12.2010 ongoing cost of production was 42,500 lei, the revised selling price of 75,400 lei, and the total re-estimated production cost 54,600 lei;
- 1/4/2011 the delivery took place, as well as the invoicing, billing price being 76,200 lei and 55,000 lei representing the actual production costs.

Case I. THE ENTITY APPLIES THE PERCENTAGE METHOD FOR ADVANCE

- record in 2009, expenses incurred, by their nature

Class 6 "Expense accounts" = group 40 "Suppliers and similar accounts" 18.520

31.12.2009 the following financial calculations are performed:

- total estimated result: 70.000 lei - 50.000 lei = 20.000 lei

⁸ Standardele Internaționale de Raportare Financiară 2007, p. 960

⁹ A. Dușescu, Ghid pentru înțelegerea și aplicarea Standardelor Internaționale de Contabilitate, ed. a II-a, Editura CECCAR, București, 2002, p. 124

¹⁰ L. Feleagă, N. Feleagă, Contabilitatea financiară, o abordare europeană și internațională, vol II, Editura Economică, București, 2007, p. 36

- degree of advancement of works: $18.520 \text{ lei} / 50.000 \text{ lei} \times 100 = 37,04\%$
 - result for the financial year 2009: $20.000 \text{ lei} \times 37,04\% = 7.408 \text{ lei}$ which will be embedded in the cost of the work.

The cost of the work will be: $18.520 \text{ lei} + 7.408 \text{ lei} = 25.928 \text{ lei}$

- registration, on 31.12.2009, a work in progress

231 "Tangible assets in progress" = 722 "Income from production of tangible" 25.928

Influence of the construction contract on the result of the financial year 2009 will be:

<i>Revenues from the production of active</i>	
<i>Expenditure incurred</i>	25.928 lei
<i>Influence on the outcome</i>	18.520 lei
	7.408 lei

- record in 2010, expenses incurred, by their nature (42.500 lei - 18.520 lei)

Class 6 "Expense accounts" = group 40 "Suppliers and similar accounts" 23.980

31.12.2010 performs the following financial calculations:

- total estimated result: $75.400 \text{ lei} - 54.600 \text{ lei} = 20.800 \text{ lei}$

- degree of advancement of works: $42.500 \text{ lei} / 54.600 \text{ lei} \times 100 = 77,84\%$

- result for the financial year 2010: $20.800 \text{ lei} \times 77,84\% - 7.408 \text{ lei} = 8.783 \text{ lei}$ which will be embedded in the cost of the work.

The cost of the work will be: $23.980 \text{ lei} + 8.783 \text{ lei} = 32.763 \text{ lei}$

- registration, on 31.12.2010, works in progress

231 "Tangible assets in progress" = 722 "Incomes from production of tangible" 32.763

Influence of the construction contract on the result of the financial year 2010 will be:

<i>Revenues from the production of active</i>	
<i>Expenditure incurred</i>	32.763 lei
<i>Influence on the outcome</i>	23.980 lei
	8.783 lei

- record in 2011, expenses incurred, by their nature (55.000 lei - 42.500 lei)

Class 6 "Expense accounts" = group 40 "Suppliers and similar accounts" 12.500

On 01.04.2011 the following financial calculations are performed:

- total estimated result: $76.200 \text{ lei} - 55.000 \text{ lei} = 21.200 \text{ lei}$

- result for the financial year 2011: $21.200 \text{ lei} - 7.408 \text{ lei} - 8.783 \text{ lei} = 5.009 \text{ lei}$ which will be embedded in the cost of the work.

The cost of the work will be: $12.500 \text{ lei} + 5.009 \text{ lei} = 17.509 \text{ lei}$

- registration on 01.04.2011, the adjustment of work in progress related to this financial year

231 "Tangible assets in progress" = 722 "Incomes from production of tangible" 17.509

- billing record of construction works

4111 "Clients" = 704 "Revenue from services rendered" 76.200
 - remove from records of the invoiced works

722 "Incomes from production of tangible" = 231 "Tangible assets in progress" 55.000

Influence of the construction contract on the result of the financial year 2011 will be:

<i>Incomes from work</i>	76.200 lei
<i>Revenues from the production of active</i>	-58.691 lei
<i>Expenditure incurred</i>	12.500 lei
<i>Influence on the outcome</i>	5.009 lei

Case II. ENTITY APPLIED THE METHOD OF COPLETION OF WORKS

- record in 2009, expenses incurred, by their nature

Class 6 "Expense accounts" = group 40 "Suppliers and similar accounts" 18.520

- registration, on 31.12.2009, work in progress

231 "Tangible assets in progress" = 722 "Incomes from production of tangible" 18.520

Influence of the construction contract on the result of the financial year 2009 will be:

<i>Revenues from the production of active</i>	18.520 lei
<i>Expenditure incurred</i>	18.520 lei
<i>Influence on the outcome</i>	0 lei

- record in 2010, expenses incurred, by their nature (42.500 lei - 18.520 lei)

Class 6 "Expense accounts" = group 40 "Suppliers and similar accounts" 23.980

- registration, 31.12.2010, adjustment of works in progress

231 "Tangible assets in progress" = 722 "Incomes from production of tangible" 23.980

Influence of the construction contract on the result of the financial year 2010 will be:

<i>Revenues from the production of active</i>	23.980 lei
<i>Expenditure incurred</i>	23.980 lei
<i>Influence on the outcome</i>	0 lei

- record in 2011, expenses incurred, by their nature (55.000 lei - 42.500 lei)

Class 6 "Expense accounts" = group 40 "Suppliers and similar accounts" 12.500

- registration at 01.04.2011, the adjustment of work in progress related to this financial year

231 "Tangible assets in progress" = 722 "Incomes from production of tangible" 12.500

- billing record of construction works

4111 "Clients " = 704 "Revenue from services rendered " 76.200

- remove from records of the invoiced works

722 "Incomes from production of tangible" = 231 "Tangible assets in progress" 55.000

Influence of the construction contract on the result of the financial year 2011 will be:

Incomes from work	76.200 lei
Revenues from the production of active	- 42.500 lei
Expenditure incurred	12.500 lei
Influence on the outcome	21.200 lei

CONCLUSIONS

In conclusion, we consider that reliable estimates of the outcome of the contract opportunity are basic requirements to choose between one of the two methods. If this is possible, then the percentage method for advance is used; otherwise, the method of completion of works is the best solution possible.

BIBLIOGRAPHY:

1. Duțescu A. (2002), *Ghid pentru înțelegerea și aplicarea Standardelor Internaționale de Contabilitate, ed. a II-a*, Editura C.E.C.C.A.R., București.
2. Feleagă L., Feleagă N. (2007), *Contabilitatea financiară, o abordare europeană și internațională, vol. II*, Editura Economică, București.
3. Feleagă N., Ionașcu I. (1998), *Tratat de contabilitate financiară, vol II*, Editura Economică, București.
4. Ionașcu I. (2003), *Dinamica doctinelor contabilității contemporane*, Editura Economică, București.
5. Lande E., Blin P., alții (2002), *Contabilitatea financiară aprofundată*, Editura Economică, București.
6. Malciu L., Feleagă N. (2005), *Reformă după reformă: Contabilitatea din România în fața unei noi provocări*, Editura Economică, București.
7. Mătiș D., Pop A. (2007), *Contabilitatea financiară*, Editura Elma Mater, Cluj Napoca.
8. Pântea I.P., Bodea G. (2009), *Contabilitatea financiară românească 2009*, Editura Intelcredo, Deva.
9. Popa A., Pitulice I., Nichita M., Jianu I. (2007), *Studii practice privind aplicarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară*, Editura Contaplus, Ploiești.
10. Bene C. (2010), *Contabilitatea – sursă de informații în managementul întreprinderilor din industria ceramică*, teză de doctorat, Universitatea de Vest din Timișoara, Timișoara.
11. * * * (2007), *Standardele Internaționale de Raportare Financiară 2007*, Editura C.E.C.C.A.R., București.
12. * * * O.M.F.P. nr. 3055/2009 privind aplicarea reglementărilor contabile conforme cu directivele europene.

COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚIILE SPORTIVE DE DREPT PRIVAT

DANIEL VALERIUS VLAD, LADISLAU KEREKES
VIORICA IRINA GÂRBO, FLORIN RADU PİNTEA

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

Cuvinte cheie: comunicare, informație, capacități comunicaționale, organizații sportive

REZUMAT: Organizațiile sportive trebuie să acorde atenție sporită sistemului de comunicare pe care-l adoptă. Ele trebuie să stabilească un flux de informații coerent, care să circule în două direcții: pe plan intern, în interiorul organizației, iar pe plan extern, spre mediul din afara organizației. Pe plan intern, toate organizațiile sportive trebuie să urmărească comunicarea dintre diferitele secțiuni, departamente și unități administrative, angajați, sportivi, cluburi și organizații afiliate care intră în structura lor. Receptorii externi includ televiziunea, radioul, presa; alte organizații: agenții guvernamentale care sunt implicate în activitățile sportive și au responsabilitatea de a dirija fonduri guvernamentale; organizații private care finanțează activitățile sportive și firmele interesate în sponsorizarea evenimentelor sportive; marele public prin comunicarea realizată în mass media și prin publicitate.

1. INTRODUCERE

În orice organizație sănătoasă comunicarea trebuie să existe și să fie potențată din toate punctele de vedere. Desigur, există mai multe tipuri de comunicare influențate de stilul de conducere abordat de organizația sportivă, de cultura organizațională care își pune amprenta asupra sistemului comunicațional și așa mai departe. Însa, existența unei varietăți de activități de comunicare prin care se vehiculează informația atât pe verticală, pe orizontală sau pe diagonală este vitală pentru o comunicare eficientă în orice sistem organizațional.

În orice structură sportivă, rolul comunicării este esențial, ea având un număr impresionant de funcții vitale pentru buna desfășurare a activității organizației. În primul rând, totalitatea funcțiilor manageriale sunt operaționalizate prin comunicare, transmiterea informațiilor făcând posibilă stabilirea obiectivelor, coordonarea activităților în consens cu obiectivele fixate și implicarea angajaților în acțiunile întreprinse. Prin comunicare se stabilesc, mențin și influențează (fie în sens pozitiv, fie în sens negativ) relațiile dintre angajații organizației sportive, aici figurând atât managerii de pe diferitele nivele ierarhice din cadrul structurii sportive, cât și personalul administrativ, personalul de întreținere a bazelor sportive, întreg staff-ul tehnic sau sportivii din cadrul secțiilor pe ramuri de sport. De asemenea, feed-back-ul, atât de necesar managementului pentru stabilirea nivelului de activitate al organizației, se realizează tot pe baza comunicării care oferă o gamă largă de posibilități de stimulare a performanțelor angajaților, sportivilor, persoanelor care se ocupă de activitatea didactică și metodică în cadrul proceselor complexe de antrenament sau ale organizației ca întreg. Motivarea personalului și a sportivilor, identificarea nevoilor sau problemelor salariaților structurii sportive, dar și stimularea acestora se bazează tot pe tehnicile de comunicare din cadrul organizației.

Tema de cercetare are ca obiect analiza capacităților comunicaționale în organizațiile sportive de drept privat.

Obiectul cercetării îl constituie organizațiile sportive de drept privat, în mod special a celor din orașul Cluj Napoca

2. CONȚINUT

Comunicarea este esența relațiilor interumane. Ea influențează modul în care suntem percepuți și cât de bine suntem înțeleși de către semenii. Capacitatea comunicațională determină în mare măsură gradul de asertivitate, stimă de sine și adaptare socială a unei persoane. Capacitățile comunicaționale scăzute stau la baza unor numeroase frustrări în relațiile interumane.

Pentru susținerea informațiilor prezentate în urma studiului bibliografiei de specialitate și a altor surse secundare, și în sprijinul identificării unor elemente de îmbunătățire a capacităților comunicative din organizațiile sportive, am realizat o cercetare pe teren vizând patru cluburi sportive din Cluj Napoca:

- Club Sportiv Marc Tennis (ramură sportivă-tenis)
- Club Sportiv Crecos Tennis (ramură sportivă-tenis)
- Club Sportiv Galactica (ramură-baschet)
- Club Sportiv "Universitatea" Cluj (secția culturism- fitness)

Am ales să efectuez un sondaj pe bază de chestionare.

Eșantionul format numără 14 membrii ai cluburilor sportive asupra cărora se va efectua studiul din care:

- 7 manageri având vârsta medie de 45 ani și o vechime medie în organizație de aproximativ 8 ani.
- 4 antrenori având vârsta medie de 33 ani și o vechime medie în organizație de 8 ani.
- 3 subiecți din categoria personalului administrative cu o vârstă medie de aproximativ 46 ani și o vechime medie în organizație de 16 ani.

Am abordat cercetarea prin aplicarea fiecărei unități statistice din eșantion a unui chestionar privind competența comunicativă interpersonală (CCI).

Chestionarul conține 34 itemi prin care se urmărește identificarea capacităților comunicative după cum se arată în tabelul nr. 1

Tabelul nr. 1. – Capacități comunicative

Nr. crt.	Capacități comunicative	SIMBOL	ITEMI CORESPONDENȚI
1	Capacitate de ascultare eficientă	CAE	5; 11; 22; 27
2	Capacitate de transmitere a mesajului	CTM	1; 2; 3; 14
3	Intuiție comunicativă	IC	6; 7; 11; 13; 31
4	Managementul emoțiilor	ME	9; 16; 17; 20; 24; 28; 30
5	Asertivitate comunicativă	AC	4; 18; 19; 32; 33; 34
6	Deprinderi comunicative eficiente	DCE	8; 10; 15; 21; 23; 25; 26; 29

Se cotează invers 19 itemi : 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 19, 21, 24, 25, 26, 28, 32, 34.

Ceilalți 15 itemi se cotează direct : 3, 5, 7, 11, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 27, 29, 30, 31, 33.

Se calculează un scor global al competenței comunicative, care poate avea valori între 34 și 170 puncte pentru fiecare subiect din eșantion. La nivelul întregului eșantion, poate avea valori cuprinse între 476 și 2380. Scorurile mai mari indică o competență comunicativă mai ridicată. Scorurile brute pot fi transformate în scoruri standard cu valori între 0 (abilități comunicative foarte slabe) și 100 (abilități comunicative excelente).

La nivelul întregului eșantion s-a obținut un punctaj de 2125 ceea ce sugerează că există bune capacități de comunicare a subiecților investigați.

Punctajul maxim pe item este 70.

Situația scorurilor (media punctajelor itemilor corespondenți) pe cele 6 variabile ale capacității comunicative sunt prezentate în diagrama următoare:

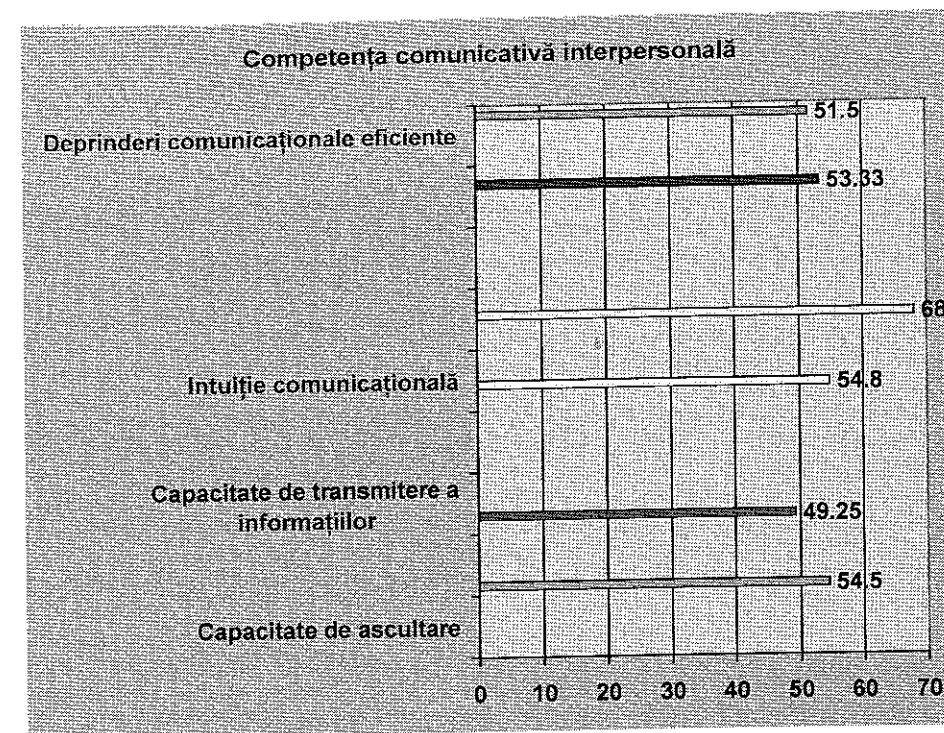


Figura nr. 1 Competența comunicativă interpersonală

Managementul emoțiilor a obținut cel mai bun scor.

Ce înseamnă managementul emoțiilor?

În anii '90, Howard Gardner, în teoria inteligențelor multiple a identificat inteligența interpersonală și inteligența intrapersonală, care, combinate, reprezintă ceea ce este cunoscut astăzi sub numele de IE. Inteligența emoțională este abilitatea individului de a recunoște, identifica, conștientiza, exprima și controla emoțiile sau, dezvoltând, abilitatea de a recunoaște propriile emoții, sentimente, dar și pe ale celor din jurul nostru, precum și identificarea lor în diferite persoane, obiecte, artă, povești, muzică sau alți stimuli.

Folosirea inteligenței a emoțiilor înseamnă:

- Stăpânirea impulsurilor emoționale
- Receptivitate la sentimentele celui alt
- „Citirea” emoțiilor celorlalți
- Asigurarea echilibrului emoțional personal
- Gestionarea și negocierea conflictelor
- Păstrarea relațiilor interpersonale pozitive

Au fost evidențiate drept componente ale inteligenței emoționale:

- aspectul intrapersonal: conștientizarea propriilor emoții, optimism, asertivitate, respect pentru propria persoană, autorealizare, independența
- aspectul interpersonal: empatie, relații interpersonale, responsabilitate socială
- adaptabilitatea: rezolvarea problemelor, testarea realității, flexibilitate
- controlul stresului: toleranța la stres, controlul impulsurilor
- dispoziția generală: fericire, optimism.

În cartea sa „Inteligența emoțională” (2008), Daniel Goleman cercetează competențele sociale și emoționale, demonstrează că abilitățile sociale și emoționale pot fi dezvoltate, iar copiii implicați în astfel de programe pot beneficia de avantaje pe termen scurt și lung în ceea ce privește starea de bine, performanțele și succesul în viață.

Autorul consideră că există 5 elemente care compun inteligența emoțională:

- Conștiința de sine: identificarea și înțelegerea emoțiilor, conștientizarea unei emoții care se schimbă, înțelegerea diferenței dintre gânduri, emoții și comportamente, încrederea în sine, înțelegerea consecințelor unor comportamente în termeni de emoții.

- Autocontrolul: managementul emoțiilor dificile, controlul impulsurilor, managementul constructiv al furiei, mâniei, dorința de adevăr, conștiinciozitatea, adaptabilitatea, inovarea, disciplina.

- Motivația: a fi capabil(ă) să stabilești obiective și să le îndeplinești, optimism și speranță în fața obstacolelor și eșecurilor, inițiativă, optimism, dorința de a reuși, perseverență, dăruire.

- Empatia: a fi capabil(ă) să te pui „în pantofii diferitelor persoane cu care relaționezi”, cognitiv și afectiv, a fi capabil(ă) de a-i înțelege pe ceilalți, perspectivele acestora, a fi capabil(ă) de a arăta grijă, atenție, înțelegerea diversității.

- Managementul relațiilor sociale: stabilirea și păstrarea relațiilor (prieteni), rezolvarea conflictelor, cooperarea, colaborarea, capacitatea de a lucra în echipă, comunicarea, influența, conducerea (leadership)

Omiterea programelor sociale emoționale adresate sportivilor are consecințe, deseori de profunzime, astfel: „multe din problemele cluburilor sportive sunt rezultatul dificultăților sociale și emoționale de care suferă sportivii și ale căror consecințe continuă să se manifeste.” Sportivii sunt deseori „asediați” de o multitudine de emoții și sentimente confuze/ dureroase/ dăunătoare, ceea ce-i împiedică efectiv să performeze.

Înțelegerea și managementul emoțiilor, cuplate cu abilitățile sociale de a relaționa efectiv cu ceilalți, de a negocia, de a rezolva creativ problemele sociale, de a fi efectiv lideri și colaboratori, de a fi asertivi și responsabili sunt, în opinia cercetătorilor, competențe sociale și emoționale. Acestea pot fi învățate și dezvoltate la orice vârstă, dar cu cât implicarea în programe de dezvoltare socială și emoțională se produce mai devreme cu atât avantajele sunt mai mari.

Un scor bun a obținut și „asertivitatea comunicatională”. Ce este asertivitatea comunicatională?

Zilnic suntem confrunțați cu situații care ne solicită să luăm atitudine. Se abuzează de timpul nostru, nu obținem ceea ce dorim, nu ni se oferă sprijinul pe care îl merităm, nu ni se respectă drepturile. Comunicarea asertivă poate fi o soluție – aceasta vizează capacitatea de a exprima propriile trăiri și opțiuni într-o manieră în care stima de sine și a celorlalți să nu fie lezate.

O persoană care deține această competență comunicatională știe și poate să-și exprime dorințele, să spună ce gândește, să refuze, să rezolve conflicte într-o manieră fermă dar fără să-și jignească interlocutorii, menținându-și, în același timp, controlul asupra focarelor conflictuale. Prezentăm în continuare o analiză comparativă a trei tipuri de comportamente care au o mare incidență asupra calității procesului de comunicare interpersonală.

Tabelul nr. 2 O analiză comparativă a trei tipuri de comportament

Specificare	Comportament ostil	Comportament asertiv	Comportament pasiv
Drepturi	își comunică drepturile fără a fi interesat de drepturile altora	își comunică drepturile personale fără a le viola pe ale altora	nu își comunică deloc drepturile
Interese	nu este preocupat decât de propriile interese	își urmărește interesele dar într-o manieră în care se respectă pe sine respectându-i și pe ceilalți	este interesat în primul rând de ceilalți
Conformism	face prestuii asupra autorității	rezistă la presiunile autorității	se supune prestuii celorlalți
Comunicarea sentimentelor	își exprimă ostil sentimentele	își exprimă sentimentele onest, deschis	nu-și exprimă sentimentele
Implicare personală în atingerea obiectivelor	își atinge obiectivele prin efortul altora	are încredere în sine, o reală imagine de sine și își atinge obiectivele prin eforturi proprii	face apologie celorlalți

Sursa: www.didactica.ro/files/19/comunicareasertiva.doc

Intuiția comunicatională și capacitatea de ascultare au obținut de asemenea scoruri mari.

Intuiția comunicatională este capacitatea de a afla un adevăr, de a verifica veridicitatea unei informații recepționate fără raționamente logice. Este genul de cunoaștere prin care „știi” că cineva te minte. Managerii sportivi și antrenorii din cadrul cluburilor sportive studiate fac dovada, pe baza răspunsurilor oferite în cadrul chestionarului privind competența comunicativă interpersonală că dețin la parametri înalți această componentă din cadrul capacității comunicationalale.

Capacitatea de a asculta înseamnă ascultarea diferitelor componente ale mesajului, înțelegerea lui și oferirea unui răspuns(feedback). Un bun ascultător va fi atent și va încerca să înțeleagă mesajul transmis. În cadrul cluburilor care fac obiectul studiului managerii sportivi și antrenorii dau dovada, fie că este vorba de activitatea de conducere din cadrul departamentelor în cazul primilor, sau de modul de conducere a proceselor de antrenament în cazul celor din urmă, de înțelepciune, înțelegere, răbdare în raport cu problemele angajaților sau sportivilor și încearcă să creeze un feedback cât mai pozitiv via-a-vis de posibilitățile și dorințele acestora atât pe plan profesional cât și social.

Deprinderile comunicationalale eficiente și capacitatea de transmitere a informațiilor au obținut cele mai scăzute scoruri.

Deprinderile comunicationalale eficiente reprezintă capacitatea de a transmite un mesaj clar, ușor de înțeles de receptor în baza unui cod reciproc acceptat. Deprinderile comunicative în cazul cluburilor studiate mai suportă îmbunătățiri. Cum s-a văzut anterior, managerii și antrenorii s-au dovedit a fi buni ascultători și receptivi la problemele și sugestiile angajaților și sportivilor. Îmbunătățirea deprinderilor comunicative este condiționată de relațiile interumane existente în cadrul cluburilor sportive studiate. Aceste relații, tot în urma studiului s-a văzut că sunt bune, degajate, fapt care poate facilita premisele îmbunătățirii deprinderilor comunicative. Obiectivele avute în vedere trebuie foarte bine delimitate și conturate, deoarece calitatea informației transmise este influențată de obiectivul avut în vedere. Cu cât acesta este mai clar stabilit la nivelul echipei manageriale și a staff-ului tehnic cu atât comunicarea spre nivelurile inferioare sau spre sportivi ajunge la parametri mai înalți. Managerii și antrenorii trebuie să cunoască în cele mai mici detalii care sunt cerințele și expectanțele din partea angajaților și a sportivilor pentru ca mesajul transmis către aceștia să fie perceput cât mai eficient. Cu alte cuvinte, cu cât e mai clar ceea ce doresc cu atât e mai ușor să exprime acest lucru și să se facă înțeles, adică să se realizeze comunicarea eficientă. Abilitatea de comunicare eficientă e ereditară dar și poate fi dobândită, cultivată și îmbunătățită pe parcursul vieții. Aici intervine educația, pregătirea personală a managerilor și antrenorilor, mediul în care își desfășoară activitatea, experiența dobândită pe parcursul anilor.

La capitolul „capacitate de transmitere a informațiilor” s-a obținut cel mai mic scor. Capacitatea de a transmite informații se referă la transmiterea lor în mod inteligibil, accesibil și convingător. Îmbunătățirea capacității de transmitere a informațiilor în cazul cluburilor studiate poate fi realizată prin participarea managerilor și a antrenorilor la cursuri de comunicare susținute în cadrul diferitelor organizații. De asemenea, în cadrul procesului de antrenament antrenorii ar trebui să apeleze mai des la tehnica modernă. Tabla magnetică, videoproiectorul, vizionarea DVD-urilor este mult mai clar, rapid percepută decât cea auditivă.

În tabelul următor sunt prezentați itemii care au înregistrat cele mai mari scoruri (mai mult de 58 puncte).

Tabelul nr. 3 - Itemi cu cele mai ridicate scoruri

Nr. Item	DEFINIRE ITEM	SCOR ITEM
3	Reușesc să-mi expun clar și concis ideile	64
2	Oamenii nu înțeleg ceea ce le spun	61
33	Sunt capabil să confrunt pe cineva dacă mă jignește	59
18	Când îmi dau seama că am jignit pe cineva cu vorbele mele , îmi cer prompt scuze	59
6	Nu prea înțeleg ceea ce vor să spună (sau unde vor să ajungă) unii oameni	58
16	Cel mai bun mijloc de a mă face înțeles de alții , este să mărturisesc sincer ceea ce gândesc , cred și simt.	58

În mod paradoxal, deși se expun clar și concis ideile, receptorii nu par să înțelegă mesajul. Asertivitatea comunicațională și managementul emoțiilor au obținut scoruri mari la unii itemi corespondenți. În tabelul următor sunt prezentați itemii care au înregistrat cele mai mici scoruri (mai puțin de 44 puncte).

Tabelul nr. 4 - Itemi cu cele mai scăzute scoruri

Nr. item	DEFINIRE ITEM	SCOR ITEM
14	Slăbiciunile mele mă privesc doar pe mine personal și cred că nu este bine să le știu și alții	35
1	Atunci când explic ceva unor oameni, îi întreb dacă mă înțeleg, mă pot urmări	37
17	Am tendința să evit conversațiile pe teme sentimentale	41
8	Mă fac că ascult, chiar dacă gândurile îmi zboară în altă parte.	43
32	Obişnuiesc să amân discutarea unor probleme delicate, sensibile cu cei din jur	44

Problemele personale, chiar și cele delicate se discută în mod deschis, fără amânare.

CONCLUZII

Înțelegerea și managementul emoțiilor, cuplate cu abilitățile sociale de a relaționa efectiv cu ceilalți, de a negocia, de a rezolva creativ problemele sociale, de a fi efectiv lideri și colaboratori, de a fi asertivi și responsabili sunt, în opinia cercetătorilor, competențe sociale și emoționale care ajută sportivii, deseori „asediați” de o multitudine de emoții și sentimente confuze/ dureroase/ să performeze.

Înțelegerea și managementul emoțiilor, cuplate cu abilitățile sociale de a relaționa efectiv cu ceilalți, de a negocia, de a rezolva creativ problemele sociale, de a fi efectiv lideri și colaboratori, de a fi asertivi și responsabili sunt, în opinia cercetătorilor, competențe sociale și emoționale care ajută sportivii, deseori „asediați” de o multitudine de emoții și sentimente confuze/ dureroase/ să performeze.

Cel mai mic scor l-a obținut „Capacitatea de transmitere a informațiilor”. Putem afirma că această dificultate în transmiterea informațiilor se poate datora procedurilor birocratice existente ,cantității mari de informații vehiculate, structurii organizatorice, lungimii circuitelor și fluxurilor informaționale.

Studiul poate continua cu găsirea soluțiilor la problemele din sistemul informațional al cluburilor sportive și elaborarea unui plan de acțiune pentru eliminarea disfuncționalităților informaționale și de comunicare.

BIBLIOGRAFIE:

1. Leonte, I. - *Sistemul informațional al sportului de performanță*, Articole conferința, 2007, www.sportscience.ro
2. Lupu M., L. - *Analiza structurii organizatorice și sistemului informațional din cadrul unei întreprinderi simulate*, Editura Performantica, Iași, 2002.
3. Mangra, G.I. - *Informational Resources of the Managerial Activity in the Sports Field*, International Scientific Conference 16-17 March 2006, University of Miskolc, Ungaria, indexată în baza de date <http://www.scirus.com>
4. Tran V., Stanciugelu I. - *Teoria comunicării, Cursuri universitare*, Editura Comunicare.ro, 2003.
5. Todea, S.- *Managementul educației fizice și sportului*, Editura Fundației “România de mâine”, București, 2000.
6. Voicu, A. - *Managementul Organizațiilor și Activității sportive*, Editura Risoprint, Cluj - Napoca, 1998.
7. *** www.sportscience.ro
8. *** www.scirus.com
9. *** www.springerlink.com
10. *** www.ebscohost.com
11. *** <http://sport20.ro/>

DANIEL VALERIUS VLAD, LADISLAU KEREKES
VORICA IRINA GÂRBO, FLORIN RADU PINTEA
"Bogdan Vodă" University, Faculty of Economical Sciences, Cluj-Napoca, Romania

Key words: communication, information, communication skills, sport organizations

ABSTRACT: Sports organizations should pay attention to the communication system that it adopts. They must establish a consistent flow of information, which move in two directions: internally within the organization and externally to the environment outside the organization. Internally, all sports organizations must follow the communication between different sections, departments and administrative units, employees, players, clubs and affiliated organizations that fall within their structure. External receptors include television, radio, newspapers, other organizations: government agencies are involved in sports activities and the responsibility to direct government funds, private organizations that finance companies interested in sport and sports sponsorship, the general public through mass communication made media and advertising.

1. INTRODUCTION

In any organization, communication must be healthy and to be potentiated in all respects. Of course, there are several types of communication influenced by management style approach to sport organization, the organizational culture which affects the communication system and so on. But the existence of a variety of communication activities that convey information both vertically, horizontally or diagonally is vital for effective communication in any organizational system.

In any sport structure, the role of communication is essential, it having a huge number of functions vital to the effective exercise of the organization. First, all management functions are operationalized through communication, transmission of information making it possible to establish objectives, coordinate activities in line with the objectives and employee involvement in the action. The communication is established, maintain and influence (either positively or adversely) the relationships between employees sporting organization, here appearing as managers on different hierarchical levels of the sport structure, and administrative staff, maintenance staff of sports, the entire technical staff and athletes in sports sections by industry. Also, feed-back, so necessary for the level of activity management of the organization, everything is done based on communication that offers a wide range of opportunities to boost performance of employees, athletes, persons in charge of teaching and methods in the complex process of training or organization as a whole. Motivating staff and athletes, identifying needs and problems of employees sport structure, and their stimulation is also based on techniques of communication within the organization.

The research theme is to analyze the communications capabilities of private sports organizations. Research subject is the sport of private organizations, especially those in Cluj Napoca.

2. CONTENT

Communication is the essence of human relationships. It affects the way we are perceived and how well we are understood by peers. Communicational capacity largely determines the degree of assertiveness, self-esteem and social adaptation of a person. Communication capabilities of many low underlying frustration in relationships.

To support the information presented in the study of specialized bibliography and other secondary sources, and support the identification of elements to improve communication skills in sports organizations, we conducted a field research aimed at four clubs in Cluj Napoca:

- Marc Sports Club Tennis (sports-tennis)
- Sports Club Tennis regrown (sports-tennis)

- Sports Club Galactica (branch-basketball)
- Sports Club "University" Cluj (section bodybuilding-fitness)

We chose to conduct a survey based on questionnaires.

The sample consists of 14 members are clubs which will be made in the study:

- 7 managers average 45 years of age and an average age of about eight years in the organization;
- 4 coaches with a mean age of 33 years and an average age of 8 years in the organization;
- 3 administrative staff category subjects with a mean age of about 46 years and an average age of 16 years in the organization.

We approached the research by applying statistical sample of each unit of a questionnaire on interpersonal communicative competence (ICC).

The questionnaire contains 34 items that are intended to identify camunicaçãole capacity as shown in Table. 1.

Table no. 1 Communication Skills

No.	communication skills	symbol	corresponding items
1	Effective listening capacity	CAE	5; 11; 22; 27
2	Transmission capacity of the message	CTM	1; 2; 3; 14
3	Insight communicational	IC	6; 7; 11; 13; 31
4	Management of emotions	ME	9; 16; 17; 20; 24; 28; 30
5	Assertiveness communicational	AC	4; 18; 19; 32; 33; 34
6	Effective communication skills	DCE	8; 10; 15; 21; 23; 25; 26; 29

19 items are reverse quotes: 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 19, 21, 24, 25, 26, 28, 32, 34.

The other 15 items are direct quotes: 3, 5, 7, 11, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 27, 29, 30, 31, 33. Calculate an overall score of communicative competence, which can have values between 34 and 170 points for each subject in the entire sample esantion.La can have values between 476 and 2380. Higher scores indicate a higher communicative competence. Raw scores can be converted into standard scores with values between 0 (very poor communication skills) and 100 (excellent communication skills).

The entire sample was scored by the 2125 suggests that there is good communication skills of the subjects investigated. The maximum score per item is 70.

Situation scores (mean scores of items counterparts) on the 6 variable communication capacity are presented in the following diagram:

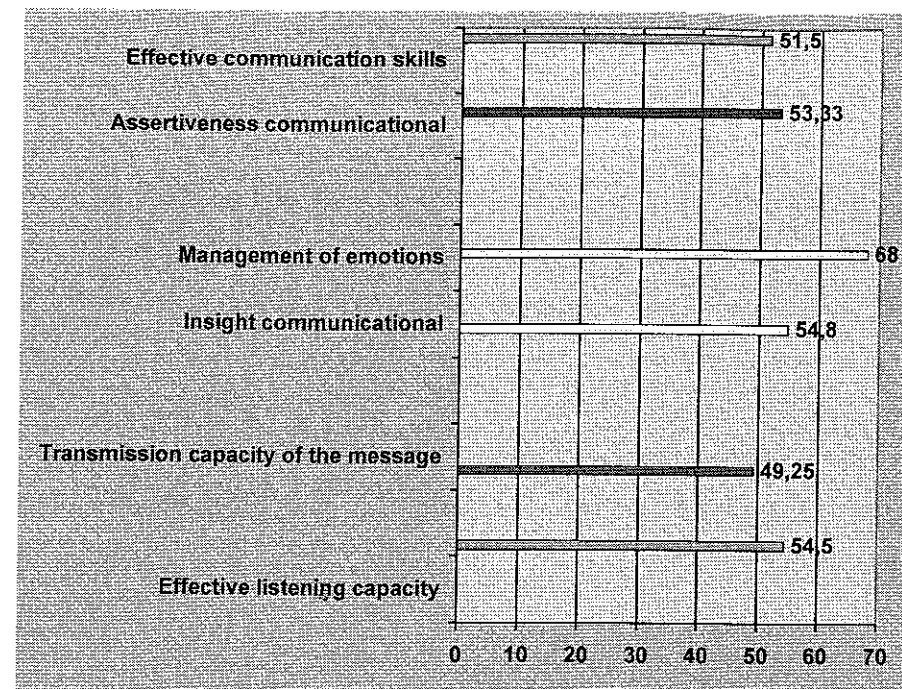


Figure no. 1. An interpersonal communicative competence

Management emotions got the best score. Which means the management of emotions?

In the '90s, Howard Gardner, the theory of multiple intelligences identified interpersonal intelligence and intrapersonal intelligence, which, combined, are what is known today as the IE. Emotional intelligence is the ability of individuals to recognize, identify, acknowledge, express and control emotions, or developing the ability to recognize their own emotions, feelings but also those around us, and their identification in different people, objects, art, story, music or other stimuli.

Intelligent use of emotions means:

- Mastering the emotional impulses
- Responsiveness to the feelings of others
- "Reading" the emotions of others
- Providing personal emotional balance
- Conflict management and negotiation
- Maintaining positive interpersonal relations

Were identified as components of emotional intelligence:

- intrapersonal aspect: awareness of their emotions, optimism, assertiveness, respect for self, self-realization, independence
- interpersonal aspect: empathy, interpersonal relationships, social responsibility
 - adaptability: problem solving, reality testing, flexibility
 - control stress: stress tolerance, impulse control
 - mood: happiness, optimism.

In his book "Emotional Intelligence" (2008), Daniel Goleman investigates social and emotional skills, demonstrates that social and emotional skills can be developed, and children involved in such programs may benefit from short and long term benefits in terms of state well, performance and success in life.

The author believes that there are five elements that make up emotional intelligence:

- Self-consciousness: identification and understanding of emotions, awareness of changing emotions, understanding the difference between thoughts, emotions and behaviors, self-confidence, understanding consequences of behaviors in terms of emotions.

- Self: managing difficult emotions, impulse control, constructive management of anger, anger, desire for truth, conscientiousness, adaptability, innovation, discipline.
- Motivation: to be able (a) set goals and accomplish them, optimism and hope in the face of obstacles and failures, initiative, optimism, desire to succeed, perseverance, dedication.
- Empathy: Being able (a) to fuck "in shoes that relate individuals' cognitive and emotional, to be able (a) to understand others, their prospects, to be able (a) to show care, attention, understanding diversity.
- Managing social relations: establishing and maintaining relationships (friends), conflict resolution, cooperation, collaboration, teamwork ability, communication, influence, leadership (leadership).

Omission of social programs to the athletes emotional consequences, often deeply so, "many of the problems clubs are the result of social and emotional difficulties experienced by athletes and whose consequences continue to unfold." Athletes are often "besieged" by many emotions and feelings confusing / painful/harmful, which effectively prevents them to perform.

Understanding and managing emotions, coupled with social skills to relate effectively with others to negotiate, to solve social problems creatively, to be effective leaders and collaborators, to be assertive and responsible are, according to researchers, social skills and emotional. They can be learned and developed at any age, but the more involved in programs of social and emotional development occurs earlier than the advantages are greater.

Obtained a good score and "communicational assertiveness." What is assertiveness communicational?

Daily we are faced with situations that require us to stand. It abuses our time, not getting what we want, we are not providing the support they deserve, we are not respecting the rights. Assertive communication can be a solution - it relates to the ability to express their feelings and options in a way that self-esteem and others are not affected.

A person who holds that power communicational knows and can express their wishes, to say what they think, to refuse to resolve conflicts in a firm but not to offend interlocutors, maintaining at the same time, control outbreaks of conflict. Below a comparison of three types of behaviors that have a large impact on the quality of interpersonal communication.

Table no. 2 A comparative analysis of three types of behavior

	behavior hostile	behavior assertive	passive behavior
rights	communicate their rights without being interested in the rights of others	communicate their personal rights without violating them on others	does not communicate all rights
interests	is concerned not only their own interests	pursues its interests but in a way that respects self and others and respecting	is primarily interested in other
conformism	peer pressure on	resist peer pressure	subject to pressure other
sharing feelings	expresses hostile feelings	express their feelings honestly, openly	do not express feelings
Personal Engagement in achieving	its objectives through the efforts of others	self-confident, a real self-image and achieve their own efforts	others make apology

Source: www.didactica.ro/files/19/comunicareassertiva.doc

Communicational intuition and listening ability have also received high scores.

Communicational Intuition is the ability to find truth, to check the veracity of information received without logical reasoning. It's the kind of knowledge that "know" that someone in mind. Sports managers and coaches of the clubs studied proof, based on responses provided in the questionnaire on interpersonal communicative competence that the parameters have this component of the high communication capacity.

The ability to listen is listening to different parts of the message, understanding it and providing a response (feedback). A good listener will pay attention and try to understand the message. In the clubs under study sports managers and coaches give evidence, whether the activity of management of the departments in the first, or how process management training for the latter, wisdom, understanding, patience to the problems of employees and athletes and trying to create a positive feedback via as-a-vis their abilities and wishes both professionally and socially.

Effective communication skills and ability to provide the information obtained the lowest scores.

Effective communication skills is the ability to send a clear message easily understood by the receiver based on a mutually accepted code. Communicative skills for study clubs stand improvement. As seen previously, managers and coaches have proved to be good listeners and responsive to problems and suggestions of employees and athletes. Improving communication skills is the subject of relationships exist within sports clubs studied. These relationships, all seen from the study that are good, released, which may facilitate communication skills improvement premises. Objectives considered to be well defined and outlined as the quality of information transmitted is influenced by the objective pursued. The more it is clearly established in the management team and technical staff with the communication to lower levels or the athletes reach the highest parameters. Managers and coaches must know the smallest details are the requirements and expectations from employees and athletes that message to be perceived by them as efficiently. In other words, the more clearly what they want is the more easy to express this and to be understood, that to achieve effective communication. Ability to communicate effectively is hereditary and can be acquired, cultivated and improved lifetime. This is where education, training managers and personal coaches, activitatea operating environment, the experience gained over the years.

Under "information transmission capacity" to get the lowest score. The ability to transmit information relates to transmission in understandable, accessible and compelling. Improving the transmission of information for study clubs can be achieved through participation of managers and coaches in communication courses held in various organizations. Also in the process of training coaches should call more often in modern technology. Magnetic board, projector, watching DVDs should be used more frequently in athletes because the interactive visual information is more clearly seen than hearing quickly.

The following table presents the items that recorded the highest scores (more than 58 points).

Table no. 3 - Items with the highest scores

No. Item	ITEM DEFINITION	ITEM SCORE
3	Able to expose my ideas clearly and concisely	64
2	People do not understand what they say	61
33	I am able to confront someone if I offended	59
18	When I realize that I offended someone with my words, I'm sorry prompt	59
6	Do not quite understand what they mean (or where they want to reach) some people	58
16	The best way to make myself understood by others, is to confess frankly what I think, believe and feel.	58

Paradoxically, although it is expressed clearly and concisely ideas, receptors do not seem to understand the message. Assertiveness communicational and management of emotions got high scores on some items correspondents.

The following table presents the items that recorded the lowest scores (less than 44 points).

Table no. 4 - Items with the lowest scores

No. item	ITEM DEFINITION	ITEM SCORE
14	I look my weaknesses just me personally and I think that is good to know others	35
1	When you explain something to people, I ask if I understand, I can watch	37
17	I tend to avoid conversations on sentimental themes	41
8	I do that listen, even if my thoughts fly elsewhere.	43
32	Used to postpone discussion of sensitive issues, sensitive to others	44

Personal problems, even those sensitive to discuss openly, without delay. Understanding and managing emotions, coupled with social skills to relate effectively with others to negotiate, to solve social problems creatively, to be effective leaders and collaborators, to be assertive and responsible are, according to researchers, social skills and emotional help athletes often "besieged" by a multitude of emotions and feelings confusing/painful/performance.

3. CONCLUSIONS

Understanding and managing emotions, coupled with social skills to relate effectively with others to negotiate, to solve social problems creatively, to be effective leaders and collaborators, to be assertive and responsible are, according to researchers, social skills and emotional help athletes often "besieged" by a multitude of emotions and feelings confusing/painful/performance.

The lowest score obtained "information transmission capacity". We can say that difcultate the transmission of information may be due to existing bureaucratic procedures, the large amount of information conveyed, organizational structure, length of circuits and information flow.

The study goes on with finding solutions to problems of information system of sports clubs and developing an action plan to eliminate information and communication disruptions.

REFERENCES:

1. Leonte, I. - *Sistemul informațional al sportului de performanță*, Articole conferința, 2007, www.sportscience.ro
2. Lupu M., L. - *Analiza structurii organizatorice și sistemului informațional din cadrul unei întreprinderi simulate*, Editura Performantica, Iași, 2002.
3. Mangra, G.I. - *Informational Resources of the Managerial Activity in the Sports Field*, International Scientific Conference 16-17 March 2006, University of Miskolc, Ungaria, indexată în baza de date <http://www.scirus.com>
4. Tran V., Stanciugelu I. - *Teoria comunicării, Cursuri universitare*, Editura Comunicare.ro, 2003.
5. Todea, S. - *Managementul educației fizice și sportului*, Editura Fundației "România de mâine", București, 2000.
6. Voicu, A. - *Managementul Organizațiilor și Activității sportive*, Editura Risoprint, Cluj - Napoca, 1998.
7. *** www.sportscience.ro
8. *** www.scirus.com
9. *** www.springerlink.com
10. *** www.ebscohost.com
11. *** <http://sport20.ro/>

EVA ACQUI

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

Cuvinte cheie: schimbare, redefinire, blended elearning, comunități de studiu, instruire online

REZUMAT: *Cultura academică întâmpină un proces de schimbare accelerat de implicarea IT în învățare-predare și caută o nouă filozofie a învățării. Lucrarea cercetează necesitatea acestei schimbări, strategiile pe care universitatea tradițională trebuie să le utilizeze pentru a răspunde cerințelor comunității care studiază, evaluarea eficienței rezultatelor, necesitatea unui model de educație viabil, deschis.*

INTRODUCERE

Rezultatele cercetărilor din domeniul educației (universitar, preuniversitar) apelează tot mai mult la filozofia educației, implicând cunoștințe, metode, calitate, practicabilitate, pentru a găsi noi abordări adecvate pentru schimbare, o constantă care necesită evaluare continuă pentru a fi incorporată în practicile de instruire și schimbările pentru eficientizarea procesului educațional studiate la toate nivelurile. Au loc mutații care să favorizeze aceste schimbări, pentru a răspunde cerințelor unui public care optează pentru servicii mai diversificate, cunoștințe mai multe, metode de predare-învățare diversificate, calitate care să ducă la posibilitatea aplicării practice a cunoștințelor, oportunitatea găsirii rapide a unui loc de muncă. Optimizarea continuă a procesului educațional se bazează pe o cunoaștere detaliată și pe generarea unor idei viabile în practică, accentuând astfel și necesitatea dezvoltării cercetării în domeniu. Progresele rapide ale tehnologiei informației influențează procesul educațional și cere în mod necesar universităților și școlilor tradiționale să treacă la abordarea elearningului, pe lângă predarea-învățarea clasică, pentru o diversificare a metodelor și a mijloacelor de instruire.

Instituțiile de învățământ superior caută un mod de abordare a schimbărilor, care vizează în primul rând personalul didactic și sarcinile în continuă diversificare pe care trebuie să le îndeplinească, modelarea procesului de învățare-predare în funcție de condițiile aflate într-o continuă transformare, strategiile de implementare ale unui sistem de învățare-predare combinat, diversificarea rolului ca instructori on-line și competențele necesare, evaluarea eficienței programului de schimbări proiectate, îmbinarea metodei clasice cu cea combinată. Procesele de schimbare ridică și problemele costurilor aferente, care se reflectă în taxele plătite de solicitanții serviciilor de învățământ superior. Creșterea acestor taxe pot genera crize la care instituțiile trebuie să facă față.

CONȚINUT

Rezistența la schimbările care intervin presupune localizarea unui punct de unde acestea să înceapă să se deruleze. Profesorul Michael Fullan (2008), în lucrarea sa *The Six Secrets of Change* consideră de importanță majoră cunoașterea modului de a aborda schimbările. El propune șase puncte importante pe care o organizație trebuie să le ia în considerare atunci când planifică schimbări. Pornește de la ideea calității sistemului educațional care depinde de calitatea personalului didactic (Fullan, 2008, Barber / Mourshed, 2007). Crearea condițiilor pentru o activitate cu rezultate optime și dezvoltarea continuă a aptitudinilor va ajuta personalul didactic să-și atingă propriile obiective prin care se vor realiza și cele ale organizației.

Interacțiunea continuă dintre membrii personalului didactic creează un grup compact care-și găsește echilibrul și își desfășoară activitatea într-o atmosferă de lucru adecvată: *interacțiunea constituie liantul social și intelectual al organizației.*

Cunoștințele și aptitudinile personalului vor construi o capacitate mare de a îndeplini sarcinile împreună, în mod continuu, de a atrage resurse și a le utiliza în folosul organizației.

Învățarea continuă care are loc pe parcursul muncii duce la stabilirea celor mai bune practici de a realiza elementele care duc la reușită. La acestea se adaugă și transparența, posibilitatea de a avea acces la informații în timp util și de a le utiliza în modul care duce la rezolvarea sarcinilor.

Întregul sistem realizat de membrii personalului didactic trebuie să învețe modul în care eficiența să crească în orice circumstanțe. Organizația educațională cu o echipă astfel modelată se poate confrunta cu publicul doritor de servicii educaționale, adresând mai multe componente: mai multe opțiuni de predare, un plan de învățământ mai bogat pentru studenți, realizând astfel o schimbare fundamentală care se traduce prin adaptarea organizației la idei și norme noi, vizând aici și utilizarea IT pentru dezvoltarea procesului de învățământ. Se citează diverse modalități de utilizare a tehnologiei pentru progresul procesului educațional (Cahill 2011, Nkonge / Gueldenzoph, 2006): încurajarea contactului dintre profesor-student, dezvoltarea cooperării și reciprocității dintre studenți, încurajarea învățării active, feedbackul prompt, menținerea unor obiective de standard calitativ înalt, respectul pentru diferite modalități de învățare. Toate aceste modalități încurajează și publicul care nu ar intenționa să frecventeze o instituție de învățământ superior, deoarece în aceste modalități găsește flexibilitate și mai multă accesibilitate la serviciile educaționale.

Introducerea și practicarea unui proces de învățare-predare combinat constituie rezultatul unui proces pe care-l desfășoară o universitate tradițională în analiza motivelor pentru a implica IT în procesul educațional. Aceste motive sunt: realizarea unei reputații de mare competitivitate, dezvoltarea aptitudinilor informatice ale cadrelor și studenților, creșterea accesului la informație, îmbunătățirea calității predării și învățării, creșterea flexibilității, creșterea eficienței costurilor (Cahill 2011, Mac Keogh / Fox, 2009).

Toate acestea pot întâmpina și dificultăți pe care unii cercetători (Nkonge / Gueldenzoph, 2006) le-au denumit bariere ale succesului on-line: conectivitatea slabă, insuficiența echipamentelor și a softurilor, rezistența studenților la unele schimbări, lipsa aptitudinilor tehnice, insuficienta orientare și informare a studenților, lipsa de timp pentru proiectarea și predarea cursurilor on-line, grupurile de studenți cu vârste între 18-22 de ani pentru care forma clasică de predare este mai eficientă, lipsa cunoașterii potențialului și calității pe care-l poate atinge elearningul, costurile aferente.

Pentru a evita un eșec datorat acestor impedimente, se pot perfecția strategii care să ducă la implementarea schimbării proiectate. În primul rând se va răspunde concret la întrebarea de ce este important ca universitatea să adopte un sistem de predare-învățare combinat și cât interes prezintă publicul pentru frecventarea unui curs on-line. Mac Keogh și Fox (2005) au propus câteva etape vitale în elaborarea unei strategii on-line. Planurile de lucru trebuie alcătuite în așa fel încât să aibă un obiectiv clar, care să se și realizeze. Aceasta se leagă în mod vital de capacitatea și atitudinea personalului față de obiective. Se va crea o serie coerentă de etape cu un final clar. Aceste strategii nu se vor implementa de la vârf spre bază, fără a adresa cerințele părților care participă la realizarea lor. Trebuie avute în vedere părerea și așteptările personalului de la aceste schimbări, deoarece ei au sarcini complexe de efectuat. Rolul conducerii este foarte important în menținerea unui personal cu standarde profesionale foarte înalte. Aceștia trebuie să înțeleagă faptul că valorile și viziunea comună nu înseamnă doar acordul lor la idei, ci și crearea unei anumite imagini mintale despre ceea ce este important pe plan individual și pe cel organizațional. Nivelul intelectual înalt al personalului didactic reprezintă cheia succesului studenților.

Acest nivel se va traduce prin cursuri complexe, utilizabile, accesibile, materiale de evaluare și testare, prin transformarea studenților într-o comunitate care învață (Sergiovanni, 1992), prin sarcini de lucru care să încurajeze interacțiunea, să ofere proiecte, prezentări la realizarea cărora să participe studenții, prin răspunsul la solicitările studenților.

Strategiile de implementare ale unui sistem de predare-învățare combinat se referă atât la cursuri, cât și la instructorii on-line. Pentru cursurile on-line se va avea în vedere flexibilitatea, abordările pedagogice inovatoare, evaluarea continuă, acordurile de transfer de credite dintre instituții și acreditarea acestor cursuri, utilizarea unor programe foarte accesibile.

Instructorii on-line trebuie să aibă următoarele competențe (Smith, 2005) pentru a preda în acest mod: capacitatea de a crea planuri de învățământ on-line, aptitudini necesare pentru a utiliza tehnologia, competența de a realiza un site de curs bine organizat, să se perfecționeze în mod continuu, să lucreze în rețea cu alți instructori, să ia parte la cursuri de instruire.

În perioada de derulare a unui curs, instructorii on-line vor crea o comunitate care învață, vor promova colaborarea între ei și studenți și între studenți, îi vor instrui pe studenți în vederea învățării on-line, vor promova participarea la aceste cursuri și vor menține atenția studenților asupra conținutului cursului.

Evaluarea eficienței unui asemenea program trebuie să aibă loc în mod continuu. Pentru aceasta se vor efectua sondaje în rândul studenților, realizându-se o imagine clară a eficienței învățării, se va verifica

accesul, satisfacția studenților, eficiența costurilor (Cahill, 2011, Wang, 2006). Instructorii on-line vor fi evaluați în permanență după următoarele criterii: participarea la dialogurile on-line, punerea la dispoziția studenților a documentelor, timpul alocat instruirii on-line, informarea săptămânală, dialogul întreținut și răspunsurile la întrebările cursanților, feedbackul permanent oferit (Cahill 2011, Weschke, Canipe, 2010).

Succesul studenților care învață prin metode combinate stă în capacitatea instructorilor: există patru factori care duc la rezultate optime pentru studenți, (Lynn, 1995-96):

- învățarea – instructorii adoptă o viziune autentică (în acord cu lumea reală) și de înaltă calitate intelectuală asupra muncii studenților care să includă sarcini de învățare solicitante și să aibă obiectivele clare ale unui învățământ de calitate;
- pedagogia autentică (instruire-evaluare) care să realizeze învățare de calitate;
- capacitatea organizatorică - capacitatea personalului de a lucra ca *unitate*, pentru a oferi o calitate intelectuală înaltă;
- sprijinul extern – interesul altor organizații de a urmări rezultatele și a încuraja, sponsoriza diferite activități.

Acest tip de instruire combinat, clasic și on-line, este în continuă dezvoltare și schimbare. Pentru anul 2011, specialiștii prevăd trei evoluții majore în domeniul elearningului: studenții vor fi modelatori ai cunoștințelor și dobândirii aptitudinilor, vor apărea aparate simple, necostisitoare utilizate în procesul de instruire, va exista o mai mare înclinare spre instruirea video (eLearn Magazine, 2011). Toate aceste evoluții rămân sub deviza profesorului Badrul H. Khan „pedagogia ghidează tehnologia și nu invers”: trebuie să existe mai mult interes pentru teoria predării și învățării care să ghideze și opțiunile din domeniul tehnologic. Sunt necesare și demersurile permanente ale instituțiilor academice pentru acreditarea cursurilor on-line.

CONCLUZII

Toate aceste schimbări vizează optimizarea și diversificarea procesului de învățare-predare, prin combinarea metodelor tradiționale cu cele actuale, dar nu vizează o renunțare totală la modelele clasice. Majoritatea universităților utilizează blended elearning (metode clasice și metode on-line), fără a opta doar pentru un sistem on-line. Universitățile virtuale au corespondent în lumea reală și constituie alternative opționale pentru publicul care învață. Acesta este din ce în ce mai orientat spre aplicarea practică imediată a cunoștințelor, solicitând un know-how aplicabil direct în rezolvarea sarcinilor de serviciu, sau își formează aptitudinile necesare pentru dobândirea unui loc de muncă.

Evoluția continuă în domeniul informaticii, atât în domeniul soft, cât și în cel al dispozitivelor, influențează direct publicul care învață și care vine din învățământul preuniversitar cu diverse specializări, perfecționări, aptitudini în domeniu, pentru care învățământul clasic nu mai corespunde, dacă nu se desfășoară cu mijloace și metode care să implice utilizarea IT. Universitatea trebuie să devină o oportunitate de învățare și perfecționare a cunoștințelor teoretice și practice ale unui public care își desfășoară o mare parte a activităților în domeniul virtual.

Implementarea acestor schimbări vizează și creșterea costurilor, care se reflectă și în taxele de școlarizare. Peter Thiel, fondator al PayPal, consideră că ridicarea acestor taxe va duce la o adevărată criză, deoarece acestea sunt deja mari, datoriile pentru plata acestora cresc, iar rezultatele pentru cei care beneficiază de programele de învățământ superior sunt deseori exagerate. Apar trei motive datorită cărora taxele au un curs ascendent. În primul rând, costul furnizării serviciilor educaționale este în continuă creștere. În al doilea rând, productivitatea forței de muncă de înaltă calificare nu a crescut, universitățile nu au găsit încă modul în care să mărească numărul de studenți fără a afecta în mod negativ calitatea învățământului, chiar dacă, spre exemplu, învățământul combinat este o variantă promițătoare din acest punct de vedere. În al treilea rând, costul menținerii procesului de învățare-predare la nivel de actualitate crește pe măsură ce noile tehnologii se instalează la locurile de muncă pe care le vor ocupa noii absolvenți.

Pentru a avea o imagine mai clară, instituția de învățământ superior trebuie să efectueze o analiză continuă a cerințelor publicului care-i solicită serviciile și să aibă în vedere tendințele și posibilitățile pe care le oferă piața muncii pentru absolvenți. Cerința pentru flexibilitate și adaptare rămâne o constantă pentru instituția de învățământ superior, sub deviza „învățăm în procesul muncii, muncim în procesul învățării”, deviză menținută și impusă de publicul care solicită servicii educaționale și care se află și rămâne în mod constant în această perspectivă.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bartolome, A., Tarin, L., Koskinen, T.- *Higher Education for a New Society, Redefining University*, eLearning Papers no. 4, April 2011,
2. Cahill, L. J., *Implementing online or hybrid courses in a traditional university*, North Central University, Faculty at Colorado State University – Global Campus, eLearning Papers, ISSN- 1887-1542, No. 42, April 15, 2011
3. Educational Technology, *Interviews with Badrul Khan – Interview with J. Goodlet McDaniel*, George Mason University, Virginia, Jan-Feb. 2011, <http://asianvu.com/bookstoread/interviews/mcdaniel.pdf>
4. eLearn Magazine staff & contributors, *Predictions for eLearning in 2011*, January 6, 2011, <http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?section=articles&article=148-2>
5. Fullan, M., Professor Emeritus, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, *The Six Secrets of Change*, 2008, <http://www2.scholastic.com/browse/article.jsp?id=3749561>
6. Keenghe, J., Kidd, T. – *Towards Best Practices in Online Learning and Teaching in Higher Education*, June 2010, Merlot Journal of Online Learning and Teaching, Vol. 6, No.2, http://jolt.merlot.org/vol6no2/keengwe_0610.pdf
7. Lepkova, N., Rimkuvienė, S., *Analysis of Distance Learning Marketing at Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania)*, International Journal on New Trends in Education and Their Implications, Special Issue Dec 2010, Vol.1, Issue 4, Article 3, ISSN 1309-6249
8. Mac Keogh, K., *The new technologies and breaking through transnational and transdisciplinary boundaries*, European Journal of Education
9. O'Neil, T.D., *How Distance Education Has Changed Teaching and the Role of the Instructor*, E-Leader, 2006, Slovakia, http://www.elearningpapers.eu/index.php?page=doc&doc_id=18232&doclng=6&lng=enhttp://www.elearningpaper.s.eu/index.php?page=volume&vol=24&lng=en
http://www.g-casa.com/download/O'Neil_Distance_Education.pdf
10. SEDL – *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*, <http://www.sedl.org/pubs/change34/4.html>
11. Tomas, M., Fuentes, M., Tamayo, M.D. B. Universitat Autònoma de Barcelona, Spain, - *Change processes in the university: a diagnosis of institutional culture and social dynamics* April 15, 2011, <http://www.elearningeuropa.info/files/media/media25541.pdf>
12. Archibald, B.R., Feldman D.H., *Views: What Bubble? – Inside Higher Education*, http://www.insidehighered.com/views/2011/06/14/essay_rejecting_idea_of_a_higher_education_bubble

CHANGE- A CONSTANT OF ACADEMIC ORGANIZATIONS

EVA ACQUI

"Bogdan Vodă" University, Faculty of Economics Sciences, Baia Mare, Romania

Key words: change, re-defining, blended elearning, learning communities, online instruction

ABSTRACT: Academic culture faces a process of change accelerated by the IT involvement in teaching-learning and searches for a new philosophy of learning. The paper explores the necessity of this change, the strategies a traditional university has to employ to deal with the requirements of the learning community, the assessment of the efficiency the outcome has, and the need for an open, viable educational model.

INTRODUCTION

Research results in the field of education (university, pre-university) relate to the philosophy of education even more, involving knowledge, methods, quality, practice, to find new suitable approaches for change, a constant that needs continuous evaluation to be incorporated in the instruction activity, and changes the efficiency of the education process on all levels. There have been shifts favoring these changes, to meet the demands of the learning public, whose option goes for more diversified services, more knowledge, diversified teaching-learning methods, quality, to lead to the practical application of knowledge, in order to find a work place. The continuous improvement of the educational process relies on the detailed progress of the technology of information influences the educational process and imperiously requires traditional universities and schools to approach elearning, besides the classical teaching-learning, to diversify methods and means of instruction.

The higher education institutions have searched for the manner in which to approach these changes that first of all involve the teaching staff and the permanently diversifying tasks that they have to carry out, the modeling of the learning-teaching process in relation to the conditions under continuous change, the strategies to implement a blended learning-teaching system, the role diversification as on-line instructors and the necessary skills, the evaluation of the projected change program, the combination of the classical method with the blended one. The change implementation processes trigger the cost issues, reflected in the tuition paid by those who require higher education services. The increase of tuition may generate crises that have to be faced by the higher education institutions.

CONTENTS

The resistance to the changes that occur entails the finding of their starting point. Professor Michael Fullan (2008), in his paper entitled *The Six Secrets of Change*, considers that it is very important to know the manner of approaching change. He proposes six important points an organization should take into account when it plans changes. He starts from the idea of the educational system quality depending on the teaching staff quality (Fullan, 2008, Barber/Mourshed, 2007). Creating the conditions for activities with good results and the continuous development of skills will help the teaching staff to achieve their own objectives, thus achieving those of the organization too.

The continuous interaction among the members of the teaching staff creates a compact group that finds its balance and carries out its activity in a proper work atmosphere: interaction is the social and intellectual binder of the organization. Knowledge and skills will build a high capacity of continuously carrying out tasks together, attracting resources and using them in the interest of the organization.

Continuing education occurring on the job leads to the establishment of the best practices to achieve the elements that lead to success. Here they also add transparency, the possibility to access information in real time, and use them to solve tasks.

The entire system set up by the members of the teaching staff must learn the manner in which efficiency should be on the increase under any circumstances. The educational organization with a team thus modelled can face the public requesting educational services, addressing several components: more teaching options, a richer syllabus for students, thus achieving a fundamental change translated by the adaptation of the organization to new ideas and norms, including IT use in the development of the educational process. Various ways of using technology for educational progress are quoted (Cahill 2011, Nkonge/Gueldenzoph, 2006): encouraging contact between instructors-students, development of cooperation among students, encouragement of active learning, immediate feedback, high quality standard maintenance, respect for various methods of learning. All these also encourage the public segment, which may not intend to attend a higher education institution, as in these methods there is much more flexibility and access to the educational services.

The introduction and practice of a blended learning-teaching process is the result of a process carried out by a traditional university in the analysis of reasons as to why IT should be involved in the educational process. These reasons are: a reputation of high competitiveness, computer skills development for both staff and students, the increase of access to information, the improvement of teaching and learning quality, the increase of flexibility, the increase of cost efficiency (Cahill 2011, Mac Keogh/Fox, 2009).

There may be difficulties termed as barriers of on-line success by some researchers (Nkonge/Gueldenzoph, 2006), such as: weak connectivity, insufficiency of hardware and software, student resistance to change, lack of technical skills, insufficient orientation and information for students, lack of time for the design and teaching of online courses, student groups aged 18-22 for whom the classical teaching form is more efficient, lack of knowledge of potential and quality e-learning can achieve, related costs.

To avoid failure caused by such impediments, there are strategies that can lead to the implementation of the projected change. First of all, it is vital to answer properly the question of why it is important for the university to adopt a blended teaching-learning system, and how much interest the public shows to the attendance of on-line courses. Mac Keogh and Fox (2005) proposed several vital stages in the development of an on-line strategy. This is vitally related to the capacity and attitude of the staff to objectives. A coherent series of steps with a clear finality should be created. These strategies should not be implemented from the top towards the base of the hierarchical pyramid, without addressing the requirements of the parties taking part in their implementation. The opinions and expectations of the staff have to be taken into account, as they have the role to carry out complex tasks. The role of leadership is very important in maintaining a staff with very high professional standards. They have to understand that the common values and vision do not mean only agreeing with ideas, but also creating a certain mental image of what is important on the individual and on the organizational level. The high intellectual level of the teaching staff is the key to success for students.

This level will be translated into complex courses, which are usable, accessible, into evaluating and testing materials, into the change of students into a learning community, (Sergiovanni, 1992), through work tasks that encourage interaction, provide projects, presentations attended by students, the reply to student request.

The strategies to implement a blended teaching-learning system refers to both courses and on-line instructors. For the on-line course, there are several particularities to be taken into account: flexibility, innovative teaching approaches, continuous evaluation, credit transfer agreements among institutions and the accreditation of such courses, the use of very accessible programs.

On-line instructors must have the following competences (Smith, 2005) in order to teach in this manner: the capacity to create on-line syllabus, the required skills to use technology, the competence to set up a well organized course, to be willing to learn permanently, to network with other instructors, to attend instruction courses.

During a course, the on-line instructors will create a learning community, will promote collaboration among themselves and students, will instruct the student how to learn on-line, will promote the attendance of such courses, and will keep student attention on the course contents.

Efficiency evaluation for such a program must be carried on permanently. There have to be student surveys in order to get a clear image of learning efficiency, access, student satisfaction, and cost efficiency will be verified (Cahill, 2011, Wang, 2006). On-line instructors will be permanently evaluated according to the following criteria: participation in on-line dialogues, the availability of documents for students, time allotted to on-line teaching, weekly update, dialogue and answers to students' questions, permanent feedback provided (Cahill 2011, Weschke, Canipe, 2010).

The success of students who learn by blended methods lies in the capacity of instructors: there are four factors that lead to the best results for students (Lynn, 1995-96):

- learning – the instructors adopt an actual vision (in accordance with the real world) and of high intellectual quality on student work, which includes challenging learning tasks, and have the clear objectives of high quality education;
- authentic pedagogy (instruction-evaluation) that should achieve quality learning;
- organizing capacity – the capacity of staff to work as *unit*, to provide high intellectual quality;
- external support – the interest of other organizations to monitor the results and encourage, sponsor various activities.

The blended instruction type, classical and on-line, is in permanent development and change. For the year 2011, specialists foresee three major evolutions in the field of elearning: students will shape knowledge and skill acquiring, simple, less costly apps to be used in the instructional process will appear on the market, there will be an increased bias towards video instruction (eLearn Magazine, 2011). However, all these developments remain under Professor Badrul H. Khan's statement that „pedagogy guides technology, and not vice versa”: there must be more interest for the theory of teaching and learning to guide the options in the field of technology. Academic institutions should permanently address the accreditation of on-line courses.

CONCLUSIONS

These changes view the improvement and diversity of the learning-teaching process, by combining traditional methods with those of the present, but do not intend a total break from the classical models. Most universities used blended elearning (classical and on-line methods), without advocating only the on-line system. Virtual universities have their correspondents in the real world and are optional alternatives for the learning public, which is ever more oriented towards the immediate practical application of know-how to solve job-related tasks, or works at the necessary skills to find a job.

The continuous evolution of technology, both in the field of software and in that of devices, directly influences the learning public coming from the pre-university stage with various specializations, qualifications, skills in the field; for them classical instruction is no longer the option. Instruction should be carried out with means and methods involving the use of IT. The university has to become an opportunity of learning and improving the theoretical and practical knowledge of a public who carry out most of their activities in virtuality.

The implementation of these changes involves the increase in costs, reflected in tuition too. Peter Thiel, founder of PayPal, believes that this increase will lead to a real crisis, as tuition is already high, the debt loads are mounting, and there is mounting evidence that the rewards are overrated. There are three reasons that have led to the increase in tuitions. First, the cost of providing educational services has risen. Second, the productivity of such highly qualified labour force has not increased, the universities have not yet found the manner in which to double the number of students without negatively affecting the quality of learning, even if, for example, blended learning has been a promising approach. Third, the cost of keeping higher education up-to-date as the new technologies filter permanently into the work places to be occupied by graduates, has considerably risen up.

To have a clearer image, the higher education institution must carry out a permanent analysis of public requirement in terms of its services, and consider the tendencies and possibilities the job market provides to graduates. The requirement of flexibility and adaptation stays constant for the higher education institution, under the motto of „we learn while working, we work while learning”, maintained and imposed by the public requiring education services, who is and constantly remains under this perspective.

BIBLIOGRAPHY:

1. Bartolome, A., Tarin, L., Koskinen, T. - *Higher Education for a New Society, Redefining University*, eLearning Papers no. 4, April 2011,
2. Cahill, L. J., *Implementing online or hybrid courses in a traditional university*, North Central University, Faculty at Colorado State University – Global Campus, eLearning Papers, ISSN- 1887-1542, No. 42, April 15, 2011

3. Educational Technology, *Interviews with Badrul Khan – Interview with J. Goodlet McDaniel*, George Mason University, Virginia, Jan-Feb. 2011, <http://asianvu.com/bookstoread/interviews/mcdaniel.pdf>
4. eLearn Magazine staff & contributors, *Predictions for eLearning in 2011*, January 6, 2011, <http://www.eleammag.org/subpage.cfm?section=articles&article=148-2>
5. Fullan, M., Professor Emeritus, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, *The Six Secrets of Change*, 2008, <http://www2.scholastic.com/browse/article.jsp?id=3749561>
6. Keenghe, J., Kidd, T. – *Towards Best Practices in Online Learning and Teaching in Higher Education*, June 2010, Merlot Journal of Online Learning and Teaching, Vol. 6, No.2, http://jolt.merlot.org/vol6no2/keengwe_0610.pdf
7. Lepkova, N., Rimkuvienė, S., *Analysis of Distance Learning Marketing at Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania)*, International Journal on New Trends in Education and Their Implications, Special Issue Dec 2010, Vol.1, Issue 4, Article 3, ISSN 1309-6249
8. Mac Keogh, K., *The new technologies and breaking through transnational and transdisciplinary boundaries*, European Journal of Education
9. O'Neil, T.D., *How Distance Education Has Changed Teaching and the Role of the Instructor*, E-Leader, Slovakia, 2006, http://www.elearningpapers.eu/index.php?page=doc&doc_id=18232&doclng=6&lng=enhttp://www.elearningpapers.eu/index.php?page=volume&vol=24&lng=en
10. http://www.g-casa.com/download/ONeil_Distance_Education.pdf
11. SEDL – *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*, <http://www.sedl.org/pubs/change34/4.html>
12. Tomas, M., Fuentes, M., Tamayo, M.D. B. Universitat Autònoma de Barcelona, Spain, - *Change processes in the university: a diagnosis of institutional culture and social dynamics* April 15, 2011, <http://www.elearningeuropa.info/files/media/media25541.pdf>
13. Archibald, B.R., Feldman D.H., *Views: What Bubble? – Inside Higher Education*, http://www.insidehighered.com/views/2011/06/14/essay_rejecting_idea_of_a_higher_education_bubble

INSPECȚIA FISCALĂ, FACTOR DETERMINANT ÎN COLECTAREA CREANȚELOR FISCALE

CORNEL CRIȘAN
IOANA GEORGETA DĂNILĂ

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

Cuvinte cheie: contribuabili, impozite, taxe, inspecție, legalitate.

REZUMAT: Activitatea de inspecție fiscală este destinată încurajării și obținerii gradului celui mai înalt de conformare voluntară la prevederile legislative în materie fiscală și la normele de aplicare ale acestora. Inspecția fiscală, trebuie să fie desfășurată într-un mod corect și imparțial, pentru a garanta cel mai înalt nivel de regularitate și eficacitate. Pentru ca rezultatul inspecției să fie cel scontat, organele de control fiscal trebuie să respecte cu strictețe principiile care guvernează activitatea de control precum și să-și îndeplinească obligațiile ce le revin.

Principiile care trebuie urmărite în selectarea cazurilor sunt cele ale eficienței inspecțiilor fiscale și a aplicării în mod corect și unitar a legislației fiscale. Principiul de selectare privind eficiența inspecțiilor fiscale trebuie respectat pentru a se putea efectua inspecții fiscale la toți contribuabilii, pentru întreaga perioadă de impunere. De aceea, eficiența inspecțiilor fiscale depinde în mare măsură de selectarea adecvată a cazurilor, astfel încât contribuabilii care necesită o inspecție fiscală, trebuie să fie supuși verificării în termenul de prescripție.

1. PREGĂTIREA ACȚIUNII DE CONTROL

Controlul fiscal cuprinde ansamblul activităților care au ca scop verificarea realității declarațiilor, precum și verificarea corectitudinii și exactității îndeplinirii, conform legii, a obligațiilor fiscale de către contribuabili. Activitatea de control fiscal este reglementată prin: legi organice sau ordinare, hotărârile ale guvernului, norme metodologice de aplicare a legilor și ordonanțelor aprobate prin ordine ale Ministerului Finanțelor Publice, instrucțiuni, precizări, decizii.

În vederea organizării și derulării la standarde eficiente a controlului fiscal, se impune stabilirea și delimitarea corectă a cadrului legal. În acest sens, actele normative care reglementează activitatea de control fiscal trebuie să definească cât mai concret următoarele elemente¹:

- sfera activității de control- din punct de vedere al teritorialității administrative cât și în planul subiecților controlului;
- subiecții controlului fiscal- contribuabili persoane fizice și juridice române, străine precum și asociațiile fără personalitate juridică;
- obligațiile fiscale care sunt controlate- obligația de a declara bunuri și venituri impozabile, sau, după caz, impozitele datorate, obligația de a calcula și înregistra în evidențele contabile și de plată, la termenele legale, impozitele care se realizează prin stopaj la sursă, precum și celelalte impozite, alte obligații legale ce revin contribuabililor și aplicarea legilor fiscale;
- organele abilitate pentru realizarea controlului fiscal- aparatul propriu al Ministerului Finanțelor Publice și cel teritorial, stabilind totodată cadrul de manifestare normal, respectiv, drepturile și obligațiile organelor fiscale;
- relațiile dintre organele fiscale și contribuabili- pornind de la drepturile și obligațiile fiecăreia dintre părți.

Nominalizarea agenților economici la care se va efectua controlul se face strict cu respectarea prevederilor legale. În acest scop, pentru existarea controalelor repetate și asigurarea cuprinderii în control a tuturor unităților în cadrul perioadelor de prescripție, fiecare direcție va ține o evidență a acțiunilor de control pe fiecare agent economic, creându-se un program informatic special pentru evidențierea tuturor controalelor efectuate, care conține următoarele date: agentul economic verificat,

¹ Botea, P.I.-Evaziunea fiscală, Editura Someșul, Cluj-Napoca, 2006, pg. 250

data controlului, codul de identificare al organelor de control, capitolul din programul de activitate, rezultatele înregistrate.

Realizarea bazei de date care să permită accesul facil și rapid, să ofere informații corecte în timp real despre toți subiecții controlului fiscal, constituie un obiectiv major în organizarea și desfășurarea activității de control fiscal. Esența realizării unei baze de date complete este dată de modul în care este configurată identificarea contribuabililor, respectiv a cheilor de acces; după denumirea contribuabilului, adresa, codul fiscal, volumul activității, etc. Actualizarea bazei de date, reprezintă un alt element esențial în gestionarea sistemului de impozite și descoperirea în timp util a cazurilor de delapidare a legilor fiscale. Această operațiune se realizează prin: aplicarea și urmărirea sistemului declarativ al contribuabililor, informațiile rezultate din acțiunile de control fiscal, informațiile primite de la terți. Gestionarea bazei de date se va face de către fiecare unitate fiscală, care, în mod natural trebuie să asigure accesul celor autorizați la informațiile considerate utile în organizarea și desfășurarea activității. Elementele legate de formarea, actualizarea și gestionarea bazei de date sunt în strânsă concordanță cu respectarea din partea contribuabililor a legislației referitoare la completarea și depunerea formularelor de declarații. Fără existența acestor declarații, baza de date va oferi doar informații trunchiate, creând totodată și posibilitatea examontării fenomenului de evaziune fiscală, prin necuprinderea în control a unor contribuabili, potențiali evazionisti fiscali.

Următorul pas în vederea unei eficacități maxime este programarea controlului fiscal, programare care se va face cu ajutorul datelor din baza de date precum și pe baza unor criterii bine definite. Criteriile ce stau la baza stabilirii programului de control va porni de la gradul de risc pe care acestea îl prezintă în acțiunea de colectare a veniturilor bugetare. Având în vedere amploarea fenomenului de evaziune fiscală, a riscului pe care acesta îl reprezintă în asigurarea resurselor bugetare și a disciplinei fiscale în ansamblul ei, la stabilirea priorităților în programarea controlului fiscal se va porni de la evoluția specifică a acestui fenomen, în structura contribuabililor din baza de date.

Criteriile de selecție a subiecților ce urmează a fi controlați sunt următoarele²:

- tipul de activitate desfășurată;
- mărimea cifrei de afaceri;
- respectarea termenelor de raportare a obligațiilor fiscale prin declarații, deconturi, dări de seamă și bilanț;
- volumul obligațiilor raportate prin sistemul declarativ;
- înregistrarea și raportarea de pierderi în mod repetat, atât la finele anului fiscal cât și semestrial sau trimestrial;
- facilitățile fiscale acordate, modul de respectare a clauzelor stabilite la acordarea acestor facilități;
- data ultimului control fiscal;
- informații de la diverse instituții privind susceptibilitatea realizării evaziunii fiscale.

După efectuarea selecției contribuabililor ce urmează a fi controlați se va alege echipa de inspectori ce va realiza controlul.

Fiecare contribuabil are particularitățile, specifice domeniului de activitate, administrării sale și politici aplicate. Ele reprezintă un avantaj pentru un inspector care a controlat deja o asemenea societate, deoarece în acest mod dispăre necesitatea de inițiere a inspectorului în domeniul respectiv de activitate. Aceste aspecte reprezintă în același timp și o garanție a siguranței opiniilor inspectorului, ceea ce poate crește încrederea contribuabilului în măsurile dispuse prin actul de control. Prin urmare, este important ca inspectorii fiscali să fie angajați pentru a efectua controale pe sectoare de activitate, în funcție de experiența lor anterioară astfel încât timpul alocat documentării asupra specificului domeniului respectiv va fi mult mai redus.

Echipa de inspecție fiscală trebuie să studieze cu atenție rapoartele întocmite cu ocazia inspecțiilor fiscale precedente realizate la contribuabil, astfel încât se va defini perioada verificabilă și se va constitui o sursă de informații referitoare la comportamentul fiscal al contribuabilului și identificarea punctelor slabe în sfera organizării activității sale precum și examinarea modului în care contribuabilul a operat în contabilitatea sa rectificările dispuse de inspecția fiscală precedentă.

² Boulescu, M.-Control financiar-fiscal, Editura România de Măine, București 2006, pg 135

Inspectorul fiscal trebuie să fie conștient că inspecția fiscală este pentru contribuabil o povară. În consecință, trebuie să țină cont de proporția dintre mijloacele utilizate în raport cu riscurile fiscale; în același timp trebuie să limiteze utilizarea mijloacelor radicale numai la cazurile în care acestea sunt strict necesare.

Activitățile de informare și documentare sistematică a întregului aparat de control asupra reglementărilor financiar-contabile și fiscale, a problemelor care apar în realizarea controlului, precum și de pregătirea acțiunilor de control pe baza tematicilor și a obiectivelor de control se desfășoară la sediu, la începutul fiecărei luni, respectiv în primele două zile. Comunicarea nu este necesară pentru soluționarea unor cereri ale contribuabilului, în cazul unor acțiuni îndeplinite ca urmare a solicitării unor autorități, potrivit legii și în cazul controlului inopinat.

Sursa cea mai importantă de informații fiscale, la care inspectorul fiscal trebuie să apeleze pentru a-l cunoaște pe contribuabil o constituie dosarul fiscal. Dosarul fiscal al contribuabilului are în componența sa: actele constitutive ale contribuabilului, elementele patrimoniale, eventualele modificări intervenite, declarația sau declarațiile de deschidere de conturi bancare, rapoartele de inspecție fiscală anterioare.

Dosarul fiscal va cuprinde informații referitoare la:

- situațiile financiare periodice;
- conturile bancare ale contribuabilului;
- facilitățile fiscale de care a beneficiat contribuabilul;
- actele emise de organele fiscale însărcinate cu colectarea impozitelor;
- raportări financiare periodice;
- actele de inspecție fiscală sau alte acte de control.

2. DESFAȘURAREA ACTIVITĂȚII DE CONTROL

Obiectivele și atribuțiile inspecției fiscale sunt stabilite prin prevederile Codului de Procedură Fiscală, norme care guvernează întreaga activitate de control. Inspecția fiscală are ca obiect verificarea bazelor de impunere, a legalității și conformității declarațiilor fiscale, corectitudinii și exactității îndeplinirii obligațiilor de către contribuabili, respectării prevederilor legislației fiscale și contabile, stabilirea diferențelor obligațiilor de plată, precum și a accesoriilor aferente acestora.

Prima măsură este examinarea documentelor aflate în dosarul fiscal al contribuabilului și verificarea concordanței dintre datele și din declarațiile fiscale și cele din evidența contabilă a contribuabilului urmate de discutarea constatrilor și solicitarea de explicații scrise de la reprezentanții legali ai contribuabilului. Inspectorii vor putea solicita informații de la terți și vor verifica locurile unde se realizează activități generatoare de venituri impozabile. Pentru a stabili diferențele de plată a obligațiilor fiscale inspectorii vor efectua investigații fiscale potrivit prevederilor legale. Ultimele măsuri pe care organele de control le iau sunt aplicarea de sancțiuni potrivit prevederilor legale precum și dispunerea de măsuri asiguratorii în condițiile legii.

Deoarece contribuabilul trebuie să dispună de o perioadă de timp suficientă pentru a se pregăti și a pune la dispoziție toate documentele și informațiile necesare pentru determinarea stării de fapt fiscale și pentru a putea beneficia de asistență de specialitate sau juridică, este necesar ca avizul de inspecție fiscală să fie transmis într-un anumit termen. Respectarea unui termen adecvat este și în interesul inspecției fiscale, deoarece dacă contribuabilul dispune de timp suficient pentru a se pregăti în vederea inspecției aceasta se va derula în mod normal și fără conflicte. Pe lângă aceasta, contribuabilul își va putea planifica și organiza activitatea în așa fel încât inspecția să nu perturbe în mod inutil bunul mers al activității sale. Termenul de expediere a avizului, este de 30 de zile pentru mari contribuabili și 15 zile pentru ceilalți contribuabili și începe de la data la care contribuabilul a luat la cunoștință de programarea inspecției fiscale, în urma primirii avizului de inspecție fiscală și nu de la data trimiterii avizului de către organul de inspecție fiscală. Comunicarea reglementară a inspecției prin intermediul avizului are drept consecință apariția obligației juridice pentru contribuabil de a suporta inspecția fiscală și de a participa la aceasta, în limitele stabilite de lege.

Organul de inspecție fiscală trebuie să fie întotdeauna în măsură să justifice că avizul de inspecție fiscală a fost primit de contribuabil la timp. Avizul de inspecție fiscală trebuie comunicat în formă scrisă, iar conținutul său trebuie să redea cadrul faptic și temporal al inspecției fiscale precum și o serie de informații în vederea cunoașterii drepturilor și obligațiilor pe care le are contribuabilul.

Drepturile și obligațiile contribuabilului pe timpul inspecției fiscale sunt cuprinse în „Carta drepturilor și obligațiilor contribuabililor pe durata desfășurării inspecției fiscale”. Avizul de inspecție fiscală va fi emis pe un formular standardizat, va fi întocmit în trei exemplare de către echipa care va efectua inspecția fiscală, se va aviza de șeful de serviciu coordonator al echipei și se semnează de către conducătorul activității de inspecție fiscală.

Inspecția fiscală va avea loc la sediul contribuabilului, adică în spațiile de lucru obișnuite ale contribuabilului. Contribuabilul trebuie să pună la dispoziție un spațiu adecvat, precum și logistica necesară desfășurării inspecției fiscale. În cazul în care contribuabilul nu poate asigura un spațiu corespunzător și logistica necesară, atunci acesta va anunța în scris și motivat unitatea de inspecție fiscală, urmând a stabili alt loc de desfășurare a inspecției fiscale care poate fi stabilit de comun acord cu contribuabilul³. Locul de desfășurare a inspecției fiscale, nu este la alegerea inspectorului fiscal, însă, se impune ca inspecția fiscală să se desfășoare în spațiile contribuabilului deoarece asigură apropierea inspectorului fiscal de contribuabil, accesul la contabilitate și la locul de păstrare a documentelor contabile și financiare, la alte documente relevante, un contact permanent cu angajații care pot furniza detalii, necesare pentru a completa informațiile reieșite din documente. În situația în care locul de desfășurare a inspecției fiscale a fost stabilit la sediul contribuabilului și la începutul verificării, organul de inspecție fiscală constată inexistența unui spațiu adecvat pentru desfășurarea acestuia, inspecția fiscală poate avea loc într-un alt loc stabilit de comun acord cu contribuabilul, inspectorul având obligația se a-și informa șeful ierarhic despre aceasta⁴. Inspecția nu va putea avea loc la domiciliul privat al administratorului cu excepția cazurilor în care domiciliul contribuabilului este utilizat pentru obținerea de venituri sau activitatea impozabilă se exercită la domiciliul acestuia.

Durata maximă admisă a inspecției fiscale este de trei luni, iar pentru marii contribuabili sau pentru cei care au sedii secundare, durata maximă admisă este de șase luni.

Punctul de plecare al acestui termen este reprezentat de prima intervenție la fața locului, așa cum a fost prevăzută în avizul de inspecție fiscală sau așa cum a fost amânată, ca urmare a cererii contribuabilului, iar punctul final al acestui termen este reprezentat de ultima intervenție, respectiv data comunicării către contribuabili a concluziilor inspecției fiscale. Pentru a se evita orice litigiu cu privire la calculul termenului, este recomandat să se încheie procedura, inclusiv trimiterea raportului de inspecție fiscală către contribuabil în termenul legal de trei până la șase luni. Programarea duratei inspecției fiscale este o etapă esențială, vizând optimizarea perioadei de pregătire a inspecției fiscale, pentru reducerea duratei efective a inspecției la sediul contribuabilului.

Conform datelor menționate în avizul de inspecție fiscală, echipa de inspectori se va asigura că se află în prezența interlocutorului adecvat după care se va legitima prezentând obiectivul inspecției. Înainte de a solicita examinarea actelor și documentelor contabile pentru verificare, inspectorul fiscal va vizita, în prezența contribuabilului sau a reprezentantului său legal, toate spațiile de lucru sau locurile în care se află bunuri impozabile sau în care se desfășoară activități producătoare de venit. Sub rezerva constrângerilor materiale pentru echipa de verificatori, este recomandat să se viziteze spațiile și locurile de exploatare care se află în afara competenței teritoriale⁵.

Încă de la prima intervenție este recomandat să se facă un inventar al contabilității care să cuprindă: modalități de ținere a contabilității, inventarierea jurnalelor contabile prezentate, modalitatea de păstrare a documentelor anexe contabilității și posibilitatea practică de a le consulta. În cursul verificării preliminare pot să apară situații în care se constată lipsa unor documente de evidență contabilă, documente care vor fi prezentate la următoarea intervenție. Se vor mai examina și registrele consiliului de administrație sau registrul adunărilor generale, jurnalele de vânzări și jurnale de cumpărări precum și registrul jurnal și registrul inventar.

Pe parcursul inspecției fiscale este important pentru buna desfășurare a controlului ca la sfârșitul fiecărei intervenții să se precizeze documentele care trebuie pregătite pentru intervenția următoare și de asemenea să se pună întrebările pentru care contribuabilul trebuie să pregătească un răspuns. Atunci când sunt descoperite documente importante cu ocazia controlului, care pot dispărea,

³ Oprean, I., Lenghel, R.D., Popa, I. - Procedurile auditului și ale controlului financiar, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007, pg.190

⁴ Art.100, alin.2, Codul de Procedură Fiscală, aprobat prin O.G.92/2003 republicat în Monitorul Oficial nr. 941/29 decembrie 2003

⁵ Popeanga, D., Control financiar-fiscal, Editura Ceccar, Bucuresti, 2006, pg.110

echipa de verificare are posibilitatea de a le ridica în original. Se va întocmi un proces verbal în care se vor prezenta pe scurt documentele ridicate, iar un exemplar va fi predat contribuabilului sau reprezentantului acestuia, după caz, înregistrat și cu semnătura de primire a acestuia⁶.

Pe întreaga durată a inspecției, trebuie să se stabilească datele la care vor avea loc discuțiile cu contribuabilul sau cu reprezentantul acestuia, pentru a-l informa în legătură cu constatările rezultate până în acel moment. Discuțiile vor viza, în general, informarea cu privire la obiectivele principale de desfășurare a inspecției și cu privire la evoluția previzibilă a programului inspecției, precum și prezentarea deficiențelor constatate, pentru a permite contribuabilului să explice împrejurările și motivele care au condus la starea de fapt⁷. Se vor mai aborda aspecte referitoare la clarificarea unor disfuncții, ceea ce poate permite evitarea orientării asupra unei piste false sau, dacă acestea sunt confirmate, să îl pregătească psihologic pe contribuabil în vederea discuției finale, discuție care este pregătită pe parcursul întregului control.

Inspecția se finalizează printr-o discuție cu contribuabilul, acesta având garantat acest drept. Discuția finală trebuie să fie anunțată în mod oficial, iar prin intermediul comunicării trebuie să se specifice: data, ora și locul desfășurării discuției, loc care în general este locul în care sa desfășurat inspecția fiscală. Contribuabilul poate refuza participarea la discuție, refuz ce va fi menționat în mod clar în raport. Discuția finală nu va avea loc dacă bazele de impozitare nu au suferit modificări ca urmare a inspecției fiscale sau contribuabilul renunță la dreptul său. Organul fiscal însă nu este obligat să aplice dispozițiile de mai sus în cazul în care întârzierea luării unei decizii reprezintă un pericol pentru constatarea situației fiscale reale referitoare la executarea obligațiilor contribuabilului sau luarea altor măsuri stipulate de lege.

Cu ocazia discuției finale, echipa de verificare îi va prezenta contribuabilului toate constatările și consecințele pe care le va avea inspecția fiscală. Contribuabilul are dreptul să-și exprime în scris punctele de vedere referitoare la constatările echipei de inspecție fiscală. Punctul de vedere scris al contribuabilului și argumentele organului de inspecție fiscală față de cele ale contribuabilului, vor fi înscrise în raport. Acestea vor permite definitivarea raportului de inspecție fiscală, fie prin acceptarea sau respingerea observațiilor făcute de contribuabil. Prezentarea raportului trebuie să fie detaliată și pedagogică, în plus cu ocazia discuției finale contribuabilul va fi informat cu privire la căile sale de atac pe cale administrativă. În final, contribuabilul va da o declarație scrisă pe proprie răspundere, din care să rezulte că au fost puse la dispoziția echipei de inspecție fiscală toate documentele, informațiile solicitate, precum și orice alte date necesare clarificării situațiilor de fapt, relevante din punct de vedere fiscal. Contribuabilul, prin această declarație va recunoaște că toate documentele puse la dispoziția organelor de control i-au fost restituite. Declarația sa trebuie să prezinte mențiunea că „nu mai are documente sau fapte, aspecte de prezentat” referitoare la situația sa fiscală, supuse inspecției fiscale.

Înainte de discuția finală mai este recomandat să se facă un bilanț detaliat al dosarului cu șeful ierarhic. În plus, în cazul unor divergențe majore între echipa de inspecție fiscală și contribuabil, atunci când consecințele constatărilor înregistrate sunt importante pentru contribuabil sau în situația în care se așteaptă contestarea actului administrativ fiscal, se recomandă prezența șefului ierarhic la discuția finală. Ca regulă generală, „dreptul contribuabilului de a fi ascultat”, va fi atribuit șefului ierarhic al echipei de inspecție fiscală. Cu toate acestea, în cazul în care acesta s-a implicat în acțiunea de inspecție, este recomandat ca directorul coordonator să-l asculte pe contribuabil. În toate cazurile este de dorit ca un membru al echipei de verificare sau orice persoană cu atribuții de inspecție fiscală, să asiste la discuția cu contribuabilul.

3. CONCLUZII

Operațiunile de verificare și analiză efectuate de către organele de control fiscal nu produc efecte juridice prin ele însele, acestea fiind doar lucrări pregătitoare ale actului final al controlului. Numai actele finalizatoare ale controlului, în care se scrie voința juridică sau economică a organelor investite cu competența și autoritatea necesară sunt producătoare de efecte în planul ordinii de drept. Concluziile la care au ajuns organele de control trebuie consemnate concis și clar pentru evitarea

interpretărilor eronate și contradictorii. În actele de control, nu se fac înscriri neconcludente, care încarcă inutil conținutul acestora. Toate concluziile la care au ajuns organele de control și care sunt trecute în actele de control trebuie argumentate cu probe materiale cum sunt: actele normative care au fost încălcate, constatările făcute în urma verificărilor faptice și documentare, etc. În cadrul actelor de control, nu pot fi înscrise păreri personale ale celor care efectuează controlul indiferent ce poziție ierarhică ocupă aceștia.

Organul fiscal poate întocmi următoarele tipuri de acte de inspecție fiscală: *proces-verbal* care se întocmește de către organele de inspecție fiscală atunci când se efectuează o cercetare la fața locului sau orice alt fel de verificare care nu impune trimiterea unui aviz de inspecție fiscală. Acest act se va întocmi în cazul controlului inopinat, încrucișat sau pentru consemnarea unor situații faptice existente la un moment dat, ori fapte de natură penală. Procesul-verbal nu are ca rezultat întocmirea deciziei de impunere. Procesul-verbal este semnat de către organul de inspecție fiscală și de contribuabilul supus inspecției fiscale. Acesta din urmă putând sau nu să dea explicații sau obiecțiuni, iar în cazul în care refuză semnarea procesului-verbal organul fiscal va consemna acest lucru în respectivul proces-verbal. În toate cazurile procesul-verbal va fi comunicat contribuabilului controlat. *Proces-verbal de constatare și sancționare a contravențiilor* reprezintă actul prin care se constată fapte și se aplică sancțiuni contravenționale.

Raportul de inspecție fiscală, este actul în care se consemnează în scris rezultatul inspecției fiscale unde se vor prezenta constatările inspecției din punct de vedere faptic și legal. Acest act se întocmește indiferent dacă se stabilesc sau nu diferențe ale bazei de impozitare, urmare a unei inspecții fiscale parțiale sau generale. La raportul de inspecție fiscală se vor anexa: procese-verbale, tabele, copii după documente, note explicative, care sunt strict necesare în vederea susținerii constatărilor. Tabelele și situațiile se întocmesc în cazurile în care constatarea se bazează pe un număr mai mare de acte sau operațiuni, ori în alte cazuri pentru a se putea sesiza expunerea constatărilor în raportul de inspecție fiscală. Acestea se semnează de organele de inspecție fiscală și, după caz, de conducere. Raportul de inspecție fiscală este un act ce se semnează de către echipa de inspecție fiscală, se avizează de către șeful ierarhic și se aprobă de conducătorul activității de inspecție fiscală. Acest act se întocmește în trei exemplare cu titlu de original din care unul va fi comunicat contribuabilului, unul va fi trimis la unitatea de administrare fiscală pentru a fi anexat dosarului fiscal al contribuabilului respectiv, iar unul va rămâne la unitatea fiscală care a efectuat inspecția fiscală. Raportul de inspecție fiscală stă la baza elaborării *deciziei de impunere*.

În cazul în care inspecția se încheie printr-o bază de impunere schimbată, raportul întocmit va sta la baza emiterii deciziei de impunere. În cazul în care au fost sesizate organele de urmărire penală, decizia de impunere se poate emite după soluționarea cu caracter definitiv a cauzei penale.

Împotriva actelor administrative emise de aparatul cu sarcini de inspecție fiscală se pot face contestații. Baza de impunere și impozitul, taxa sau contribuția stabilite prin decizia de impunere se pot contesta numai împreună. Pentru soluționarea contestației, organul competent se pronunță printr-o decizie care este definitivă în sistemul căilor administrative de recurs, numită *decizie de soluționare*. În soluționarea contestației organul competent va verifica motivele de fapt și de drept care au stat la baza emiterii actului administrativ fiscal. Analiza contestației se face în raport de suținerile părților, de dispozițiile legale invocate de acestea și de documentele existente la dosarul cauzei. Organul de soluționare competent poate solicita punctul de vedere al direcțiilor de specialitate din Ministerul Finanțelor Publice sau al altor instituții și autorități. Prin soluționare acesta nu poate crea o situație mai grea contestatorului decât cea avută anterior. Se poate suspenda procedura de soluționare a contestației și executarea actului administrativ atacat până la soluționarea contestației dar numai în cazul în care acest lucru poate fi motivat. Prin decizie contestația va putea fi admisă integral sau parțial, sau poate fi respinsă. În cazul în care contestația este admisă, fie total sau parțial, se va întocmi un nou act administrativ fiscal care va ține cont strict de considerentele deciziei de soluționare. Indiferent care ar fi decizia privind soluționarea contestației aceasta va fi comunicată contestatorului, persoanelor implicate în acțiune precum și organului fiscal emitent al actului administrativ atacat. Deciziile emise în soluționarea contestațiilor pot fi atacate la instanța judecătorească de contencios administrativ competentă. Acest recurs neînlăturând dreptul la acțiune al celui care se consideră lezată în drepturile sale printr-un act administrativ fiscal sau prin lipsa acestuia, în condițiile legii.

⁶ Boulescu, M., Control financiar-fiscal, Editura România de Măine, București, 2006, pg.140

⁷ Control financiar-fiscal, Editura România de Măine, București, 2006, pg.167

BIBLIOGRAFIE:

1. Botea, P.I.-*Evaziunea fiscală*, Editura Someșul, Cluj-Napoca, 2006
2. Boulescu, M.-*Control financiar-fiscal*, Editura România de Măine, București 2006
3. Crișan, C., *Fiscalitate*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2009
4. Oprean, I., Lenghel, R.D., Popa, I.- *Procedurile auditului și ale controlului financiar*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007
4. Popeanga, D., *Control financiar-fiscal*, Editura Ceccar, București, 2006
- 5*** *Codul de Procedură Fiscală* aprobat prin O.G. 92/2003, republicat în Monitorul Oficial numărul 941/ 29 decembrie 2003
- 6.*** *Control financiar-fiscal*, Editura România de Măine, București, 2006
- 7.***Ordonanța Guvernului nr. 92 din 24.12.2003 *privind Codul de procedură fiscală*, republicată în M. Of. nr. 513/31.07.2007, Partea I
- 8 ***Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 19/2008 *pt. modificarea Ordonanței Guvernului nr. 92 privind Codul de procedură fiscală*, M. Of. nr. 163/03.03.2008
- 9.***O.U.G. nr.91/2008 pentru modificarea și completarea Legii nr. 571/2003 privind *Codul Fiscal*, cu aplicabilitate de la 1 ianuarie 2009, publicat în M.Of. nr.480/2008
- 10.***Legea nr. 194/2009 privind aprobarea OU nr. 19/2008 pt. Modificarea Ordonanței nr. 92/2003 privind *Codul de procedură fiscală*, M. Of. nr. 365/01.06.2009
- 11.*** O.U.G. nr.109/2009 pentru modificarea și completarea Legii 571/2003 privind *Codului fiscal*, cu modificările și completările ulterioare, M.Of. nr 689/2009
- 12.*** H.G. nr. 488/2009, pentru completarea *Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 571/2003 privind codul fiscal*, aprobate prin H.G. nr. 44/2004, M.Of. nr.286/2009.

TAX AUDIT, A DETERMINING FACTOR IN THE COLLECTION OF TAX RECEIVABLES

CORNEL CRIȘAN
IOANA GEORGETA DĂNILĂ

“Bogdan Vodă” University, Faculty of Economics Sciences, Cluj-Napoca, Romania

Key words: *tax payer, taxes, dues, audit, legislation*

Abstract: *Tax audit activity is intended to encourage and achieve the highest degree of voluntary compliance to the laws on tax matters and their implementing regulations. The tax audit should be conducted in a fair and impartial to ensure the highest level of regularity and efficiency. For that to be the expected outcome of the inspection, the tax inspectors must strictly observe the principles that govern the control and to fulfill their obligations.*

The principles to be followed in selecting the cases are those of the efficiency of tax inspections and proper and uniform application of tax legislation. The principle of selection on the efficiency of tax inspections must be respected in order to carry out inspections to all tax payers, for the entire tax period. Therefore, the efficiency of tax inspections depend largely on the proper selection of cases, so taxpayers need a tax audit, must be verified within the limitation.

1. THE PREPARATION OF THE CONTROL ACTION

The tax control comprises all the activities that are assigned to verify the truthfulness of declarations, but also the correctness and accuracy of the fulfilment of the tax liabilities by the taxpayers, according to the law. The control action is regulated through: organic and ordinary laws, decisions of the government, methodological rules of the application of laws and orders approved by the Ministry of Public Finances, instructions, specifications, decisions.

Concerning the organization and effective conduct of tax control, it is imposed a correct establishment and delimitation of the legal framework. In this respect, the normative acts which regulate the activity of the tax control must define as concrete as possible, the following elements ¹:

- the area of the control activity- from the point of view of the administrative territoriality, but also within the plan of control of taxpayers;
- the taxpayers targeted by the tax control – taxpayers as natural and legal persons as well as unincorporated associations;
- the tax liabilities that are controlled – the obligation to declare goods and taxable income, or, if applicable, payable taxes, the obligation to calculate and register within the payable accounting records, at legal terms, the taxes that are done by source withholding, but also other taxes, legal obligations that apply to the taxpayers and the application of fiscal laws;
- the authorized bodies to ensure tax control- the personal and specific system of the Ministry of Public Finances, establishing at the same time the normal frame of manifestation and the rights and obligations of the fiscal bodies;
- the relationships between fiscal bodies and tx payers- starting with the rights and obligations of each part.

Naming the economical agents to whom the control will be executed, will be made in close compliance to the provisions of the law. For that matter, in order for several controls to exist and to ensure the comprising in control of all units within the regulation periods, each unit will keep a record of the control actions for each economical agent, creating a special computer program to highlight all controls that were made and that contain the following data: the economical agent that was examined, the control date, the identification code of the control bodies, the chapter in the activity programme, the registered results. Creating the database which would allow quick and easy access, provide accurate information in real time about all subjects of the tax control, is a major objective in organizing and performing of tax control activity. The

¹ Botea, P.I.-Evaziunea fiscală, Editura Someșul, Cluj-Napoca, 2006, pg. 250

essence of achieving a complete database is how it is configured to identify taxpayers or access keys; after the name of the taxpayer, address, fiscal code, the volume of activity, etc. Updating the database is another key element in managing the tax system and detecting at the right time of the cases of fiscal laws embezzlement. This procedure is fulfilled by: applying and watching the reporting system of taxpayers, the information resulted from the tax control activities, the information received from third parties. Database management will be made by each fiscal unit which must naturally ensure authorized access to the information considered relevant in organizing and developing the activity. Items related to forming, updating and managing the database are in close accordance with the compliance of the taxpayers of the legislation on filling and the submission of declaration forms. Without the existence of the declarations in question, the database will only provide a small amount of information, creating at the same time the possibility to increase the phenomenon of fiscal evasion by not comprising in the control of some taxpayers, potential tax dodgers.

The next step to achieve maximum effectiveness is programming the tax control which will be made with the help of the data in the database and also based on some well-defined criteria. The criteria that are based on establishing the monitoring program will start at the level of risk they pose in the action of collecting the financial income. Given the extent of tax avoidance phenomenon, of the risk it represents in ensuring the budgetary resources and tax discipline as a whole, when setting priorities in programming the tax control one will start from the specific evolution of this phenomenon, in the structure of taxpayers in the database.

The selection criteria of the subjects to be controlled are the following²:

- the type of activity undertaken;
- the size of business turnover;
- respecting the deadlines for reporting the tax obligations through statements, deductions, reports and balance sheet;
- the volume of the reported obligations through the declarative system;
- registering and reporting the losses repeatedly, both at the end of the fiscal year and half-yearly or quarterly;
- the fiscal facilities granted, the compliance with the terms established when granting the facilities in question;
- the date of the last tax control;
- information from different institutions regarding the susceptibility of fulfillment of tax avoidance.

After selecting taxpayers to be controlled there will be chosen the team of inspectors who will scrutinize.

Each taxpayer has the peculiarities, specific to the domain of activity, of its administration and applied politics. They represent an advantage for an inspector who has already examined such an society, as thus, it disappears the necessity of the inspector's initiation into the domain of activity in question. At the same time these aspects represent a guarantee of the safety of the inspector's opinions, which may increase the taxpayer's trust in the measures disposed by the document of control. It is therefore important that tax inspectors be hired to carry out the controls on activity sectors, depending on their previous experience so that the time spent documenting on the peculiarity of that domain will be much lower.

The tax audit team must carefully study the reports prepared on the occasion of previous tax audits made by the taxpayer, so that the verifiable period should be defined and it should be built a source of information referring to the tax behavior of the taxpayer and the identification of the weak points within the organization of its activity and also the examination of the way in which the taxpayer operated the rectifications disposed by the previous tax audit in his accounting. The tax inspector must be aware of the fact that the tax audit is a burden for the taxpayer. Consequently he must take into account the proportion between the means used in relation to fiscal risks; at the same time he must limit the use of radical means only in the cases in which they are strictly necessary.

The activities of information and systematic documentation of the entire control system on the fiscal and accounting regulations, of the problems that may occur during the control, and of preparing the control actions based on themes and control targets are conducted at the residence, at the beginning of each month,

in the first two days. Informing is not necessary to solve some requests of the taxpayer, in the case of some actions carried out as consequence of some of the authorities' request, according to the law and in the case of the unexpected control.

The most important source of tax information, to which the tax inspector must resort in order to get to know the taxpayer is the tax file. The taxpayer's fiscal file contains: constituent documents of the taxpayer, patrimonial items, changes that might have occurred, opening banking accounts statement or statements, previous tax audit reports.

The tax file will contain information on:

- periodic financial statements;
- taxpayer's banking accounts;
- fiscal facilities by which the taxpayer has benefitted;
- documents released by tax bodies charged with collecting the taxes;
- periodic financial reports;
- tax audit documents or other control documents.

2. DEVELOPPING THE CONTROL ACTIVITY

The goals and tasks of the tax audit are established through the stipulations of the Fiscal Procedure Code, regulations that rule the entire control activity. Tax audit's purpose is to verify the tax basis, the legality and compliance of tax statements, the correctness and accuracy of obligation fulfillment by the taxpayers, respecting the stipulations of accounting and tax legislation, establishing the differences of the payment obligations and of the accessories assigned to them.

The first measure is to examine the documents in the tax file of the taxpayer and to verify the concordance between the data and tax statements and those in the accounting evidence of the taxpayer followed by the discussion of the observations and the request of written explanations from the legal representatives of the taxpayer. Inspectors can request information from third parties and will verify the places where the activities that generate taxable incomes are carried out. In order to establish the payment differences of tax obligations inspectors will carry out tax investigations according to the law. The last measures that control bodies take are applying penalties according to the law and also placing protective measures on the terms of the law.

Due to the fact that the taxpayer must have a period of time sufficient enough to prepare and show all the documents and information necessary to determine the tax actual status and in order to benefit from specialized or legal counsel it is necessary that the tax audit notification be sent in a given period. Respecting a proper deadline is also in the interest of the tax audit because if the taxpayer has enough time to prepare for the audit this will carry on in a natural way and without conflicts. In addition to this, the taxpayer will be able to plan and organize his activity so that the audit does not interfere in a useless way with its development. The deadline to sent the notification is of 30 days for large taxpayers and 15 days for the rest of them and it begins with the date on which the taxpayer was informed about the scheduling of the tax audit, after receiving the tax audit notification and not with the date on which the notification was sent by the tax audit body. Informing about the audit according to the law through the notification has as a consequence the legal obligation of the taxpayer to bear the fiscal audit and to participate at it, in the limits imposed by law.

Tax audit body must always be able to justify that the tax audit notification was received by the taxpayer on time. The tax audit notification should be communicated in writing, and its content must express a factual and temporal frame of the tax audit as well as a series of information in order to be acquainted with the rights and obligations the taxpayer has. The rights and obligations of the taxpayer during the tax audit are specified in "The Charter of the taxpayer's rights and obligations during tax audit". The tax audit notification will be issued on a standard form, it will be prepared in triplicate by the team that will conduct the tax audit, it will be granted by the coordinator head of service of the team and it is signed by the chief of the tax audit activity.

Fiscal audit will take place at the taxpayer's residence, in other words at the regular workspaces of the taxpayer. The taxpayer must provide adequate space as well as the logistics necessary to carry out the tax audit. If the taxpayer cannot provide adequate space and necessary logistics, then he will notify in writing and with a relevant motivation the tax audit unit and will establish another place to carry out the tax audit

² Boulescu, M.-Control financiar-fiscal, Editura România de Măine, București 2006, pg 135

which can be established with the taxpayer's consent.³ The place where the tax audit will be carried out will not be chosen by the tax inspector, but, it is required that the tax audit should take place at the taxpayer's spaces because it ensures the rapprochement between tax inspector and taxpayer, the access to accounting and to the place where the accounting and financial documents are kept, to other relevant documents, a permanent contract with the employees that can provide necessary details in order to complete the information drawn from the documents. If the place where the tax audit takes place was established at the taxpayer's residence and at the beginning of the control, the tax audit body notices a lack of adequate space for its development, the tax audit may carry out in another place with the taxpayer's consent and the inspector will have the obligation to inform his superior about it.⁴ The audit will not take place at the private residence of the administrator unless the taxpayer's residence is used to obtain incomes or the taxable activity is performed at his residence. The largest approved period of the tax audit is three months, and for the large taxpayers or for those who have secondary locations, the largest approved period is six months. The starting point of this period is represented by the first intervention on the spot, as foreseen in the tax audit notification or as delayed, as consequence of the taxpayer's request and the final point of this deadline is represented by the last intervention, that is when the taxpayer was informed about the conclusions of the tax audit. In order to avoid any dispute regarding the calculation of the deadline, it is recommended to end the procedure including sending the tax audit report to the taxpayer within the legal period of three to six months. Programming the tax audit period is an essential step, as it aims at optimizing the tax audit preparation period in order to reduce the actual audit period at the taxpayer's residence.

According to the data mentioned in the tax audit notification, the team of inspectors will make sure that they are standing in front of the adequate interlocutor after which they will show their identity papers presenting the purpose of the audit. Before requesting the examination of the papers and accounting documents for verification, the tax inspector will visit in the presence of the taxpayer or his legal representative, all the work spaces or places in which there are taxable possessions or in which income-producing activities take place. Under reserve of material constraint for the auditor teams, it is recommended the spaces and places of exploitation which are located outside the territorial jurisdiction be visited.⁵

Since its first intervention it is recommended that an accounting inventory be made and it should contain: means of keeping the accounting, an inventory of the accounting journals presented, means of keeping the accounting attached documents and practical possibility to consult them. During the preliminary examination there might appear situations in which the lack of some accounting documents might be noticed and the documents in question would be presented at the next intervention.

There also will be examined the registers of the administration counsel or the register of the general assembly, the sales journals and the purchase ones as well as the journal register and inventory one.

During the tax audit, in order for the control to carry out in normal conditions, it is important that at the end of each intervention there should be specified the documents which must be prepared for the next intervention and also to be asked the questions for which the taxpayer must provide an answer. When important documents that might disappear are discovered on an examination the audit team is entitled to take them in the original. There will be prepared a report in which there will be made a short presentation of the documents in question and a copy will be handled to the taxpayer or his representative, registered and wearing his receiving signature.⁶

Throughout the inspection there should be established the dates on which discussions with the taxpayer or his representative will be held in order to inform them about the results until that moment. The discussions will mainly have as a purpose informing about the main objectives of audit development and about the predictable evolution of the audit program, as well as presenting the deficiencies that were noticed in order to allow the taxpayer to explain the circumstances and the reasons that led to the actual state.⁷ Aspects referring to clarification of some dysfunctions will also be dealt with, which may allow avoiding the

orientation premises on a false lead or, if they are confirmed, to psychologically prepare the taxpayer for the final debate which is prepared throughout the entire control.

The audit ends in a discussion with the taxpayer, who is entitled to it. The final debate must be officially announced, and through specific communication there should be specified: the date, the hour and the place of the debate, a place which is usually the same where the tax audit carried on. The taxpayer has the right to refuse participating at the discussion, a denial that will be specifically mentioned in the report. The final debate will not take place if the tax bases have not changed as a result of the tax audit or if the taxpayer gives away his right. However the tax body is not obliged to apply the dispositions in question if the delay of taking a decision is a danger to the establishment of the real tax situation that refers to executing the taxpayer's obligations or taking other measures imposed by law.

During the final discussion, the audit team will present the taxpayer all the observations and consequences that the tax audit might have. The taxpayer has the right to express in writing his opinions referring to the observations of the tax audit team. The taxpayer's written point of view and the arguments of the tax audit body as opposed do the taxpayer's will be specified in the report. They will allow to finish the tax audit report either by accepting or rejecting the observations made by the taxpayer. The presentation of the report should be detailed and pedagogical, moreover during the final discussion the taxpayer will be informed about the appeals at law by administrative channels. Finally, the taxpayer will make a written statement on his own account in which it should be stated that he provided to the tax audit team all the documents, requested information as well as any other necessary data in order to clarify the actual situations and which are relevant for tax purposes. Through this statement the taxpayer will admit that all documents that he provided to the control bodies have been returned to him. His statement should include the fact that "he no longer has documents or facts, aspects to present" referring to his tax situation, subject to the tax audit.

Before the final discussion it is also recommended to be made a detailed balance of the file with the superior. Moreover, in case of some major disputes between the tax audit team and taxpayer, if the consequences of the registered observations are important to the taxpayer or if it is expected the legal contest of the tax administrative document, it is recommended that the superior be present at the final debate. As a basic rule, "the taxpayer's right to be heard" will be assigned to the superior of the tax audit team. Nevertheless, if he is involved in the audit action, it is recommended that the coordinating director hear the taxpayer. In all cases it is desirable that a member of the audit team or any other person with fiscal competence take part at the discussion with the taxpayer.

3. CONCLUSIONS

The control and analysis operations performed by the tax inspectors do not cause legal effects in themselves, as they are only preparatory works of the final control act. Only the final control acts in which it is specified the legal or economical will of the bodies invested with the competence and necessary authority can produce effects in terms of rule of law. The conclusions to which the control bodies reached must be recorded concisely and clearly in order to avoid misinterpretations and contradictory ones. In the control documents there will not be made inconclusive registration which overload in a useless manner their content. All the conclusions that the control bodies reached to and that are listed in the control documents must be argued with evidentiary materials such as: regulation that have been broken, the observations made after verifying the facts and documents, etc. In the case of control documents, there cannot be stated personal opinions of those who carry out the audit, no matter what hierarchical position they have.

The tax audit body is allowed to make out the following types of tax audit documents: official report which is made by the tax audit bodies when making an investigation on the spot or any other kind of verification that does not assume sending a tax audit notification. This document will be made in case of an unexpected or crossed control or to register some factual situations that existed at a certain moment or criminal facts. The official report does result in writing the tax decision. The official report is signed by the tax audit body and by the taxpayer subject to the tax audit. The latter is allowed or not to give explanations or objections and in case he refuses to sign the official report the tax audit body will write it in the official report. In all cases, the official report will be communicated to the controlled taxpayer. *The record of findings and penalties in regards to contraventions* represents the act through which certain facts are notified and penalties in regards to contraventions are applied.

The report of the tax audit represents the act that contains the written result of the tax audit in which the notifications of the tax audit are presented from a legal and factual point of view. This act is composed no

³ Oprean, I., Lenghel, R.D., Popa, I. - *Procedurile auditului și ale controlului financiar*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007, pg. 190

⁴ Art. 100, alin.2, Codul de Procedură Fiscală, aprobat prin O.G.92/2003 republicat în Monitorul Oficial nr. 941/ 29 decembrie 2003

⁵ Popeanga, D., *Control financiar-fiscal*, Editura Ceccar, Bucuresti, 2006, pg.110

⁶ Boulescu, M., *Control financiar-fiscal*, Editura România de Măine, București, 2006, pg.140

⁷ *Control financiar-fiscal*, Editura România de Măine, București, 2006, pg.167

matter if the differences of the tax base are established, as a consequence to a partial and general tax audit. The tax audit report will have the following attached: reports, tables, copies of documents, notes that are strictly necessary to support findings. The Tables and statements are prepared in cases where the finding is based on a greater number of acts or transactions, or in other cases to notify the tax audit report findings. All these are signed by the tax audit bodies, and where necessary by managers. The report of tax audit represents an act which is signed by the tax audit group, endorsed by the hierarchical manager and approved by the leader of tax audit. This act is made in three copies having original title from which one will be communicated to the tax payer, another one will be sent to the Fiscal Management Unit in order to be attached to the taxpayer's fiscal file, and the last one will remain at the fiscal unit that was encharged with the tax audit. The report of the tax audit represents the basis of a tax decision.

If the inspection is completed by a changed tax base, the report will form the basis for issuing tax decision. In case the law enforcement agencies were informed, the tax decision could be issued after the final solution of the penal clause.

Against the administrative acts issued by the tax audit, there can be made appeals. The tax base and the tax, the fee or the contribution set through an imposing decision, can only appeal together. To resolve the appeal, the competent body shall pronounce itself through a decision which is final in the system of administrative review appeal system, called the settlement decision. When it comes to solving the appeal, the competent authority will check the relevant factual and legal reasons that represented the basis of the administrative fiscal act issuing. The analysis shall be made according to what the parties sustain, but also to the legal orders exposed by them and to the existing documents at the file of the cause. The settlement competent authority may require the point of view of the specialized departments of the Ministry of Public Finances or other institutions and authorities. The settlement does not create a worse situation to the objector than the one had previously. The procedure of the appeal settlement may be suspended and the execution of the administrative act contested until the settlement of the appeal but only if it can be motivated. Through decision, the appeal could be accepted, either totally or partially, and a new administrative fiscal act shall be made which will take into account very strictly the considerations of the solving decisions. No matter the decision concerning the settlement of the appeal, it will be communicated to the objector, to the persons involved in action, but also to the tax audit that issued the administrative act. The decisions issued for the settlement of the appeals may be contested at the competent administrative court. This appeal does not give up the right of action of those who consider themselves wronged in their rights through a tax or administrative measure by its absence in the law.

BIBLIOGRAPHY:

1. Botca, P.I.-*Evaziunea fiscală*, Editura Someșul, Cluj-Napoca, 2006
2. Boulescu, M.-*Control financiar-fiscal*, Editura România de Măine, București 2006
3. Crișan, C., *Fiscalitate*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2009
4. Oprean, I., Lenghel, R.D., Popa, I.- *Procedurile auditului și ale controlului financiar*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007
4. Popeanga, D., *Control financiar-fiscal*, Editura Ceccar, Bucuresti, 2006
- 5*** *Codul de Procedură Fiscală* aprobat prin O.G. 92/2003, republicat in Monitorul Oficial numarul 941/ 29 decembrie 2003
- 6.*** *Control financiar-fiscal*, Editura România de Măine, București, 2006
- 7.***Ordonanța Guvernului nr. 92 din 24.12.2003 privind *Codul de procedură fiscală*, republicată în M. Of. nr. 513/31.07.2007, Partea I
- 8 ***Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 19/2008 pt. modificarea Ordonanței Guvernului nr. 92 privind *Codul de procedură fiscală*. M. Of. nr. 163/03.03.2008
- 9.***O.U.G. nr.91/2008 pentru modificarea și completarea Legii nr. 571/2003 privind *Codul Fiscal*, cu aplicabilitate de la 1 ianuarie 2009, publicat în M.Of. nr.480/2008
- 10.***Legea nr. 194/2009 privind aprobarea OU nr. 19/2008 pt. Modificarea Ordonanței nr. 92/2003 privind *Codul de procedură fiscală*, M. Of. nr. 365/01.06.2009
- 11.*** O.U.G. nr.109/2009 pentru modificarea și completarea Legii 571/2003 privind *Codului fiscal*, cu modificările și completările ulterioare, M.Of. nr 689/2009
- 12.*** H.G. nr. 488/2009, pentru completarea *Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 571/2003 privind codul fiscal*, aprobate prin H.G. nr. 44/2004, M.Of. nr.286/2009

ERORI ÎN TEORIA ȘI PRACTICA MARKETINGULUI FIRMEI

FLORIN RADU PINTEA, VIORICA IRINA GÂRBO, DANIEL VALERIUS VLAD
Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România
SORIN PAUL LAZĂR

Oficiul Județean de Plăți pentru Dezvoltare Rurală și Pescuit, Cluj-Napoca, România

Cuvinte cheie: eroare aleatoare de esantionare, erori sistematice, percepție selectivă

REZUMAT: Lucrarea de față a fost realizată cu scopul de a prezenta cu mare exactitate următorul subiect: modul de a analiza și răspunde la erorile care apar în timpul derulării procesului de implementare a strategiilor de marketing. Ca și un punct de vedere consider ca adevărata înțelegere a conceptului de marketing reprezintă elementul cheie în dezvoltarea companiei.

INTRODUCERE

Ca orice piața emergentă, România descoperă, o dată cu dezvoltarea sa economică, principiile de bază ale administrării afacerilor și, implicit, teoriile marketingului. Drept urmare, nimic mai firesc decât apariția unui vocabular de specialitate și a unor teme deja „clasice” de discuție. Cu toate acestea, asistăm la o proliferare a interpretărilor eronate și a aplicărilor discutabile

PRINCIPALELE ERORI APĂRUTE ÎN PERCEPȚIA MARKETINGULUI

Care sunt cele mai frecvente greseli în teoria și practica marketingului autohton?

1. Chiar definirea conceptului de marketing. Există o tendință generală de a folosi termenul de marketing într-un amalgam poetic în care regăsim și relațiile publice, și publicitatea. În ciuda dezvoltării exponentiale a domeniului, se înțelege și se aplică marketingul la extreme. Pentru mulți, marketingul apare, încă, drept un domeniu superficial și parțial limitat ca metode și rezultate. O altă interpretare la fel de puțin fericită este data de caracterizarea marketingului ca un domeniu mai degrabă artistic.

2. A doua mare eroare vine tot din insuficienta înțelegere a termenului. Marketingul este încă văzut ca fiind sinonim cu practica comunicării. Alfel spus, omul de la marketing ar fi responsabil de reclame, de logo și de slogan. Se uita însă ca acest aspect reprezintă doar varful aisbergului. Până la promovare, se stabilește un produs, un pret și o distribuție.

3. Subestimarea sau, dimpotrivă, supraevaluarea meseriei de marketer. Pe de o parte, omul de la marketing apare ca un *must have* în firmă, cu un rol nedefinit de persoană bună la toate. La cealaltă extremă este marketerul atotprezent și atotputernic, opusul cazului anterior și care primează în fața omologilor de la departamentele de producție ori financiar – o mica vedetă a evenimentelor de specialitate.

4. Segmentarea. Deși există o abundență de titluri, oferte și agenții care propun instrumente variate de cercetare a consumatorilor, cel puțin la nivelul firmelor de dimensiuni mici, segmentarea reprezintă încă o operațiune bazată pe fler. La polul opus se află companiile care au departamente specializate pe acest domeniu – însă nici acestea nu sunt ferite de eșecuri.

5. Marketingul de dragul de a face marketing. Facem marketing pentru că trebuie, pentru că toți fac, pentru că avem nevoie de o vitrină a activității.

ERORI ALE PROCESULUI DE CERCETARE A PIETEI

Calitatea datelor generate de o cercetare selectivă de tip sondaj are o mare importanță deopotrivă pentru cercetători și pentru decidenții utilizatori ai informațiilor. Estimarea gradului de acuratețe a datelor este indispensabilă în procesul de evaluare a utilității unui proiect de cercetare.

Eroarea totală reprezintă abaterea valorii medii observate, a variabilei studiate rezultate în cadrul unui proiect de cercetare, de la valoarea medie reală, la nivelul populației studiate. Aceasta are două componente: eroarea aleatoare de esantionare și erorile sistematice.

- **Eroarea aleatoare de esantionare** -intalnita in cazul tuturor sondajelor,este determinata de caracterul selectiv al cercetarii.Metoda sondajului se bazeaza pe conceptul de esantion reprezentativ pentru populatia tinta. Pe baza raspunsurilor furnizate de subiectii inclusi in esantion,cercetatorii pot face deductii referitoare la ansamblul populatiei studiate. Rezultatele sondajului sunt afectate de eroare chiar si in cazul in care toate aspectele esantionarii sunt respectate cu strictete. Apare datorita faptului ca esantionul este o reprezentare imperfecta a populatiei investigate.Sursa erorii de esantionare in cazul sondajului este faptul ca se studiaza doar un esantion,nu intreaga populatie tinta.Acest tip de eroare nu poate fi evitat.Este insa posibila diminuarea erorii aleatoare se esantionare prin utilizarea unei proceduri de esantionare care are o valenta statistica mai mare si/sau prin cresterea dimensiunii esantionului.
- **Erori sistematice**-sunt rezultatul unei imperfectiuni ale procesului de cercetare,in faza preliminară,faza de proiectare si de realizare a sondajului.Eroarea aleatoare de esantionare se datoreaza variatiei sanselor si se pot estima sub forma erorii standard.In schimb,eroarea sistematica se manifesta sub forma unei tendinte continue de variatie a rezultatelor sondajului intr-o anumita directie ,fie pozitiva,fie negativa,de la valoarea reala a variabilei studiate la nivelul populatiei tinta. Reducerea erorilor nu se poate realiza prin cresterea dimensiunii esantionului cercetarii.In cazul unei cercetari de tip recensamant ,eroarea aleatoare de esantionare este egala cu zero.Totusi,rezultatele recensamantului sunt afectate de erori sistematice care pot fi atribuite unei diversitati de surse. Principalele categorii de erori sistematice sunt urmatoarele:erori datorate cercetatorului, erori datorate operatorului de interviu, erori datorate respondentului potential sau efectiv.

GREȘELI DE MARKETING DUPĂ LANSAREA PRODUSULUI PE PIAȚĂ

In fiecare zi oamenii fac greseli comune. Aceste greseli, fie personale, fie pe plan de afaceri, pot fi preintampinate cu simpla stiinta si anumite strategii. In afaceri, marketingul este un ingredient de baza si este bine sa avem cunostiinta de greselile comune facute de obicei.

Lipsa testarii pe piata a produselor

Aceasta este una din cele mai mari greseli de marketing in afacerile mici sau chiar mari. Ideile bune de produse se nasc dintr-un gand. Ideile de succes se nasc din piata cu capacitatea in afaceri de a transforma in capital la nevoie. Este incredibil cat de multe companii se decid asupra unui produs pe care-l vor vinde inainte sa se vada cat de mult este interesata piata fie ca este afacere la afacere sau afacere la client. Motivul acestor greseli comune este bine plasat in intrebare.

Ex. "A carui idee este mai buna? Toata lumea zice ca ideea sa proprie. Asa e, creatorul se indragosteste de produsul sau si crede ca asa va face si piata."

Aceasta gandire incetoseaza obiectiv abilitatea de afacerist. Este mai bine sa laegi o pozitie subiectiva pentru a vedea adevaratul potential al unui produs pe piata. Verifica si intreaba clientii si cumparatorii ce parere au. Studiaza o parte din clientii actuali si din publicul larg. Esti dator cu acest lucru pentru pastrarea echilibrului afacerii si a succesului produselor.

Refuzul de a explica de ce preturile sunt mici

In piata de azi, preturile scazute aduc cu ele intrebarea : Cum pot vinde ei un produs sau un serviciu la un cost mai scazut decat concurenta?

Daca o afacere da gres in a raspunde acestei intrebari in strategia lor de marketing, cumparatorii vor deveni suspiciosi de calitatea produsului. Daca li s-ar oferi o explicatie ar creste increderea in relatia vanzator-cumparator. A nu se uita ca increderea este un factor cheie in vanzarea unui produs.

Uitarea de a-i arata clientului cat de usor este sa faca afaceri cu tine

Exista prea multa competitie in lume la aceasta, ar trebui sa te asiguri ca experienta in vanzari este mai buna decat produsul. Prea des afaceristii uita acest detaliu important. De ce sa faci experienta vanzarii dificila si nedorita cand cumparatorii se pot duce in alta parte? Fa lucurile in favoarea consumatorului. Nu-i consuma timpul . Daca vrei sa pierzi un client, iroseste-i timpul sau fa-l sa astepte.

Cumparatorii de azi urasc sa astepte si mai degraba ar plati in plus sau orice altceva daca o firma le-ar oferi servicii mai rapide, placute si eficiente decat alta. Cumparatorii asteapta ca experienta lor sa fie una placuta si atunci posibilitatea este ca acestia sa se intoarca si cu un prieten sau cu mai multi.

Nu fi generalist

Daca nu ai o pozitie unica, de ce ar fi clientii tai interesati de tine? Gaseste un unghi unic pentru afacerea ta, fi eficient in aceasta ipostaza. Acest lucru este numit nisa. Dar, ca sa ai un avantaj in fata competitorilor ar fi bine sa-ti stii nisa bine, sa stii cine sunt clientii tai si cum sa-ti tintesti piata.

Uita sa planifici stadiul pentru repetarea afacerii

Aceasta este o zona in care multi afaceristi pierd bani. Afacerile cauta prima vanzare si rareori se uita la o posibila repetare. Tine minte sa iti dezvolti o strategie in plus de vanzari. Este important inainte sa iti vinzi primul produs, sa ai deja produsul urmator asteptand vanzarea. Daca un client a cumparat de la tine o data, exista o sansa mare sa o mai faca si cu un alt produs.

Deja ai stabilit un anumit tip de incredere cu clientii tai. Niciodata nu-i dezamagi si rareori bazeaza-te pe un produs principal pentru desfasurarea afacerii, numai in cazul in care ete necesar zi de zi. Dezvoltarea produselor este o parte importanta din orice afacere. Daca vrei sa te mentii in afaceri, fa-ti clientii actuali sa se intoarca pentru mai mult prin dezvoltarea produselor si prin servicii foarte eficiente.

Daca nu e stricat, nu il repara

De ce simt nevoia afaceristii sa schimbe o strategie de piata care functioneaza? Acest lucru se intampla in fiecare zi. Acestia gasesc o idee castigatoare si spera sa mai creeze inca una. Practica notiunea intrebării "Functioneaza? Las-o neschimbata si mai foloseste aceasta strategie din nou"

Asta nu inseamna ca nu trebuie sa testezi alte idei de marketing, dar nu arunca niciodata o idee castigatoare doar pentru ca te-ai plictisit de ea sau crezi ca piata s-a plictisit sa o mai vada. Daca asa este, vanzarile vor scadea.

EXEMPLE: NAȚIONALITATEA BRANDULUI NU MAI CONTEAZĂ

Brandurile internationale pot triumfa. Studiile de piata arata ca sunt cele mai populare in randul clientilor. Dar asta nu inseamna ca pot ramane linistite: o buna parte dintre consumatori duc mai repede mana la buzunar pentru un produs autohton daca are acelasi pret cu unul strain. Motivul?

Lansarea unui brand strain pe o piata poate fi insotita de erori. Acum aproape 80 de ani, cand a intrat prima data in China, numele produsului Coca-Cola era pronuntat initial aproximativ "Kekokela", adica un fel de "musca dintr-o meduza ceruita" sau "iapa umpluta cu ceara", in functie de dialecte. Marketerii de la Coca-Cola au cautat in cele peste 40 de mii de caractere chinezești pentru a gasi un semn avand echivalentul fonetic "kokoukole", ceea ce chinezii pot interpreta prin "fericirea in cerul guri". Este vorba, de fapt, despre o legenda urbana pe care unii prefera sa o dea exemplu cand vine vorba despre esecuri in marketing. Exista insa si alt punct de vedere:

- cand a intrat pe piata chinezeasca, in 1928, compania Coca-Cola si-a facut toate temele, inclusiv cele legate de cultura si specificul local. Dar inainte de lansarea oficiala, cativa patroni chinezi de magazine si-au lansat pe cont propriu campanii de publicitate a noului produs, folosind caractere specifice mandarinilor fara a tine cont de semnificatia frazei produse prin redarea sunetelor exprimate prin acestea. Compania americana facuse studiile de piata necesare si scosese din reprezentarea literara caracterul care produce sunetul "la", ceea ce inseamna "ceara", inlocuindu-l cu "le" care inseamna fericire sau incantare.

Un alt exemplu adesea invocat in lectiile de marketing international este presupusul esec al General Motors in pietele Americii Latine, unde lansase in anii 60 un Chevrolet Nova. "Nova", insemand in spaniola ceva foarte aproape de "nu merge", "nu tine". Spun presupusul esec pentru ca exista si voci care incearca sa demonteze si aceasta clasica eroare de marketing si sustin mersul normal al vanzarilor GM in piata amintita, fara multe efecte negative cauzate de denumirea produsului.

In România, astfel de exemple inca nu au aparut, brandurile internationale nu au consemnat inca astfel de erori in lansarea lor pe piata autohtona. Competitia brandurilor straine cu cele autohtone se da in alt plan, al perceptiei de calitate, de functionalitate sau al sentimentelor create. Coca-Cola nu a fost ingrijorata cu privire la pronuntia si recunoasterea brandului sau, dar a avut de suferit din confuzia produsa in mintea consumatorilor intre categoria de bauturi racoritoare "cola" si bautura proprie. Pirelli si Montana incalta masinile cumparatorilor romani, dar fiecare reuseste sa-si ia felia de piata pe argumente diferite. Se va intampla si in piata noastra ceea ce s-a intamplat oriunde in spatiul comunitar. Autohtonii au consumatorii lor, iar brandurile straine mizeaza pe relatia cu multinationalele: Pirelli spera sa faca bani buni daca Ford partener traditional incepe productia in Romania, dupa cum imi spunea saptamana trecuta Enrico Mallerba, CEO Pirelli Romania.

Aproape 60% din consumatorii pietelor in curs de dezvoltare ar cumpara mai degraba un produs local decat unul international, daca amandoua produsele ar avea acelasi pret, releva un studiu de piata realizat

de Synovate in randul a peste 13.000 de consumatori din peste 20 de piete. Cu toate acestea, toti consumatorii, indiferent de tara emergenta de origine, au exprimat aceleasi preferinte generale pentru anumite branduri internationale, precum masinile Toyota, hamburgerii McDonald's sau hotelurile Hilton, ca si omologii lor din pietele dezvoltate. Singura exceptie scoasa in evidenta de cercetarea de piata arata ca, in timp ce tarile emergente sunt bune dupa MP3 playerele de la Sony, bogatii se dau in vant dupa iPod-ul de la Apple.

CONCLUZII

Lucrarea "Erori in teoria si practica marketingului firmei" analizeaza principalele erori care apar in cadrul complexului process de implementare a strategiilor de marketing. In functie de nivelul la care se identifica aceste erori, materialul este bine segmentat in trei sectiuni :

- erori aparute in perceptia marketingului
- erori ale procesului de cercetare a pietei
- erori de marketing dupa lansarea produsului pe piata

Principalele erori aparute in perceptia de marketing sunt determinate in principal de insuficienta intelegere a termenului de marketing, subestimarea sau supraevaluarea meseriei de marketer sau chiar din probleme in perceptia procesului de segmentare.

In ceea ce priveste eroarea aparuta in cadrul procesului de cercetare piete , am detaliat in cadrul lucrarii: eroarea totala, eroarea aleatoare de esantionare si erorile de sistem.

Erorile de marketing dupa lansarea produsului pe piata se reflecta in activitatea practica cel putin sub urmatoarele forme: lipsa testarii pe piata a produselor, refuzul de a explica consumatorilor strategia de formare a pretului, respective bariere in comunicarea cu clientul.

Partea teoretica a lucrarii este bine sustinuta de exemplul principalelor branduri de pe piata internationala: companiile Coca Cola si General Motors, branduri care in mare parte se regasesc la baza economiei Statelor Unite. Sunt practice bine analizate principalele erori care au marcat evolutia acestor branduri de-a lungul timpului. Specialistii de marketing in general si cei din Romania in special trebuie sa perceapa si previna astfel de erori astfel incat strategiile de marketing implementate sa fie compatibile cu dinamica mediului socio-social in dificila perioada pe care o traverseaza economia mondiala.

BIBLIOGRAFIE:

1. Cohen, W.A. (2008), *The marketing plan*. Hoboken: John Wiley & Sons.
2. Diaconescu, M. (2006), *Marketing*, Editura Universitară, București.
3. Kotler, Ph. (2004), *Marketing de la A la Z: 80 de concepte pe care trebuie să le cunoască orice manager*, Editura Codecs, București.
4. Kotler, Ph., Armstrong, G. (2006), *Principiile marketingului*, ediția a 3-a, Editura Teora, București.
5. Kotler, Ph., Trias de Bes, F. (2003), *Marketing lateral: noi tehnici pentru descoperirea ideilor de success*, Editura Codecs, București.
6. Manole, V. (2001), *Marketing*, Editura ASE, București.

ERRORS IN THE THEORY AND PRACTICE OF THE MARKETING OF BUSINESS

FLORIN RADU PINTEA, VIORICA IRINA GÂRBO, DANIEL VALERIUS VLAD
"Bogdan Vodă" University, Faculty of Economics Sciences, Cluj-Napoca, Romania
SORIN PAUL LAZĂR
County Office of Payments for Rural Development and Fisheries, Cluj-Napoca, Romania

Key words: random sampling error, systematic errors, selective perception

ABSTRACT: The paper work has been done in order to present a very precisely subject: to analyze and answer the mistakes that appear during the process of implementation of the marketing strategies. As a point of view we consider that the proper understanding of marketing concept represents the key element in company development.

INTRODUCTION

Like any emergent market, Romania discovers, together with its economical development, the basic principles of the business administration and implicitly the theories of the marketing. Therefore, a specialized vocabulary and already "classic" considered discussion themes emerge from it. But with all this we assist at a proliferation of erroneous interpretations and questionable applications.

MAIN ERRORS THAT APPEAR IN THE PERCEPTION OF THE MARKETING

Which are the most frequent errors in the theory and practice of the autochthonous marketing?

1. **The definition of the concept of marketing.** There is a general tendency of using the marketing term in a poetic amalgam where we also find public relationships and publicity. Despite the exponential development of this domain, the marketing is understood and applied at the extremes. For many, the marketing still appears like a superficial domain and partially limited in terms of methods and results. Another wrong interpretation is given by the characterization of the marketing like being a rather artistic domain.

2. **The second main error also comes from the insufficient understanding of the term.** The marketing is still seen like being a synonymous of the practice of communication. In other words, the person in charge of marketing is responsible for commercial announcements, logo and slogans. It is forgotten although that this is only the top of the iceberg. Until the promotion, a product is established, a price and a distribution.

3. **The underestimation or, contrary, the overvaluation of the marketing job.** On one side, the marketing person appears like a must have in a business center, with an undefined role of a good person at all. At the other extreme this person is the immanent and almighty marketer, the opposite of the anterior case that prevails over its homologous colleagues from the production or financial departments – a little star of the specially events.

4. **The segmentation.** Although a real richness of titles, offers and agencies that promote different instruments for the investigation of the consumers exists, at least at the level of small businesses, the segmentation represents another operation based on flair. At the opposite pole there are the companies that have specialized departments on this domain – but not even those ones are safely from committing errors.

5. **The marketing for the sake of doing marketing.** We do marketing because we have to, because everybody is doing it, because we need a window case for our activity.

ERRORS OF THE MARKET INVESTIGATION

The quality of the data generated from a survey type selective investigation is important both for the researchers and the users of the information. The estimation of the accuracy level of the data is indispensable in the evaluation process of the utility of a research project.

The total error – represents the deviation of the averaged observed value, of the studied variable resulted within the research project, from the mean real value, at the studied population level. This has two components: the random sampling error and the systematic errors.

➤ **The random sampling error** – it is present in all surveys and it is determined by the selective character of the research. The survey method is based on the concept of the representative sample for the target population. Based on the answers given by the individuals included in the sample, the researchers can make deductions that refer to the whole studied population. The results of the survey are affected by the error even when all the aspects of the sampling are strictly respected. It appears as a consequence of the fact that the sample is an imperfect representation of the investigated population. The sampling error source in the survey case is given by the selectivity of only one sample from the whole target population. This type of error can't be avoided. It is possible the decrease of the random sampling error by using a sampling procedure with a higher statistic valance and/or the increasing of the dimensions of the sampling.

➤ **Systematic errors** – are the result of the imperfection of the research process, in the preliminary phase, the projection phase and in the achievement of the survey. The random sampling error is due to the variation of the chances and can be estimated like a standard error. Instead, the systematic error manifests like a continuous variation tendency of the survey results in a given direction, either positively or negatively, from the real value of the studied variable to the level of the target population. The reduction of the errors can't be realized by increasing the dimensions of the sample. In the case of a census research, the random sampling error is equal to zero. Anyway, the results of the census are affected by the systematic errors that can be attributed to a diversity of sources. The main systematic errors categories are the following: errors due to the researcher, errors due to the interview operator, errors due to the potential answerer or effective.

MARKETING ERRORS AFTER THE INTRODUCTION OF THE PRODUCT ON THE MARKET

Everyday people commit common errors. These errors, either personal or in the business, can be prevented by common sense and certain strategies. In business, the marketing is a base ingredient and it is good for us to be aware of the common normally made errors.

The lack of testing the products on the market

This is one of the biggest errors of the marketing in small businesses and even big ones. Good products ideas are born from a thought. The success ideas rise up from the market that has the capacity of transforming within the businesses the capital, if needed. It is incredibly the number of the companies that decide upon a product that they will sell before seeing how much the market would be interested in, either if it is business to business or business to client. The reason of this common error is well placed in the question e.g. "Whose idea is better? Everybody says that its own idea. This is true, the creator falls in love with its own product and like this he thinks that the market will do the same".

This thinking fades objectively the businessman ability. It is better to choose a subjective position in order to see the true potential of a product on the market. Verify and ask the clients and the buyers about their opinion. Study a part of the existing costumers and from the general public. You have to do this if you want to keep the equilibrium of the business and the success of the products.

The refusal to explain why the prices are small

On the existing market, small prices bring together with them the following question: "How can they sell a product or a service at a lower price than the competition?"

If a business fails in answering to this question in their marketing strategy, the buyers will become suspicious of the quality of the product. If an explication would be offered to them, the confidence seller-buyer would grow. It does not have to be forgotten the fact that confidence is a key factor in the selling of a product.

Forgetting to show your client how easy it is to do business with you

There is too much competition in the world at this time, you should make sure that experience is better than product. Businessmen too often forget this important detail. Why do experience difficult and unwanted sales when customers can go elsewhere? Do things for consumers. Do not use time. If you want to lose a

customer, it wastes time and make him wait. The purchasers today hate to wait and would rather pay more or anything else if a company would offer faster service, pleasant and efficient than other. Buyers expect their experience to be a pleasant and then the possibility is that they return with a friend or more friends.

Do not be general

If you have a unique position, why would your customers interested in you? Find a unique angle for your business, be effective in this position. This is called niche. But to have an advantage over the competition would be good to know your niche well, you know who your customers are and how you aim for market.

Look to the stage for repeat business plan

This is an area where many business owners lose money. Businesses looking for first sale and rarely looks at a possible recurrence. Remember to develop your sales strategy in addition. It is important before you sell your first product, it's already waiting for the next product sales. If a customer has bought from you once, there is a great chance to make may another product.

You have already established a certain kind of trust with your clients. Never let them down and rarely a product based on your main business conduct, only where necessary prescriptions daily. Product development is an important part of any business. If you want to keep in business, do your current customers coming back fore more in product development and the service very efficient.

If it is not broke do not fix it.

Why businessmen feel the need to change a market strategy that works? This happens every day. They found a winning idea and they hope to create another one. Practice notion question "Does it work? Leave it unchanged even use this strategy again".

That does not mean you should not test marketing ideas, but never throw a winning idea just because you are bored of it or believe that the market was tired to seeing. If so, sales will decrease.

EXAMPLES: NATIONALITY DOES NOT MATTER THE BRAND

International brands can triumph. Market studies show that are most popular among customers. But that dose not mean you can remain calm: a good part of consumers quickly go hand in his pocket for a local product if has the same price with a stranger. Reason?

Launching a brands in a foreign market can be accompanied by errors. Now almost 80 years when he first entered China, Coca-Cola product name was originally pronounced approximately "Kekokela", meaning a "bite of jellyfish waxed" or "horse stuffed with wax", depending dialects. Marketers from Coca-Cola sought in more than 40 thousand Chinese characters to find a sign with the phonetic equivalent "kokoukole", what the Chinese may interpret as "happiness in the mouth". It is actually an urban legend that some prefer to lead by example when it come to failures in marketing. There are some other point of view:

- when he entered the Chinese market in 1928, Coca-Cola has made all the themes, including those related to culture and the local. But before its official launch, some Chinese store owners have launched their own advertising campaigns to new product using specific characters mandarins without regard to the meaning of the sentence produced by playing sounds expressed by them. American company had done the necessary market studies and had brought the literary representation of sound character "to", which means "wax", replacing it with "you" wich means happiness or excitement.

Another example often cited in international marketing lessons is alleged failure of General Motors in Latin American markets where launched in the 60 Chevrolet Nova. "Nova", in spanish means something very close to "not go", "not keep". Alleged failure to say that there are voices trying to dismantle and the classic error of marketing and sales support GM in the normal course of the mentioned market, without many negative effects caused by product name.

In Romania, such exemples have not yet appeared, international brands have not yet registered such errors in their local market launch. Foreign competition with domestic brands is given in another plan, the perception of quality, functionality or created feelings. Coca-Cola was not worried about the pronunciation and recognition ower brand, but has suffered from confusion caused in the minds of consumers between the category of soft drinks "coke" and drink their own. Pirelli and Montana shoes Romanian car buyers, but each manages to get his slice of the market on different arguments. It will happen in our market what has happened anywhere in the Community. Consumers have their native and foreign brands rely on relationships with multinationals: Pirelli hopes to make good money if Ford starts production of traditional partner in Romania, as said last week Enrico Mallerba, CEO of Pirelli Romania.

Almost 60% of consumers in developing markets would buy a local product rather than an international one, if both products would have the same price, reveals a study conducted by Synovate market among the over 13.000 customers in over 20 markets. However, all consumers, regardless of the emerging country of origin, expressed the same general preferences for certain international brands such as Toyota cars, McDonald's hamburgers or Hilton hotels, like their counterparts in developed markets.

The only exception emphasized market research shows that while emerging markets are crazy about MP3 players from Sony, the rich are given in the wind after the Apple iPod.

CONCLUSIONS

The paper work "Mistakes in theory and practice marketing company" analyze the main mistakes that appear during the complex process of implementing the marketing strategies. Having in view the level the errors get identified, the paper is well done separated in three different parts:

- errors that appear in marketing perception
- errors of the process of marketing research
- marketing errors that come out after having a new product on the market

The main errors that come out in the marketing perception are mainly made by the wrong way of understanding the word marketing, underestimating and overestimating of the marketer and even in understanding the segmentation process.

Regarding the error that appears during the process of marketing research, I just want to keep the attention on the following concepts: the global error, the random sampling error and the system errors.

The marketing errors that appear after having a new product on the market are reflected in our daily activities at least under the following forms: the lack of testing the products on the market, the refuse of explaining the consumers the strategy of making the prices and also barriers in the process of communication with the customers.

The theoretical part of the paper work is well done sustained by the example of the two important brand on the international market: Coca Cola and General Motors, brands that stand at the base of the American economy. Actually there is a really good way of analyzing the errors and mistakes that marked the evolution of these two brands in time. The marketing scientists generally and the Romanian marketing scientist particularly should understand and prevent these kind of errors the way that the marketing strategies have to fit the economical and social environment within the difficult economical period that the entire world economy is passing through.

BIBLIOGRAPHY:

1. Cohen, W.A. (2008), *The marketing plan*. Hoboken: John Wiley & Sons.
2. Diaconescu, M. (2006), *Marketing*, Editura Universitară, București.
3. Kotler, Ph. (2004), *Marketing de la A la Z: 80 de concepte pe care trebuie să le cunoască orice manager*, Editura Codecs, București.
4. Kotler, Ph., Armstrong, G. (2006), *Principiile marketingului*, ediția a 3-a, Editura Teora, București.
5. Kotler, Ph., Trias de Bes, F. (2003), *Marketing lateral: noi tehnici pentru descoperirea ideilor de success*, Editura Codecs, București.
6. Manole, V. (2001), *Marketing*, Editura ASE, București.

