

## CUPRINS

<i>Scrisoarea a III-a</i>	Liviu DRUGUȘ	3
<i>Contribuții privind analiza culturii firmei</i>	Dumitru BONTAȘ, Violeta URBAN	4
<i>Managementul riscului în planificarea transporturilor</i>	Radu Cristian BUCȘĂ	10
<i>Căi de manipulare prin discursul politic</i>	Florin Mihai CĂPRIOARĂ	15
<i>Despre „principiile” din Dreptul comunitar al mediului</i>	Angelica COBZARU	23
<i>Program &amp; proiect management – evoluții și tendințe</i>	Simona DINU	31
<i>Omogenizarea și retratarea conturilor</i>	Radu FLOREA, Ramona FLOREA	37
<i>Surplusul de productivitate globală a factorilor</i>	Adrian GHERASIM	48
<i>Marca – element esențial al strategiei produsului</i>	Daniel GHERASIM	52
<i>Rolul producției și consumului în crearea valorii</i>	Daniel GHERASIM	56
<i>The role of the romanian industry within the process of the european union integration</i>	Carmen Raluca MARANGOCI	60
<i>Tehnologia informației și avantajul concurențial</i>	Simona Andreia MELNIC	63
<i>Gestiunea fiscală a întreprinderii</i>	Dumitru Marius PARASCHIVESCU, Lucian OCNEANU	69
<i>Metode de evaluare bursieră</i>	Willi PĂVĂLOAIA, Cătălina DRĂGHICI	73
<i>Comparative analysis through time passing – instrument used to identify the estate of a transit economy</i>	Willi PĂVĂLOAIA	78
<i>Recenzie – „Afaceri clădite să dureze”, Jim Collins, Jerry Porras</i>	Violeta URBAN	89



## Scrisoarea a III-a

*Dacă romantismul eminescian a cedat tentației de a face evidențe de tip contabil, numerotându-și „documentele” numite generic Scrisori, de ce nu ar folosi și economiștii mijloace romantice intitulându-și o simplă Scrisoare către cititori cu o titulatură eminesciană...*

*Și dacă tot am dat-o pe literatură de ce nu aș (re)aminti că sloganul macedonskian EXCELSIOR este adoptat și aplicat de revista noastră atât în planul conținutului său cât și în privința celor care se implică în mod real în creșterea calității revistei. Avem un secretariat de redacție care se dovedește harnic, competent și doritor de... excelență. Vom îmbunătăți mereu structurile redacționale cu scopul declarat de a face pași concreți înspre categoriile superioare ale clasificărilor CNCSIS. Este bine să știm cu toții că lucrurile nu stau pe loc, ci evoluează în sensul sporirii exigențelor criteriale de clasificare și evaluare a revistelor și editurilor.*

*Universitatea „George Bacovia” își continuă preocupările pentru a acorda cercetării locul pe care îl merită, respectiv a obținut acreditarea pentru trei masterate și se pregătește pentru înființarea unui Centru de Cercetări. Schimbul de studenți a devenit o realitate, iar legătura universității noastre cu organizația SPACE cu sediul la Ghent, Belgia devine una fructuoasă. După vizitarea universității de către Secretarul General al SPACE, dna Greta Vanderbone și de către șefa Comitetului de mobilități, dna Marleen Matyn, au demarat deja proiecte educaționale și de cercetare comune la nivel european.*

*Și totuși... nu avem motive să ne declarăm mulțumiți sau să considerăm că nu mai avem destule de îmbunătățit. Încă se citește puțin (dovadă – numărul mic sau inexistent în unele numere al recenziilor de carte românească sau străină) și se scrie și mai puțin pe marginea celor citite... Așadar, așteptăm cât mai multe recenzii și ne propunem ca toate cărțile apărute în Editura Universității „George Bacovia” să fie recenzate și prezentate în paginile revistei. Secretariatul de redacție va avea grijă să stimuleze colaboratorii în a prezenta cât mai multe recenzii, eventual din literatura străină cu prioritate, deoarece adesea durează prea mult timp până la apariția lor pe piața românească. Vom stabili relații cu edituri cărora le vom solicita ultimele apariții în schimbul prezentării lor în revistă.*

*Sponsorii evenimentelor științifice vor avea prioritate în a-și face publicitate în revista noastră, drept pentru care îi vom stimula în a deveni susținători reali ai integrării noastre în aria de cercetare europeană. Mulți cercetători de valoare condiționează (destul de firesc) participarea la conferințele științifice ale universității de compensarea, totală sau parțială, a cheltuielilor de călătorie, scutiri de taxe de participare etc. Așadar, îndemnul nostru către mediul de afaceri ar fi: solicitați-ne consultanță, sau realizarea de legături pe piețe externe și ...vom accepta susținerea dumneavoastră financiară pentru a avea conferințe internaționale cu participări prestigioase și reciproc benefice.*

*Așteptăm și scrisori de la cititori, astfel încât dialogul nostru să fie real și util, conform clasicei relații de cerere – ofertă.*

**Cu aceeași prietenie,**

**Liviu Druguș  
Redactor șef**

# Contributii privind analiza culturii firmei

**Dumitru BONTAȘ, Violeta URBAN**  
Universitatea „George Bacovia” Bacău

**Keywords:** *organizational culture, human relations*

**Abstract:** The organizational culture is an actual theme in modern management. It is not a direct result of the modern technology but a mixture of elements emerged from human relations. The organizational culture has appeared as a consequence of shaping some new aspects in management science, regarding at the relationship between the culture standard and the company's success or failures within the economic environment.

În ultimele decenii, specialiștii din domeniul managementului au acordat o atenție deosebită culturii firmei. Studiarea culturii firmei este importantă deoarece permite evidențierea gradului de implicare conștientă sau sub-conștientă și necondiționată, pe termen nelimitat, a salariaților în realizarea tuturor obiectivelor de performanță competițională impuse de mediul concurențial de piață.

Pentru a realiza o analiză asupra culturii firmei, trebuie să ne raportăm la cele trei componente ale sistemului firmei care se întrepătrund și se intercondiționează [2], [3]:

- **componenta corporativă** (*activele tangibile și netangibile ale patrimoniului firmei care scot în evidență aspecte ale cunoașterii aplicative, tehnice și economice, specifice domeniului de activitate al firmei*);
- **componenta organizațională** (*elementele vizibile legate de oameni și produsele lor artificiale de limbaj, de comportament, precum și simbolurile fizice realizate de ei dar și elementele nevizibile, de ordin spiritual, ale salariaților aflați pe posturile de execuție*);
- **componenta managerială** (*credințe, valori, norme și concepții de bază ale membrilor echipei de conducere care se reflectă în stilurile de management practicate*).

Analiza culturii firmei presupune parcurgerea unei serii de activități cu caracter metodologic, ordonate în mai multe etape de lucru, după cum urmează:

- pregătirea analizei;
- studiul modelelor culturale teoretice, de referință;
- culegerea de date și informații privind cultura firmei analizate;

- identificarea modelelor culturale teoretice, de referință, care pot fi asociate situațiilor reale constatate în firmă;
- elaborarea raportului de analiză a culturii firmei;
- valorificarea datelor și informațiilor raportului de analiză în cadrul procesului managerial al firmei.

**Pregătirea analizei** constă în elaborarea unei oferte de program pentru firma ce urmează să beneficieze de evaluarea culturii și încheierea unui acord oficial, privind desfășurarea activităților de explorare și culegere a datelor și informațiilor necesare. Prin acordul încheiat între reprezentanții legali ai firmei și prestatorul specializat în domeniul consultanței manageriale, se oficializează dreptul persoanelor implicate de a cerceta, atât în interiorul firmei cât și în mediul local sau de piață, toate aspectele privind cultura efectivă a firmei investigate.

**Studiul modelelor culturale teoretice** se realizează în scopul identificării unor date și informații de referință față de care se vor raporta realitățile firmei analizate. Pentru exemplificare, sunt prezentate mai jos trei criterii de clasificare și descriere a „modelelor standard” de cultură firmei[3]

După gradul de susținere și răspândire în rândurile salariaților, pot fi identificate: *culturi forte și culturi slabe*.

*Culturile forte* sunt specifice firmelor mici și mijlocii și sunt puternic susținute și răspândite prin ritualuri, ceremonii și mituri. Aceste practici au scopul de a implementa în conștiința și comportamentul oamenilor credințele, valorile, normele și perspectivele organizației. Angajații sunt uniți, împărtășesc aceleași stări, trăiri, evenimente. Organizația dedică mult timp și efort pentru învățarea și consolidarea culturii, este preocupată de socializarea noilor angajați cu credințele, valorile și comportamentele specifice. Angajații sunt selectați cu atenție, numai dintre cei care sunt compatibili cu filosofia organizației sau capabili să se adapteze specificului ei. Avantajele aplicării acestui model cultural constau în facilitarea coordonării, diminuarea blocajelor în comunicare, prevenirea și diminuarea stărilor conflictuale. Dezavantajele sunt provocate de faptul că, stabilitatea și consensul pot duce la conservatorism și reticență față de schimbări și înnoire.

*Culturile slabe* se caracterizează prin neomogenitatea valorilor, credințelor și normelor. Predomină contradicțiile culturale care generează conflicte majore. Eroi ca și miturile care-i însoțesc sunt ignorați. Personalul este deabusolat și nemotivat, aflându-se în permanență într-o stare de insatisfacție, climatul de muncă este mereu încordat. Toate acestea determină o eficiență scăzută a firmei.

După configurația structurală sugerată, pot fi identificate următoarele modele: *cultura de tip „pânză de păianjen”, cultura de tip „templu”, cultura de tip „rețea” și cultura de tip „roi”*.

*Cultura de tip „pânză de păianjen”* se întâlnește în organizațiile mici. Are forma unei rețele concentrice, cu un singur centru de autoritate de la care se răspândesc radial linii de forță și influență. Structura care configurează acest tip de cultură se aseamănă cu pânză de păianjen pe care se mișcă amenințător cel ce a țesut-o. Pânza de păianjen este formată din cercuri de influență aflate într-o permanentă extindere. Cu cât te apropii mai mult de centru, cu atât devii mai influent. Acest tip de cultură mai este denumit în literatura de specialitate și cultura de tip „club”. Organizația este ca o prelungire a celor aflați la conducere, acționează în numele lor, este un fel de club de oameni cu aceeași gândire. Atrage oameni înclinați spre putere, există o mare toleranță în privința mijloacelor folosite pentru atingerea obiectivelor. Atmosfera este aspră și dură, predomină ritualurile de umilire, de diferențiere și degradare. Fluctuația personalului este mare datorită imposibilității de a suporta acest climat dur, de competiție, în care nici măcar reușitele nu

sunt însoțite de satisfacție. Este un model cultural neplăcut, dar foarte eficient în realizarea obiectivelor.

Unele dintre avantajele acestui model cultural sunt:

- organizația este productivă;
- obiectivele organizației, în cele mai multe cazuri, sunt atinse;
- munca este eficientă atunci când este atent supravegheată;
- abilitatea de a răspunde imediat și intuitiv la oportunități sau crize datorită liniilor scurte de comunicare și centralizării puterii.

Cele mai obișnuite dezavantaje sunt:

- deciziile sunt luate în mod arbitrar;
- potențial mare de conflict nu poate fi niciodată îndepărtat;
- poate genera resentimente, mânie, dorință de răzbunare;
- îi așează pe oameni pe poziții defensive;
- nevoile personale ale membrilor organizației nu sunt satisfăcute.

*Cultura de tip „templu”* se întâlnește în organizațiile mari. În carul ei apar și se mențin subculturi în departamente specializate: producție, financiar-contabil, marketing, personal, cercetare-dezvoltare, calitate etc. care formează coloanele templului. Acestea sunt legate/unite între ele într-un mod logic și ordonat astfel încât, împreună, ele îndeplinesc obiectivele organizației. Valorile și perspectivele sunt date de acoperișul templului. Acestea sunt clare, exprimate în scris, gravitează în jurul disciplinei, Regulamentul de Organizare și Funcționare și Regulamentul de Ordine Interioară sunt cu strictețe respectate. Promovarea este lentă, atmosfera este relativ calmă și protectoare pentru indivizii care acceptă greu competiția și cărora li se asigură posibilitatea unei specializări profesionale. Sunt frecvente ritualurile de diferențiere care marchează clar bariera dintre acoperișul templului și coloanele acestuia. Persoanele ambițioase nu sunt avantajate de acest model cultural, ele își vor dori să avanseze, să treacă bariera și să ajungă cât mai aproape de vârful templului sau vor părăsi organizația.

Printre avantajele acestui model se mai numără și:

- munca este de bună calitate;
- relațiile ierarhice, rolurile, funcțiile și sarcinile sunt bine definite și respectate;
- membrii organizației simt că sunt luați în considerare.

La dezavantaje se mai pot adăuga și următoarele:

- dificultăți în înfruntarea problemelor neprevăzute;
- cu trecerea timpului, tot mai puțini oameni pot influența structura;
- respingerea activităților neplanificate/neprevăzute;
- întârzierea luării deciziilor.

*Cultura de tip „rețea”* se întâlnește în firmele mari, cu structuri complexe. Acest tip de cultură se bazează pe distribuirea sarcinilor potrivit potențialului intelectual al fiecărui individ. Acesta dispune de autonomie în alegerea modalităților de realizare a sarcinilor. Este promovată creativitatea, lucrul în echipă și obiectivele comune au prioritate față de obiectivele individuale. Se acordă încredere personalului, este antrenată capacitatea de creativitate, auto-dirijare și auto-control. Toate acestea duc la creșterea responsabilității fiecărui individ. Această cultură se mai găsește în literatura de specialitate și sub denumirea de cultură de tip „sarcină”. Este preferată de oameni profesioniști, buni specialiști pentru că ei lucrează în grupuri, împărțind atât abilități cât și responsabilități.

Avantajele care se mai pot atașa acestui tip de cultură sunt:

- membrii grupului au sentimentul că au realizat multe obiective și acest lucru îi motivează mai departe;
- oamenii sunt competenți, specializați, raționali, independenți și analitici;

- cauzele și consecințele unei probleme sunt analizate în detaliu, ca și posibilele soluții.

La dezavantaje se mai adaugă:

- dificultăți în a mobiliza energia membrilor în rezolvarea sarcinilor zilnice;
- dificultăți în a se face înțeleși;
- greutatea obținerii consimțământului colegilor de lucru atunci când se impune schimbarea.

*Cultura de tip „roi”* este destul de rar întâlnită în practică și diferă mult de primele trei tipuri de cultură deoarece pune pe primul plan obiectivele/scopurile individuale (individul deține rolul central). Organizația nu are putere suficientă pentru a impune indivizilor un obiectiv comun. Concepțiile de bază au în vedere autoritatea profesională și nu cea ierarhică, formală. Membrii organizației fac ceea ce știu mai bine și sunt consultați pe probleme în care sunt experți. Cele mai evidente exemple sunt acei oameni de profesie (doctori, avocați, arhitecți, artiști plastici, design-eri) care, pentru folosul lor, se grupează în practică. Acest tip de cultură este denumit de unii specialiști din domeniul managementului și cultura de tip „persoană”.

Avantajele acestui tip de cultură sunt:

- nevoile personale (protecție, stimă, recompense financiare) ale membrilor organizației sunt satisfăcute într-o mare măsură;
- relațiile între oameni sunt apropiate, amicale, sincere și fondate pe respect;

Unul dintre dezavantaje este dificultatea de a obține rezultate imediate.

După contribuția la performanțele organizației, se pot identifica două modele culturale: *culturi pozitive* și *culturi negative*.

*Culturile pozitive* sunt prezente în organizațiile în care concepțiile de bază sunt orientate spre consultarea subordonaților în stabilirea obiectivelor și adoptarea deciziilor, cooperarea și comunicarea sunt predominante. În mod obișnuit, acest gen de cultură generează performanțe înalte dar pot exista și efecte nedorite, datorate distanțării de realitatea mediului ambiant (de exemplu, cultura poate deveni rigidă, sufocantă, inhibantă). *Culturile pozitive* se erodează în timp și pot contribui la declinul firmei atunci când sunt înlocuiți managerii sau când se trece de la o generație la alta fără să se țină seama de schimbările mediului exterior acesteia.

*Culturile negative* se întâlnesc, de obicei, în organizațiile mari în care se promovează aroganța și birocrăția. Interesele clienților, acționarilor, partenerilor și ale personalului sunt minimalizate sau chiar ignorate. Managerii nu acceptă schimbarea și nici ideile venite din partea subordonaților. Persoanele ale căror valori individuale converg spre încredere, altruism și deschidere spre exterior nu se pot integra sau se integrează foarte greu în astfel de culturi.

**Culegerea de date și informații** cu privire la cultura firmei beneficiare se realizează cu ajutorul sondajelor de opinie, interviurilor individuale, vizitarea firmei beneficiare și studierea documentelor specifice.

*Sondajul de opinie* se efectuează cu ajutorul chestionarului. Chestionarul este instrumentul exploratoriu care trebuie adaptat firmei analizate. Se recomandă ca acesta să nu fie plictisitor, să conțină întrebări închise și deschise. Este de preferat să nu conțină mai mult de zece pagini și completarea lui să nu dureze mai mult de 30 de minute. În organizațiile cu un număr mai mic de 100 de salariați este bine să se realizeze sondajul scris asupra întregului personal, în cazul celor care au peste 100 de salariați se va alege un eșantion reprezentativ. De obicei, aceste chestionare nu se semnează de cei care le completează. Chestionarul trebuie să includă, la început, o frază prin care angajații sunt invitați și în același timp motivați să completeze și să răspundă sincer (ex.: „Completând acest chestionar, contribuți la efectuarea unui studiu de caz”), dar și o frază de încheiere, la sfârșit, prin care se mulțumește (ex.: „Vă mulțumim pentru timpul acordat”). La sfârșitul

chestionarului trebuie să se afle o serie de întrebări cu privire la vechimea în muncă, vechimea în organizația studiată, funcția, vârsta, sexul, statutul civil, studiile efectuate.

*Interviurile individuale* se realizează pe un eșantion reprezentativ de salariați de la toate nivelurile ierarhice. Intervievatorul trebuie să fie deschis față de persoana interogată, să provoace încredere, să știe să adreseze întrebări potrivite și să aibă răbdarea de a asculta răspunsurile. Trebuie, de asemenea, să observe mimica, gesturile și limbajul interviuatului. Este bine ca durata interviului să nu fie mai mare de o oră; la firmele cu mai puțin de 100 de angajați se pot organiza 10 interviuri, iar la cele cu peste 100 de angajați se poate ajunge până la 30 de interviuri. Primele întrebări se referă la persoana interviuată: vârsta, vechimea în organizație, funcția ocupată, statutul civil etc. Urmează întrebările legate de cultura firmei și întrebări provocatoare (relația dintre interviuat și conducere/subalterni/colegi, motivul pentru care lucrează în firma respectivă, dacă se gândește sau nu să-și schimbe locul de muncă, legătura afectivă dintre angajat și firmă, ambiții, obiective, sancțiuni și pedepse, nereguli etc.). Pot fi interogați și clienții, furnizorii și, în general, toate persoanele implicate sau interesate de existența firmei supuse analizei.

*Vizitarea firmei beneficiare și culegerea directă, din interiorul sistemului firmei, a unor date și informații suplimentare.* Primele opinii sunt induse de activele tangibile ale firmei (stilul arhitectural și starea fizică a clădirilor, culoarea sau culorile predominante, microclimatul spațiilor de producție și al birourilor, echipamentele de lucru ale salariaților, tablourile și panourile expuse, modelele de autoturisme din parcare unității, localizarea geografică, prezența obiectelor de artă, aspectul floral al spațiilor de recreare și odihnă etc.) dar și elemente vizibile legate de comportamentul oamenilor (amabilitate, politețe, mimică, gesturi, limbajul propriu al organizației, starea de spirit etc.). Vor urma apoi nenumărate monitorizări, fiecare având un obiectiv bine stabilit. Această activitate se axează pe observare. Observarea trebuie să fie prezentă la fiecare deplasare în cadrul organizației.

*Studierea documentelor specifice.* Prestatorul analizei culturii poate solicita firmei beneficiare accesul la o serie de documente care l-ar putea ajuta în evaluarea detaliilor privind culturile. Documentele pot fi scrise dar și audio-vizuale. Ele oferă informații despre:

- istoricul firmei (statutul, monografie, publicații proprii, articole din presa scrisă, fotografii de la evenimentele petrecute în organizație, casete video și audio cu momente din trecut, rapoarte anuale, albumele de prezentare);
- normele aplicate în interiorul firmei (Regulamentul de Organizare și Funcționare, Regulamentul de Ordine Interioară, organigrama, date cu privire la politica de remunerare a angajaților, oportunitățile de formare și perfecționare profesională și de avansare, stilul de management aplicat, contractul colectiv de muncă, se vor culege informații cu privire la relația dintre patronat și sindicat, condiții generale privind recrutarea și selecția forței de muncă);

starea actuală a firmei (articole din presă, pliante de prezentare, evenimentele importante, situația financiară, numărul de salariați - pe vârstă, sex, funcție, vechime în muncă, poziția pe piață, misiunea și obiectivele.

**Identificarea modelelor culturale reale** se realizează prin analiză comparată. Pornind de la cele trei criterii de definire a modelelor teoretice, sistematizând informațiile culese pe teren și comparându-le cu descrierile standard, se pot nominaliza tendințele modelelor reale către cele teoretice cu care se aseamănă cel mai mult.

**Elaborarea raportului de analiză a culturii firmei** este etapa prin care se finalizează activitatea specialistului și se concretizează printr-un document asemănător cu rapoartele de audit. Acest document conține o parte introductivă și mai multe capitole privind desfășurarea etapelor de lucru descrise anterior. Ultima parte se referă la



tendențele care se manifestă în interiorul firmei și se formulează opinii cu privire la posibilitățile de perfecționare a proceselor de muncă, de prelucrări și de management astfel încât să se producă schimbările cele mai potrivite în cadrul sistemului firmei.

**Valorificarea datelor și informațiilor** este etapa prin care managementul adoptă și aplică deciziile de îmbunătățire a climatului general social și cultural în interiorul sistemului firmei. Astfel, se urmărește corelația dintre performanțele firmei și modelul teoretic cultural pozitiv, creșterea gradului de susținere a modelului cultural forte precum și încurajarea creativității și inovării prin promovarea modelelor de tip rețea și roi. Valorificarea deplină se obține atunci când se înregistrează rezultate net superioare din punct de vedere al eficienței și eficacității proceselor care se desfășoară în firmă. Aceste modificări nu se produc imediat dar tendințele se pot remarca în cicluri trimestriale, semestriale și anuale de funcționare a firmei.

Cunoașterea, analizarea și punerea în valoare a culturii firmei sunt indispensabile atât pentru manageri cât și pentru fiecare subordonat în parte. Cultivarea modelelor forte, pozitive și a celor structurate în rețele matriceale sau roi, garantează orientarea strategică pe termen nelimitat, menținerea unui climat social care permite armonizarea intereselor individuale cu cele ale firmei și o dinamică adecvată la evoluțiile factorilor mediului concurențial de piață.

Prin prezenta lucrare sugerăm specialiștilor în domeniul consultanței manageriale și managerilor firmelor un nou tip de produs - *auditul cultural*. În viitor este posibilă completarea standardelor de calitate cu norme specifice, descriptive și de evaluare a modelelor de cultură a firmelor și instituțiilor.

### Bibliografie:

1. Boboc, I., *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihosociologice și politologice*, Vol. 2, Comportament managerial, Editura Economică, București, 2003
2. Bontaș, D., *Managementul general al firmei*, Editura Moldavia, Bacău, 2003
3. Bontaș, D., Urban, V., *Cultura firmei, rezultat al sintezei propriilor componente sistemice*, Buletinul științific al Universității „George Bacovia” Bacău, anul VII, nr. 1/2004, pag. 17
4. State, O., *Cultura organizațională și managementul*, Editura ASE, București, 2004
5. Urban, V., *Modele ale culturii organizaționale*, Studii și cercetări științifice, Seria Științe Economice, Universitatea Bacău, nr. 9/2004, pag. 140

# Managementul riscului in planificarea transporturilor

**Radu Cristian BUCȘĂ**  
Universitatea „George Bacovia” Bacău

**Keywords:** *risk, management, transport, planning*

**Abstract:** An important concept from statistics that is routinely employed in risk analyses is mathematical expectation. This concept enables us to compute the expected value of an event, given that we know the values of specific outcomes associated with an event and their probabilities.

Una din metodele de cuantificare a riscurilor este **metoda valorii așteptate** (VA), care se calculează ca produs între probabilitățile de apariție ale anumitor evenimente și efectele acestora.

Această metodă presupune parcurgerea a trei etape:

1. Stabilirea probabilității riscului
2. Stabilirea impactului asupra activității
3. Calculul valorii așteptate.

Stabilirea probabilității riscului se face cel mai adesea utilizând date istorice sau date statistice. De asemenea, această probabilitate se poate calcula cu ajutorul instrumentarului matematic pe baza unei serii de indicatori.

Impactul apariției riscului se cuantifică analizând efectele și calculând costurile diminuării sau eliminării acestora.

Calculul valorii așteptate se face cu ajutorul următoarei relații:

$$VA_a = P_a \cdot E_a ,$$

Unde,

- $VA_a$  – valoarea așteptată a evenimentului  $a$ ;
- $P_a$  – probabilitatea de apariție a evenimentului  $a$ ;
- $E_a$  – efectul apariției fenomenului  $a$ .

Pentru programarea unui traseu rutier în vederea efectuării unui transport și luarea unei decizii în acest sens am ales metoda valorii așteptate cu scopul determinării variantei decizionale optime. Transportul trebuie să plece din Bacău cu destinația Târgu Neamț. Pentru a ajunge la destinație există două variante de traseu, prezentate în figura 1. și anume:

- Bacău – Piatra Neamț – Târgul Neamț
- Bacău – Roman – Cristești – Târgu Neamț

Prima variantă de traseu are o lungime de 100 de kilometri pe un drum de interes național, în timp ce a doua variantă are o lungime de 110 de kilometri, din care 90 sunt pe drum de interes european, iar 20 pe drum de interes județean.

Caracteristicile privind viteza de deplasare și condițiile de trafic aferente drumurilor sunt următoarele:

- *drumul european* – permite o deplasare cu o viteză medie de 90 km/h în condiții cu patru benzi de circulație;
- *drumul național* – permite o deplasare cu o viteză medie de 60 km/h în condiții cu două benzi de circulație;
- *drumul județean* – permite o deplasare cu o viteză medie de 30 km/h în condiții cu două benzi de circulație și prezența în trafic a utilajelor agricole și atelajelor cu tracțiune animală.

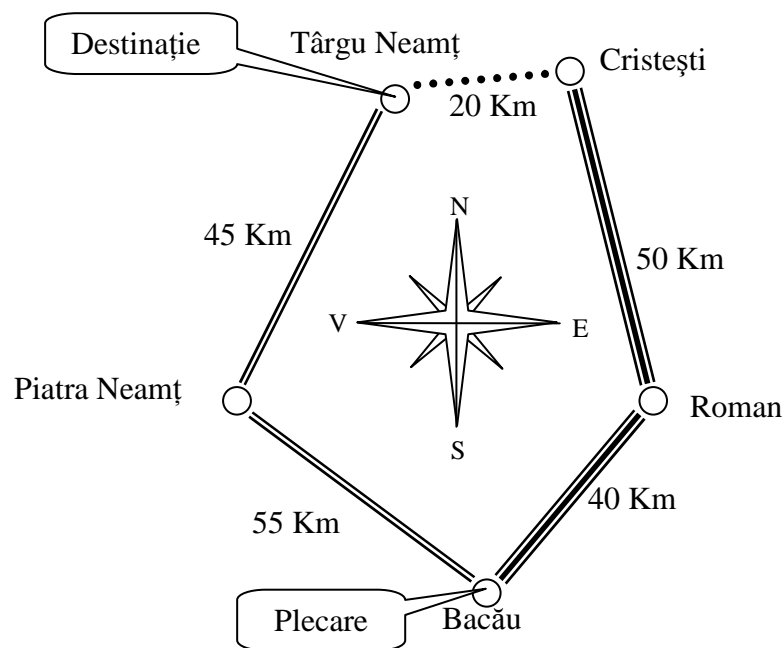


Figura 1. Rutele posibile pentru traseul Bacău – Târgu Neamț

În tabelul 1. sunt prezentați toți parametrii transportului, respectiv: distanțele, vitezele medii de deplasare în funcție de fiecare categorie de drum, timpul planificat, probabilitatea de încadrare în acest timp și probabilitățile de depășire a acestuia.

Cunoscându-se distanța și viteza medie de deplasare, s-a calculat timpul planificat astfel:

$$T = \frac{V}{D},$$

unde T – timpul exprimat în ore (h),

V – viteza exprimată în km/h,

D – distanța exprimată în kilometri (km).

Utilizând această formulă de calcul s-au determinat timpii necesari parcurgerii rutelor specificate cu următoarele valori:

- Varianta 1:

- pe ruta Bacău – Piatra Neamț – 55 de minute;
- pe ruta Piatra Neamț – Târgu Neamț – 45 minute;

- Varianta 2:

- pe ruta Bacău – Roman – 27 de minute;
- pe ruta Roman – Cristești – 33 de minute;
- pe ruta Cristești – Târgu Neamț – 40 de minute.

Probabilitățile de obținere a vitezelor stabilite pentru fiecare categorie de drum au fost determinate pe baza datelor statistice și sunt următoarele:

- pentru drumurile europene – probabilitatea de a obține o viteză medie de 90 Km/h este de 90%, respectiv 0,9;
- pentru drumurile naționale – probabilitatea de a obține o viteză medie de 60 Km/h este de 50%, respectiv 0,5, datorită faptului că circulația pe două benzi este deseori îngreunată de aglomerația șoselei;
- pentru drumurile județene – probabilitatea de a obține o viteză medie de 30 Km/h este de 30%, respectiv 0,3, datorită circulației pe două benzi și a prezenței atelajelor și utilajelor agricole care determină scăderi repetate de viteză până la limita evitării pericolelor.

În situațiile în care nu au fost îndeplinite vitezele, respectiv duratele planificate, există depășiri care pot fi cuprinse între 10% și 30% din perioada programată cu următoarele probabilități:

- pentru ruta Bacău – Piatra Neamț – timpul estimat este de 55 minute cu o probabilitate de 0,5, deci o depășire a acestuia poate fi:
  - 10% - 6 minute, deci durata deplasării crește la 61 de minute cu o probabilitate de 0,25;
  - 20% - 11 minute, deci durata deplasării crește la 66 de minute cu o probabilitate de 0,15;
  - 30% - 17 minute, deci durata deplasării crește la 72 de minute cu o probabilitate de 0,10;
- pentru ruta Piatra Neamț – Târgu Neamț – timpul estimat este de 45 minute cu o probabilitate de 0,5, deci o depășire a acestuia poate fi:
  - 10% - 5 minute, deci durata deplasării crește la 50 de minute cu o probabilitate de 0,25;
  - 20% - 9 minute, deci durata deplasării crește la 54 de minute cu o probabilitate de 0,15;
  - 30% - 14 minute, deci durata deplasării crește la 59 de minute cu o probabilitate de 0,10;
- pentru ruta Bacău – Roman – timpul estimat este de 27 minute cu o probabilitate de 0,9, deci o depășire a acestuia poate fi:
  - 10% - 2 minute, deci durata deplasării crește la 29 de minute cu o probabilitate de 0,10;
  - 20% - 5 minute, deci durata deplasării crește la 32 de minute cu probabilitate 0;
  - 30% - 8 minute, deci durata deplasării crește la 35 de minute cu probabilitate 0;
- pentru ruta Roman – Cristești – timpul estimat este de 33 minute cu o probabilitate de 0,9, deci o depășire a acestuia poate fi:
  - 10% - 4 minute, deci durata deplasării crește la 37 de minute cu o probabilitate de 0,1;

- 20% - 7 minute, deci durata deplasării crește la 40 de minute cu probabilitate 0;
- 30% - 10 minute, deci durata deplasării crește la 43 de minute cu probabilitate 0;
- pentru ruta Cristești – Târgu Neamț – timpul estimat este de 40 minute cu o probabilitate de 0,3, deci o depășire a acestuia poate fi:
  - 10% - 4 minute, deci durata deplasării crește la 44 de minute cu o probabilitate de 0,40;
  - 20% - 8 minute, deci durata deplasării crește la 48 de minute cu o probabilitate de 0,20;
  - 30% - 12 minute, deci durata deplasării crește la 52 de minute cu o probabilitate de 0,10;

Având la dispoziție aceste date, analistul poate determina valoarea așteptată privind timpul necesar fiecărei rute în parte utilizând următoarea relație de calcul:

$$T_a = (t_0 \cdot p_0) + (t_1 \cdot p_1) + (t_2 \cdot p_2) + (t_3 \cdot p_3),$$

unde:  $T_a$  – Timpul așteptat;

$t_0$  – Timpul deplasării planificat;

$p_0$  – Probabilitatea respectării planificării;

$t_1$  – Timpul deplasării în situația depășirii timpului planificat cu 10%;

$p_1$  – Probabilitatea depășirii planificării cu 10%;

$t_2$  – Timpul deplasării în situația depășirii timpului planificat cu 20%;

$p_2$  – Probabilitatea depășirii planificării cu 20%;

$t_3$  – Timpul deplasării în situația depășirii timpului planificat cu 30%;

$p_3$  – Probabilitatea depășirii planificării cu 30%;

Aplicând relația de calcul pentru fiecare rută în parte obținem următoarele calcule:

- pentru ruta Bacău – Piatra Neamț:

$$T_a = (55 \cdot 0,50) + (61 \cdot 0,25) + (66 \cdot 0,15) + (72 \cdot 0,10)$$

$$T_a = 27,50 + 15,13 + 9,90 + 7,15$$

$$T_a = 59,68 \text{ minute}$$

- pentru ruta Piatra Neamț – Târgu Neamț:

$$T_a = (45 \cdot 0,50) + (50 \cdot 0,25) + (54 \cdot 0,15) + (59 \cdot 0,10)$$

$$T_a = 22,50 + 12,38 + 8,10 + 5,85$$

$$T_a = 54,25 \text{ minute}$$

- pentru ruta Bacău – Roman:

$$T_a = (27 \cdot 0,90) + (29 \cdot 0,10) + (32 \cdot 0) + (35 \cdot 0)$$

$$T_a = 24 + 2,93 + 0 + 0$$

$$T_a = 26,93 \text{ minute}$$

- pentru ruta Roman – Cristești:

$$T_a = (33 \cdot 0,90) + (37 \cdot 0,10) + (40 \cdot 0) + (43 \cdot 0)$$

$$T_a = 30 + 3,67 + 0 + 0$$

$$T_a = 33,67 \text{ minute}$$

- pentru ruta Cristești – Târgu Neamț:

$$T_a = (40 \cdot 0,30) + (44 \cdot 0,40) + (48 \cdot 0,20) + (52 \cdot 0,10)$$

$$T_a = 12 + 17,6 + 9,6 + 5,2$$

$$T_a = 44,40 \text{ minute}$$

Rezultatul acestor calcule este prezentat și în tabelul 3.3, tabel în care s-au calculat și totalurile pentru cele două variante:

- Varianta 1:
  - Distanța totală – 100 km
  - Timpul planificat – 100 minute
  - Timpul așteptat – 108,5 minute
- Varianta 2:
  - Distanța totală – 110 km
  - Timpul planificat – 100 minute
  - Timpul așteptat – 105 minute

**Tabelul 1. Calculul valorii așteptate privind durata transportului**

Ruta	Distanța (Km)	Viteza (Km/h)	Timpul planificat (minute)	Probabilitatea de încadrare în planificare	Probabilitatea de a depăși planificarea cu:			Timpul așteptat (minute)
					10%	20%	30%	
<i>Varianta 1 – Bacău – Piatra Neamț – Târgu Neamț</i>								
Bacău – Piatra Neamț	55	60	55	0,5	0,25	0,15	0,1	59,68
Piatra Neamț – Tg.Neamț	45	60	45	0,5	0,25	0,15	0,1	48,83
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>108,50</b>
<i>Varianta 2 – Bacău – Roman – Cristești – Târgu Neamț</i>								
Bacău - Roman	40	90	27	0,9	0,1	0	0	26,93
Roman - Cristești	50	90	33	0,9	0,1	0	0	33,67
Cristești – Tg.Neamț	20	30	40	0,3	0,4	0,2	0,1	44,40
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>105,00</b>

Analizând aceste rezultate, se poate observa că managerul poate opta pentru varianta a doua, deși are o distanță mai mare, timpul planificat fiind același, are valoarea așteptată a duratei transportului mai mică.

Fără calculul valorii așteptate, dat fiind faptul că durata estimată este aceeași, decidentul ar fi putut opta pentru varianta 1, pentru că traseul este mai scurt, fără să știe implicația riscului ca planificarea transportului să fie depășită.

## Bibliografie

1. J. Davidson Frame, Managing the risk in organization, San Francisco, 2001
2. [www.rm-news.com](http://www.rm-news.com)
3. [www.sei.cmu.edu/programs/sepm/risk/risk](http://www.sei.cmu.edu/programs/sepm/risk/risk)

# Cai de manipulare prin discursul politic

**Florin Mihai CĂPRIOARĂ**  
Universitatea „George Bacovia” Bacău

**Keywords:** *political discourse, manipulation*

**Abstract:** This paper aims, first of all, at describing the characteristics of political discourse and of manipulation concept. Secondly, this paper will analyse the specificity and typology of political manipulation.

## Introducere

Lucrarea *Căi de manipulare prin discursul politic* își propune să creioneze caracteristicile discursului politic și ale conceptului de manipulare. În plus, va analiza specificul și tipologia manipulării politice. Vom arăta că discursul politic poate fi identificat, pe de o parte, prin necesitatea contextuală de a se justifica prin raportare la o instituție și, pe de altă parte, prin caracteristici interne - ambiguitate intenționată, caracterul disimulat al mesajului, tonalitate imperativă și substrat polemic. Pornind de la definiția conform căreia manipularea este o acțiune intenționată de inducere în eroare a unei persoane sau grup în vederea atingerii de către emitent a unor obiective pe care receptorul nu le avea în momentul producerii intervenției discursive, vom încerca delimitarea unor criterii pe baza cărora să putem identifica și sistematiza manipulări în domeniul politic.

Discursul politic este un ansamblu compus dintre un text și un context specific, prin aceasta înțelegând că orice text politic nu își poate dobândi sensul adecvat decât într-un context particular. Astfel, discursul politic se remarcă prin convenționalitate<sup>1</sup>, care reprezintă cerința de a justifica și a se justifica în raport cu o instituție, înțelegând prin aceasta din urmă orice organizație, formală sau informală, care participă la procesul politic. Convenționalitatea presupune și o anumită ritualizare și simbolism și trimite la dimensiunea context a discursului politic.

Pe linia caracteristicile interne de organizare, discursul politic se individualizează prin: ambiguitate intenționată, caracterul disimulat al mesajului, tonalitate imperativă și substrat polemic<sup>2</sup>. Legat de sfera de cuprindere a termenului de discurs politic, în contemporaneitate discursivitatea nu are ca dimensiuni doar oralitatea, ci și tot ceea ce

<sup>1</sup> Camelia BECIU, *Politica discursivă*, Editura Polirom, Iași, 2000, p. 42.

<sup>2</sup> Constantin SĂLĂVĂSTRU, *Discursul puterii*, Institutul European, Iași, 1999.

corespunde scriiturii. În acest sens larg, termenul discurs politic acoperă diferite moduri în care limbajul politic poate fi folosit, de la conversațiile obișnuite la prezentări formale ale șefilor de stat și de guverne, de la articole jurnalistice la afișe electorale, de la simple statistici în jurnale la analize complexe ale agențiilor guvernamentale.

### Anatomia manipulării politice

Provenit din latinul *manus*, termenul de manipulare trimite, în sensul original, la modelarea unui obiect cu ajutorul mâinilor sau la utilizarea obiectelor cu ajutorul mâinilor într-o manieră competentă. Aplicat la nivelul social, termenul a căpătat însă sensul de control sau influență a unei persoane sau grup prin mijloace nelegitime în vederea obținerii unor avantaje personale. Este o formă de influență prin care se folosesc, spre exemplu, argumente pe care manipulatorul nu le crede, informații trunchiate, nerelevante sau chiar false, apelul la emoții. Pentru Philippe Breton<sup>3</sup>, manipularea presupune o acțiune violentă și constrângătoare, care-i privează de libertate pe cei care i se supun, bazată pe o strategie centrală, invizibilă pentru receptor, de reducere cât mai completă a libertății auditoriului de a discuta sau de a rezista la ceea ce i se propune. Raportându-ne la conceptul de putere, trebuie să remarcăm că manipularea nu înseamnă impunerea prin forță a unei acțiuni, ci presupune păstrarea impresiei de libertate a receptorului. Este un viol al conștiinței fără ca subiectul manipulării să aibă conștiința acestui fapt.

Manipularea este o acțiune intenționată de inducere în eroare a unei persoane sau a unui grup în vederea atingerii de către emitent a unor obiective pe care receptorul nu le avea în momentul producerii intervenției discursive. Manipularea presupune o intenție ascunsă. Cum poate fi însă sesizată această intenție ascunsă, în condițiile în care emitentul, dată fiind situația, nu poate mărturisi această intenție ascunsă, neonorabilă, nelegitimă? În acest context, există inter-subiectiv testabil manipularea sau aceasta este doar un concept metafizic, în sens carnapian? Sau, mai precis, care ar fi criteriile după care putem stabili că un actor social este manipulat?

O primă soluție, particulară, ar fi ca manipulatorul să recunoască fapta sa și să prezinte modalitățile prin care a realizat-o. Deși nu poate fi exclusă în principiu, simpla enunțare a ideii că un politician, spre exemplu, ar recunoaște că ar fi utilizat mijloacele blamabile ale manipulării stârnește zâmbete, întrucât admiterea acestui fapt este sinonimă cu decredibilizarea și cu excluderea din viața publică.

Cealaltă soluție, chiar dacă este mai riscantă și mai discutabilă, este să identificăm câteva criterii pe baza cărora să putem discerne între manipulare și restul acțiunilor de influență. Pornind de la conceptul de manipulare ca acțiune de inducere în eroare a receptorului, dar și de la diferențele evidențiate mai sus dintre persuasiune și manipulare, putem concluziona că avem de-a face cu manipularea atunci când: 1. sunt utilizate argumente false sau probabile pe post de argumente adevărate pe deplin cunoscute (folosirea minciunii); 2. sunt utilizate scheme argumentative nevalide sau probabile pe post de raționamente valide (folosirea sofismelor); 3. sunt utilizate mijloace retorice menite să mascheze argumentele și raționamentele falacioase (limbajul prolix, excesiv metaforizat), dar care să și valorifice potențialul conotativ al limbajului și posibilitățile de utilizare a emoțiilor receptorului (folosirea resurselor retorice ale întrebării multiple, ale sloganului și repetiției pe post de afirmație etc.); în plus, manipularea apare pentru că receptorul nu poate face, imediat și unitar, decodarea tuturor figurilor retorice care apar într-un discurs, prin urmare recepția discursului poate fi denaturată în cazul utilizării mijloacelor retorice<sup>4</sup>; 4. sunt utilizate și, eventual, create resurse ale contextului discursiv pentru a se induce în eroare receptorul (la o emisiune unde se prezintă materiale ale partidelor politice se poate

<sup>3</sup> Philippe BRETON, *Manipularea cuvântului*, Institutul European, Iași, 2006, p. 22-26.

<sup>4</sup> Constantin SĂLĂVĂSTRU, *Rhétorique et politique*, Editura L'Harmattan, Paris, 2004, p. 155.



imita discursul obiectiv al știrilor și lăsa impresia că știrile prezentate sunt știri și nu material de propagandă).

Cele patru criterii de identificare a manipulării nu sunt condiții cumulative. În calitatea ei de activitate strategică, manipularea va avea un succes mai mare cu cât se va expune mai puțin riscului de a fi descoperită, prin urmare un manipulator va încălca, la nivel aparent, cât mai puține reguli admise ale comunicării.

Sistematizări ale tehnicilor generale de manipulare se regăsesc în literatura de specialitate<sup>5</sup>. Construirea unei taxonomii a formelor de manipulare prin discursul politic se va realiza pornind de la problema comunicabilității discursului, prin acesta înțelegând nu doar monologul, ci orice formă de schimb verbal și non-verbal între participanții la viața politică. În cadrul interacțiunii politice, se înfruntă strategiile participanților care trebuie în mod constant să negocieze. Termenul strategie nu trebuie înțeles, la acest nivel, drept activitate de comunicare disimulată sau manipulare. Transparența pentru receptor a strategiilor folosite de emițător este pusă în evidență de existența unor strategii corespunzătoare acestora la nivelul receptării, deci a unor strategii interpretative. Un alt element merit să dea un cadru mai larg acestui dialog este că există coduri de comportament reglate social prin care interacțiunea verbală este supusă unui ansamblu de norme variabile în timp și spațiu. Aceste norme sunt, în general, cele care reglează comportamentul agresiv față de imaginea pozitivă sau negativă a partenerului. Aceste legi se circumscriu, în linii generale, domeniului numit de Grice maxime conversaționale<sup>6</sup>.

Maximele sunt în număr de patru. Prima ar fi maxima cantității, care reglementează cantitatea de informație furnizată de fiecare participant la un schimb verbal. Aceasta trebuie să se încadreze strict în limitele impuse de obiectivele schimbului respectiv (să nu fie nici insuficientă, nici excesivă). Maxima cantității implică, astfel, două subreguli: intervenția trebuie să fie atât de informativă pe cât este necesar și intervenția nu trebuie să fie mai informativă decât este nevoie. A doua maximă este cea a calității, care cere ca interlocutorii să spună numai ceea ce cred că este adevărat. Aceasta exclude furnizarea unor informații false sau pentru care emițătorul nu are dovezi adecvate. Maxima calității poate fi definită astfel: încearcă să faci astfel încât contribuția ta să fie una adevărată (din perspectiva comunicării optime), adică să nu spui ceea ce crezi că este fals, să nu spui ceva despre care nu ai suficiente date (adecvate). Maxima relevanței cere ca orice intervenție într-un schimb verbal să se coreleze cu celelalte și să fie strict legată de tema în discuție (be relevant). Maxima manierei se referă la modul în care trebuie formulate intervențiile în cadrul unui schimb verbal, reclamând claritate (manifestată prin evitarea obscurității expresiei, a ambiguității și a prolixității), precum și structurarea logică, metodică, a enunțurilor.

Grice subliniază modul în care comunicarea optimă este posibilă: interpretarea de către receptor a enunțurilor interlocutorilor prin raportare la maxime la un nivel de profunzime (implicatură) este determinantă față de respectarea conformă a acestor maxime la nivelul emițătorului. Grice arată, în plus, că respectarea maximelor nu este o condiție necesară declanșării implicaturilor, în multe cazuri e vorba de ceea ce Grice numește exploatarea maximei prin încălcarea ei ostensivă. Astfel, un vorbitor are la dispoziție 2 strategii de bază pentru declanșarea unei implicaturi: să respecte maximele sau să le exploateze prin încălcarea uneia din ele.

Pentru a-și construi și păstra credibilitatea, omul politic va dori să arate că respectă principiul cooperării și maximele subsumate. În fapt, în cadrul intervențiilor discursive,

<sup>5</sup> Sistematizări ale tehnicilor de manipulare putem identifica în Alex MUCCHIELLI, *Arta de a influența*, Editura Polirom, Iași, 2002, în Herman PARRET, *Éléments d'une analyse philosophique de la manipulation et du mensonge, Documents de travail et prépublication*, Universita di Urbino, nr. 70, ianuarie 1978, serie B, în Constantin SĂLĂVĂSTRU, *Discursul puterii*, Editura Institutul European, Iași, 1999, în Bogdan FICEAC, *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, București, 1996.

<sup>6</sup> Herbert Paul GRICE, *Logique et conversation*, revista *Communication*, nr. 30, 1979.

exploatarea acestora se va realiza în două feluri: unul legitim, prin indicarea încălcărilor pe care le produce adversarul politic în vederea decredibilizării acestuia; celălalt ilegal prin încălcarea regulilor pentru a obține un efect favorabil maxim. Exploatarea ilegală a maximelor conduce la manipulare, pentru că denaturează sensul în favoarea politicianului care le folosește și în defavoarea publicului.

În aceste condiții, sistematizarea tipurilor de manipulare se va realiza, pe una dintre dimensiuni, pe tipologia maximelor conversaționale (încălcate). Pe cealaltă dimensiune, vom introduce dimensiunile discursului politic: dimensiunea ideatică, argumentativă (ce trimite la argumentele, la ideile folosite), a schemelor de argumentare folosite (forma logică a argumentelor), a învelișului lingvistic al argumentării (amplitudinea retorică) și a dimensiunii contextuale (discursul politic, așa cum l-am definit, cuprinde și contextul enunțării), întrucât manipularea nu poate să se producă decât în interiorul unei situații de comunicare, a unui discurs. Pentru a-și atinge obiectivele (a informa / a persuadea / a convinge / a acționa), discursul politic utilizează argumente (fapte, exemple, idei, valori) într-o structură de argumentare (schemă logică), folosind anumite figuri retorice (slogan / interogații etc.) într-un anumit context (la televiziune, în comunicarea directă etc.).

Astfel, sistematizarea tehnicilor de manipulare apare în tabelul următor:

Încălcări ale maximei → Componențele discursului politic ↓	Calității	Cantității	Relevanței	Manierei
Argumente (conținut propozițional – fapte, exemple, valori, legi) politice	C1 Minciuna Amalgam 1/0 Afirmații fără dovezi Mistificarea Zvonul	C2 Supralicitarea Minimalizarea Selecția	C3 propoziții generalizatoare inutile  Repetarea formulelor lipsite de sens	C4 argumente ambigui argumente obscure argumente prolix incoerența
Scheme de argumentare (Forma argumentării) în discursul politic <sup>7</sup>	C5 2. sofisme de roluri; 3. sofisme ale reprezentării punctelor de vedere; 7. sofisme ale schemelor argumentative;	C6 6. sofisme ale punctelor de plecare; 8. sofisme de logică; 9. sofisme de închidere;	C7 1. sofisme de confruntare 4. sofisme de apărare; 5. sofisme ale premiselor implicite;	C8 10. sofisme ale utilizării limbajului.
Învelișul argumentării (figuri retorice)	C9 Ironia Metafora Conotația peiorative sloganul Tonalitatea	C10 Lilota Hiperbola Inflația de valori tautologia Simplificarea limbajului transferul Apelul la sentimente	C11 Seduția	C12 Beția de cuvinte Întrebarea multiplă Interogația retorică ambiguizari
Context	C13 Imitarea contextului	C14 Picior în ușa Ușa în față	C15 Dramatizarea	C16 Transferul situațional

<sup>7</sup> Se va utiliza tipologia sofismelor realizată de Frans van EEMEREN, Rob GROOTENDORST în *La Nouvelle dialectique*, Edition Kimé, Paris, 1996. Numerele din fața fiecărui tip de sofism reprezintă numărul regulii încălcate din tipologia amintită.

Tehnici de manipulare referitoare la argumente (C1-C4)

Încălcarea maximei calități pe componenta argumente a discursului politic conduce la folosirea unor tehnici de manipulare care folosesc argumente în contradicție totală sau parțială cu realitatea, cum ar fi minciuna, amalgamul de afirmații adevărate și false, mistificarea și afirmarea unui lucru fără să existe dovezi solide pentru acea informație. Maxima cantității reglementează cantitatea de informații care ar trebui furnizate. Încălcarea acestora se realizează prin următoarele tehnici: supralicitarea, minimalizarea, selecția.

Supralicitarea presupune valorificarea unor amănunte neesențiale în detrimentul esenței, amestecarea faptelor, opiniilor, persoanelor astfel încât să fie folosită cu succes generalizarea. Alteori se omit unele elemente, nespunându-se totuși falsități, dar schimbându-se sensul afirmațiilor. Prin contrast, minimalizarea este tehnica opusă supralicitării și presupune micșorarea importanței anumitor informații.

Maxima relevanței este adesea încălcată prin adăugarea unor propoziții generalizatoare inutile la ceea ce ar trebui să fie doar o indicație specifică. Repetarea formulelor lipsite de sens diminuează capacitatea receptorilor de a-și îndrepta atenția spre realitate, ceea ce determină o degradare a mijloacelor de recepție și, în consecință, o reducere a capacității de reacție imediată și adecvată, fie la nivel individual, fie la nivel social. Prezența sistematică a formulelor lipsite de sens se realizează în fenomenul limbii de lemn. În cadrul acesteia, realitatea nu mai există decât prin evenimentele care confirmă ideologia totalitară, iar limbajul ajunge să nu mai descrie nimic, ajunge o simplă expresie a lui ce trebuie să fie. Această stare a limbajului a primit denumirea de limbă de lemn, prin care Francoise Thom, înțelege acea manifestare lingvistică în care nu se comunică nici un gând nou și nu se descrie nimic<sup>8</sup>. Ea înlocuiește în limbaj lumea reală și insinuează acolo categoriile limbii de lemn, care asigură reajustarea și reactualizarea permanentă fără de care ideologia și-ar pierde virulența și impactul asupra lumii. Efectele folosirii limbii de lemn sunt manipulatorii prin plasarea în gândire a granițelor fictive ale unei lumi fixe, fapt care anula gândirea independentă în limbaje alternative.

Tehnici de manipulare constituite prin încălcări ale maximei manierei pe componenta argumente a discursului politic sunt argumente ambigui, argumente obscure sau vagi, argumente prolix și incoerente.

Un argument este ambiguu dacă i se pot atribui mai multe expresii, cel puțin parțial diferite, în timp ce un argument este vag dacă determinarea precisă a extensiei sale se face cu greutate. Prolixitatea apare atunci când exprimarea lingvistică a unui argument este lungă și întortochiată, afectând percepția sensului. Se mai poate întâmpla ca, pe parcursul argumentării, emițătorul să piardă ideea și să ajungă să vorbească despre altceva, fapt ce se constituie într-un argument incoerent, așa cum am arătat în exemplul de la C3.

Tehnici de manipulare referitoare la scheme de argumentare (C5-C8)

Manipularea se poate manifesta prin inducerea în eroare a receptorului prin utilizarea de raționamente invalide prezentate ca și cum ar fi logic corecte. Tradiția logico-retorică denumesc aceste erori de argumentare sofisme. Sofismele posedă aparența corectitudinii, iar manipularea apare în cazul sofismelor deoarece acesta este o eroare intenționată. Frans van Eemeren și Rob Grootendorst construiesc, în lucrarea *La Nouvelle dialectique*, un model pragma-dialectic al sofismelor, prin aceasta înțelegând un model simultan explicativ și normativ al rezolvării conflictelor de opinie. Sofismele sunt delimitate în acest text ca violări ale regulilor discuției. Modelul fiind unul normativ, regula determină clasa și nu invers, ca în perspectiva descriptivistă aristotelică. În plus, Eemeren și Grootendorst stabilesc și echivalențe ale acestor sofisme cu cele clasice. Autorii stabilesc zece reguli care ar trebui să definească un act de comunicare critică între doi sau mai mulți interlocutori și corelează încălcarea acestor reguli cu sofismele. Regulile și,

<sup>8</sup> Francoise THOM, *Limba de lemn*, Editura Humanitas, București, 1993, p. 81.

corespunzător, clasele de sofisme identificate sunt<sup>9</sup>: 1. partenerii unei dispute critice nu trebuie să împiedice exprimarea sau punerea la îndoială a punctelor de vedere – sofisme de confruntare; 2. partea care a avansat un punct de vedere trebuie să-l apere dacă cealaltă parte i-o cere – sofisme de roluri; 3. orice atac trebuie să se poarte asupra punctului de vedere avansat de către partea adversă – sofisme ale reprezentării punctelor de vedere; 4. nici o parte nu poate apăra punctul său de vedere decât avansând argumente cu privire la acest punct de vedere – sofisme de apărare; 5. nici o parte nu trebuie să atribuie în mod abuziv adversarului o premisă implicită; ea nu trebuie să respingă o premisă dacă aceasta este subînțeleasă – sofisme ale premiselor implicite; 6. nici o parte angajată într-o discuție critică nu poate să prezinte o premisă ca acceptată dacă ea nu este ca atare; nici o parte nu poate să refuze o premisă dacă ea constituie un acord – sofisme ale punctelor de plecare; 7. nici o parte nu trebuie să considere că un punct de vedere a fost apărat într-un mod convingător dacă această apărare nu este realizată după o schemă argumentativă adecvată și corect aplicată – sofisme ale schemelor argumentative; 8. nici o parte nu poate utiliza decât argumente logic valide sau susceptibile de a fi valide prin intermediul explicitării uneia sau mai multor premise – sofisme de logică; 9. dacă un punct de vedere n-a fost apărat într-un mod convingător, atunci cel care l-a propus trebuie să-l retragă; dacă un punct de vedere a fost apărat într-o manieră convingătoare, atunci opozantul nu trebuie să-l pună la îndoială – sofisme de închidere; 10. părțile nu trebuie să utilizeze formulări insuficient de clare sau de o obscuritate susceptibilă a determina confuzii; părțile trebuie să interpreteze expresiile celeilalte într-o manieră cât mai adecvată și cât mai pertinentă posibil – sofisme ale utilizării limbajului.

Tehnici de manipulare referitoare la învelișul argumentării (C9-C12)

Identificarea tehnicilor de manipulare constituite prin încălcări ale maximei calității pe componenta învelișul argumentării a discursului politic pornește de la constatarea că veridicitatea unui enunț suferă modificări atunci când emitentul său decide să folosească, pentru a-i crește impactul, strategii retorice. Acest lucru se întâmplă deoarece aplicarea anumitor mijloace retorice afectează atât sensul enunțului, cât și eventuala sa valoare de adevăr. Exemple pentru aceste modificări se pot identifica prin evidențierea impactului unor tehnici precum ironia, metafora, conotația, peiorativele, sloganul, tonalitatea discursivă asupra interpretării enunțurilor. Putem adăuga comparațiile forțate care pot fi legitime de caracterul lor poetic sau amuzant, exagerarea, sarcasmul, etichetarea interlocutorului sau atribuirea unei apartenențe considerată de auditor negativă.

Maxima cantității implică faptul ca intervenția să fie atât de informativă pe cât este necesar. Încălcarea acestei maxime se realizează prin utilizarea unor figuri retorice care fie nu spun nimic, precum tautologii exprimate prin formule de genul se pare că, este binecunoscut, se știe că, fie încearcă potențarea efectului discursiv prin up-gradarea stilistică a argumentelor prin hiperbolă, inflația de valori, apelul la sentimente, transfer.

La nivelul tehnicilor de manipulare constituite prin încălcări ale maximei relevanței pe componenta învelișul argumentării a discursului politic întâlnim acele tehnici care substituie relevanței discursive farmecul personal al omului politic. La nivel general, această tehnică poartă numele de seducție, iar aceasta este un mecanism care ține de grație și care nu poate fi întru totul calculat și determinat<sup>10</sup>. Este vorba aici de influența corpului și a privirii asupra auditoriului prin intermediul unor componente precum aura, charisma, șarmul, fascinația, prestigiul, prestația. Mulți oameni din această categorie au ajuns în anumite poziții politice pornind de la utilizarea acestor resurse care nu au legătură cu fișa postului unui om politic. Amintim pe actrița porno Ciociolina, care a devenit deputat în Parlamentul Italiei.

<sup>9</sup> IBIDEM, p. 123-239.

<sup>10</sup> Lionel BELLENGER, *La persuasion*, Presses Universitaires de France, Paris, 1985, p. 8.

În sfârșit, în categoria C12 intră mijloacele retorice care contribuie la ambiguitatea unui discurs: beția de cuvinte, întrebarea multiplă, interogația retorică, alte tehnici de ambiguitate. Folosirea unor astfel de mijloace retorice poate fi manipulatorie deoarece acestea pot induce în eroare auditoriul.

Tehnici de manipulare referitoare la context (C13-C16)

La nivelul tehnicilor de manipulare constituite prin încălcări ale maximei calități pe componenta context a discursului politic întâlnim tehnica de imitare a contextului, care constă în împrumutarea, totală sau parțială, a elementelor definitorii ale unui alt context decât cel politic, în încercarea de a spori credibilitatea discursului politic. Spre exemplu, la o emisiune unde se prezintă materiale ale partidelor politice se poate imita discursul obiectiv al știrilor și lăsa impresia că știrile prezentate sunt știri și nu material de propagandă.

Tehnicile de manipulare întâlnite în categoria C14 constau în modificarea contextului enunțiativ prin modificarea cantității de informație oferită receptorului. Putem identifica două metode de manipulare, ambele având nume edificatoare: tehnica piciorului în ușă și tehnica ușii în față. *Tratatul de manipulare*, aparținând lui Joule și lui Beauvois, le-a teoretizat<sup>11</sup>. Tehnica piciorului în ușă constă adresarea a două cereri: prima – mică, ce nu implică un mare efort din partea receptorului, a doua – mare, cuprinzând solicitarea obiectului sau serviciului pe care emitentul l-a urmărit de la început. Această tehnică se bazează pe ideea că, inițial, receptorul își creionează un context în care își formează despre sine o imagine de persoană amabilă, context la care, ulterior, nu vrea să renunțe. Ușa în față este o tehnică în care se inversează ordinea celor două cereri din cadrul tehnicii piciorul în ușă. Cererea mult mai greu de îndeplinit este prezentată prima și apoi cea vizată de la început. În cadrul discursului politic oficial, de exemplu, se anunță creșterea prețului la carburanți cu 300%, iar după ce se protestează se ajunge la 75% care, de fapt, era intenția inițială.

Încălcarea maximei relevanței pe dimensiunea contextului se realizează, spre exemplu, prin tehnica dramatizării. Aceasta constă în crearea unui context discursiv în care se îngroașă cadrele dezbaterii, creându-se o impresie de amploare, de tragedie națională, pentru un eveniment care nu are decât cel mult o importanță pentru un anumit om politic. Această tehnică a fost utilizată, spre exemplu, atunci când Dan Voiculescu, președintele Partidului Conservator, nominalizat la postul de vicepremier al României în 2006, a fost dezvăluit de către CNSAS drept persoană care a colaborat cu fosta Securitate. În loc să accepte verdictul CNSAS, Dan Voiculescu a dramatizat situația prin denunțarea actului ca realizat la presiune politică, prin amenințări cu retragerea de la guvernare etc. Acest principiu face ca o simplă reacție a adversarului să devină un atentat criminal, o întrunire a câtorva adepți devine o întrunire a întregului popor.

La nivelul C16 întâlnim tehnica transferului situațional, care constă în utilizarea de către un om politic a multiplelor roluri pe care le are în plan social (profesional, familial, cultural etc.) pentru a-și maximiza impactul politic. Spre exemplu, această tehnică este utilizată cu mult succes de către politicianul român Gigi Becali care, în virtutea calității sale de patron/finanțator al FC Steaua, și-a crescut exponențial expunerea mediatică, fapt concretizat ulterior atât în creșterea notorietății publice, cât și a intențiilor de vot.

## Concluzii

Lucrarea Căi de manipulare prin discursul politic și-a propus să analizeze specificul și formele de manipulare folosite în cadrul acestui tip de discurs.

Pornind conceptul de discurs politic - înțeles ca formă discursivă prin intermediul căreia un locutor (om politic, grup de interese, națiune, asociații de națiuni) încearcă obținerea puterii în lupta politică, împotriva altor indivizi, grupuri sau partide - , și de la

<sup>11</sup> Robert-Vincent JOULE, Jean-Léon BEAUVOIS, *Tratat de manipulare*, Editura Antet, Oradea, 1999.

conceptul de manipulare - acțiune de inducere în eroare a receptorului, am ajuns la concluzia că avem de-a face cu manipulare atunci când sunt utilizate argumente false sau probabile pe post de argumente adevărate pe deplin cunoscute (folosirea minciunii); sunt utilizate scheme argumentative nevalide sau probabile pe post de raționamente valide (folosirea sofismelor); sunt utilizate mijloace retorice menite să mascheze argumentele și raționamentele falacioase (limbajul prolix, excesiv metaforizat), dar care să și valorifice potențialul conotativ al limbajului și posibilitățile de utilizare a emoțiilor receptorului (folosirea resurselor retorice ale întrebării multiple, ale sloganului și repetiției pe post de afirmație etc.); în plus, manipularea apare pentru că receptorul nu poate face, imediat și unitar, decodarea tuturor figurilor retorice care apar într-un discurs, prin urmare recepția discursului poate fi denaturată în cazul utilizării mijloacelor retorice; sunt utilizate și, eventual, create resurse ale contextului discursiv pentru a se induce în eroare receptorul.

## Bibliografie

1. Camelia BECIU, *Politica discursivă*, Editura Polirom, Iași, 2000.
2. Lionel BELLENGER, *La persuasion*, Presses Universitaires de France, Paris, 1985.
3. Philippe BRETON, *Manipularea cuvântului*, Institutul European, Iași, 2006.
4. Frans van EEMEREN, Rob GROOTENDORST, *La Nouvelle dialectique*, Edition Kimé, Paris, 1996.
5. Jacques ELLUL, *Propagandes*, Editura A. Colin, Paris, 1962.
6. Herbert Paul GRICE, *Logique et conversation*, revista Communication, nr. 30, 1979.
7. Robert-Vincent JOULE, Jean-Léon BEAUVOIS, *Tratat de manipulare*, Editura Antet, Oradea, 1999.
8. James LULL, *Manipularea prin informație*, Editura Antet, Oradea, 1995.
9. Hermann PARRET, *Elements d'une analyse philosophique de la manipulation et du mensonge*, Documents de Travail et prepublication, Universitatea de Urbino, nr. 70, ianuarie 1978, serie B.
10. Constantin SĂLĂVĂSTRU, *Rhétorique et politique*, Editura L'Harmattan, Paris, 2004.

# Despre „principiile” din Dreptul comunitar al mediului

**Angelica COBZARU**  
Universitatea „George Bacovia” Bacău

**Keywords:** *principles, communitarian law, precaution, prevention*

**Abstract:** Environment communitarian law principles developed at the same time with the evolution of this discipline problematic. Initially, the principles have been mentioned in the periodical programs of action, and after that they were mentioned within the Treaty of Rome. The environment communitarian law principles represent first of all some guiding lines (general indicators) for the environment policy and not juridical compulsory rules. The fundamental communitarian law principles are: the principle of preventing the environment degradation, the precaution principle, the environment preserving principle, the environment improving principle and the principle the "polluter pays it all".

În cadrul procesului de elaborare și aplicare a reglementărilor comunitare privind protecția mediului s-au cristalizat, în timp, o serie de principii generale.

Principiile dreptului comunitar al mediului au fost menționate inițial în programele periodice de acțiune, pentru ca apoi să fie formulate în Tratatul de la Roma, introdus prin Actul Unic (1987), cu modificările ulterioare care le-au conferit o aplicare obligatorie.

Aceștia și-au găsit expresia juridică în prevederile art. 174 (2.2.) al Tratatului de la Roma, introdus prin Actul Unic european (1987) și modificările ulterioare, care le-au conferit o aplicabilitate obligatorie.

În cadrul art. 174 (2.2.), paragraful 2 al Tratatului, se stabilește că acțiunea comunității în materie de mediu trebuie să se bazeze pe trei principii: principiul prevenirii, principiul corectării cu prioritate la sursă și principiul „poluatorul plătește”.<sup>1</sup>

În cadrul aceluiași articol se prevede că exigențele privind protecția mediului sunt o componentă a celorlalte politici ale comunității, în sensul că politica de mediu trebuie să fie prioritară altor interese, de natură economic, socială, politică, etc.

Parlamentul European ceruse printr-o rezoluție includerea și a altor două principii în textul tratatului, respectiv cel al studiului de impact în procedura de luare a deciziilor și unul referitor la ajutorul comunitar pentru măsuri particulare.

<sup>1</sup> Mircea Duțu, *Dreptul mediului*: Tratat: abordare integrată, vol. I, Editura Economică, București, 2003, p. 267;

Principiile cuprinse în art. 174 (2.2.) (ex. 130r) CE reprezintă mai degrabă linii directoare (indicații generale) pentru politica din domeniul mediului la nivel comunitar și nu reguli juridice obligatorii. Acestea sunt formulate în prima secțiune a Tratatului CE (art. 1 - 16) intitulată „Principii” și fixează bazele acțiunii comunitare, obiectivele, regulile internaționale și procedurile. În privința protecției mediului sunt relevante dispozițiile art. 5 privind subsidiaritatea și ale art. 6 asupra integrării, la care se adaugă o serie de principii specifice dreptului mediului.

Curtea de Justiție, a interpretat unul dintre cazurile de jurisprudență prin prisma principiilor 174 (2.2.). În sentință a trebuit să se stabilească dacă o interdicție regională pentru importurile de deșeuri era compatibilă cu prevederile dreptului comunitar privind libera circulație a bunurilor, deși importurile de deșeuri pentru alte state membre erau tratate diferit față de deșeurile regionale și nu s-a găsit o discriminare în acest caz: „... Pentru a hotărî dacă obstacolul în chestiune este discriminatoriu, tipul particular de deșeu trebuie luat în considerare... Principiul că prejudiciul ecologic trebuie rectificat la sursă, stabilit de art. 174 (2), este obligatoriu...”<sup>2</sup>

## Principiile exprimate în programele de acțiune în materie de mediu

Politica în domeniul mediului se înscrie în rândul așa-ziselor politici comunitare de “acompaniament”, denumite astfel pentru a se evidenția rolul lor secundar, în raport cu cele aferente pieței unice (precum politica socială, cea din domeniul științei și tehnologiei, politica în materie de cultură, sănătate publică, protecția consumatorilor etc.).

În același timp, politica de protecție a mediului face parte și din categoria politicilor de protecție, alături de protecția consumatorului sau de protecția socială, dezvoltate prin afirmarea ideii că piața interioară nu este numai un spațiu de creștere, ci și unul de protecție, în care se aplică o legislație armonizată, care urmărește oferirea cetățenilor comunitari a unui minim de garanții contra riscurilor antrenate de societatea modernă, statele membre păstrându-și posibilitatea de a întări aceste garanții prin măsuri naționale mai proteguitoare.<sup>3</sup>

Din anul 1973 și până în prezent, în cadrul CEE și ulterior în UE, au fost adoptate 6 programe de acțiune plurianuale, care au avut un rol semnificativ în crearea politicii comunitare de protecție și ameliorare a mediului.

Ideea directoare a acestor documente programatoare o reprezintă ameliorarea calității și cadrului de viață, la care se adaugă necesitatea ca generațiile prezente să transmită generațiilor viitoare un mediu “care asigură curățenia și calitatea vieții” (idee exprimată în cel de-al V-lea Program de acțiune, 1987 - 1992).

Principalele obiective cuprinse în cadrul celor 6 programe de acțiune sunt:<sup>4</sup>

- prevenirea, reducerea [SI] - pe cât posibil - suprimarea vătămărilor;
- menținerea echilibrului ecologic și protejarea biosferei;
- asigurarea unei bune gestiuni a resurselor și mediului natural;
- orientarea dezvoltării în funcție de exigențe calitative;
- luarea în calcul a mediului în amenajarea structurilor și a teritoriului;
- căutarea, împreună cu statele terțe, de soluții comune la problemele de mediu.

Detaliind pe fiecare program de acțiune, iată care sunt principalele idei consacrate de acestea:<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Cazul C -2/90 Commission v. Belgium, 1992;

<sup>3</sup> L. Cartou, L.-L. Clergerie, A. Gruber, P. Rambaud, *L'Union européenne*, 4<sup>e</sup> éditions, Dalloz, Paris, 2002, p. 567 – 576.

<sup>4</sup> Mircea Duțu, *Dreptul mediului*, curs universitar, Editura C.H.Beck, București, 2007, p. 39;

<sup>5</sup> Mircea Duțu, *Principii și instituții fundamentale de drept comunitar al mediului*, Editura Economică, București, 2005, p. 32 – 40;



**Primul program de acțiune** (1973 – 1976), adoptat printr-o declarație a Consiliului la 22 noiembrie 1973, definea principiile de bază ale politicii de mediu. Este vorba de principiul acțiunii preventive și principiul “poluatorul plătește”, pe care le regăsim consacrate la nivelul celor trei ordini juridice comunitare, ca principii fundamentale.

**Al doilea program de acțiune** (1977 – 1981) a continuat preocupările de identificare a gravelor probleme ridicate de poluare, și a enunțat 11 principii care au fost preluate și în programele de acțiune care au urmat. Conținutul principiilor este următorul:

1. Este mai bine de prevenit decât de reparat;
2. Consecințele asupra mediului ar trebui luate în considerare la stadiul cel mai precoce posibil al procesului de decizie;
3. Orice formă de exploatare a resurselor și a mediului natural care provoacă pagube sensibile echilibrului ecologic trebuie evitată;
4. Nivelul cunoștințelor științifice trebuie să fie ameliorat pentru a permite o acțiune eficace în acest domeniu;
5. Principiul “poluatorul plătește” având următorul conținut: costul prevenirii și eliminării vătămărilor trebuie să fie în sarcina poluatorului;
6. Activitățile întreprinse într-un stat membru nu trebuie să antreneze degradarea mediului într-un alt stat;
7. Politica de mediu dusă în statele membre ce trebuie să țină seama de interesele țărilor în curs de dezvoltare;
8. Comunitatea Europeană și statele membre trebuie să promoveze protecția mediului la eșalon internațional și planetar prin intermediul organizațiilor internaționale;
9. Protecția mediului este afacerea tuturor, astfel că un efort de educare devine necesar;
10. Măsurile de protecție a mediului trebuie luate la nivelul cel mai adaptat, ținând seama de tipul de poluare, de acțiunea care se impune și de zona geografică de protejat (principiul subsidiarității);
11. Programele naționale în materie de mediu trebuie coordonate între ele pe baza unui concept comun pe termen lung și politicile naționale trebuie să fie armonizate în interiorul Comunității.

**Cel de-al treilea program de acțiune** (1983 – 1986) a stabilit pentru prima dată, prioritățile acțiunii comunitare în domeniul protecției mediului și a introdus o serie de noi concepte, precum: integrarea aspectelor ecologice în celelalte politici comunitare, abordarea preventivă etc.

Începând cu al treilea program (1983-1986) accentul a fost pus pe principiile fundamentale ale prevenirii și protecției mediului. **Programul al patrulea** (1986-1992) viza trecerea la o politică preventivă. În paralel, Uniunea Europeană a inițiat programe de cercetare în domeniul mediului, cum ar fi: Știința și tehnologia pentru protecția mediului (STEP) și Programul european în materie de climatologie și riscuri naturale (EPOCH).

De asemenea, a fost definită o strategie globală și preventivă de salvare a mediului și a resurselor naturale. Astfel, lupta împotriva poluării și degradării resurselor rare și mai puțin costisitoare, mai eficace și mai favorabilă unei dezvoltări economice sănătoase, și imperatiile ecologice au fost luate în calcul la debutul proceselor de concepere și de decizie ale oricărei acțiuni economice, indiferent dacă e vorba de agricultură, energie, transporturi ori turism.

Strategia preventivă s-a concretizat în Directiva comunitară nr. 337/85, care a subordonat autorizarea construirii marilor lucrări industriale și de infrastructură a unui studiu prealabil al impactului lor asupra mediului.

Programul a mai evidențiat necesitatea integrării nevoilor în materie de mediu în alte politici comunitare, în scopul de a atinge prerogativele unei “dezvoltări durabile”.

**Cel de-al patrulea program de acțiune** (1987 – 1992) a urmărit să facă din protecția mediului un element esențial al oricărei politici comunitare economice și sociale.

Conform acestui program, activitățile considerate prioritare sunt:

- aplicarea completă și eficace a legislației comunitare în vigoare;
- controlul impactului asupra mediului al tuturor substanțelor și surselor de poluare;
- un acces mai bun la informare pentru public și o mai bună difuzare a informației;
- crearea de locuri de muncă.

Documentul a subliniat necesitatea armonizării legislative pentru a se permite gestiunea riscurilor ecologice legate de utilizarea și diseminarea organismelor modificate genetic (OMG); de asemenea, se impunea crearea unui nou instrument care să permită asigurarea integrării preocupărilor în materie de mediu în politica și în pregătirea programelor în toate sectoarele de activitate economică și socială.

**Al cincilea program de acțiune** (1993 – 2000), intitulat sugestiv “Către o dezvoltare durabilă”, vine în prelungirea documentului anterior, însă și cu o abordare diferită a problemelor de mediu.

Al cincilea program căuta să completeze deciziile și regulamentul utilizate ca instrumente în programele precedente cu acțiuni la fiecare nivel, angajând grupurile societății. Programul pune în evidență cinci mari sectoare care pot să degradeze mediul și să epuizeze resursele naturale: industria, transporturile, energia, agricultura și turismul. El fixează ținte de atins în fiecare dintre ele.

Totodata, sunt stabilite cele șase elemente ale acțiunilor dezvoltării durabile ale Uniunii Europene:

- a. integrarea considerentelor de mediu în celelalte politici;
- b. parteneriat între Uniunea Europeană, statele membre, lumea afacerilor și public și responsabilități împărțite;
- c. lărgirea evantaiului de instrumente ale politicii de mediu: impozite, subvenții, acorduri ferme;
- d. schimbarea schemelor de consum și producție
- e. punerea în operă și aplicarea legislației europene de către statele membre, întreprinderi etc.
- f. cooperarea internațională în cadrul „Agendei 21” a Națiunilor Unite și a celui de -al cincilea program de acțiune în domeniul mediului.

Documentul promovează ca principii: dezvoltarea durabilă, recurgerea la măsuri preventive și răspunderea împărțită, enunțate în Tratatul de la Maastricht.

**Cel de-al șaselea program de acțiune** (în curs de aplicare), intitulat “Mediul 2010, viitorul nostru, alegerea noastră”, adoptat în 2002, este perceput ca un instrument sectorial. Documentul prevede că toate politicile economice trebuie să conveargă, cu respectarea priorităților definite: lupta împotriva schimbărilor climatice, protecția naturii, conservarea biodiversității, legătura mediu - sănătate, utilizarea durabilă a resurselor naturale și gestiune durabilă a deșeurilor.

Programul al șaselea este consecința procesului de evaluare globală a rezultatelor programelor anterioare și stabilește prioritățile de mediu pe parcursul decadei 2001 – 2010. Au fost identificate, astfel, 4 arii prioritare ce definesc direcțiile de acțiune ale politicii de mediu:<sup>6</sup>

- a. schimbarea climaterică și încălzirea globală, care are ca obiectiv reducerea emisiei de gaze ce a produs efectul de seră cu 8% față de nivelul anului 1990 (conform Protocolului de la Kyoto);
- b. protecția naturii și biodiversitatea – care are ca obiectiv îndepărtarea amenințărilor la adresa speciilor pe cale de dispariție și a mediilor de viață;

<sup>6</sup> Conform unor date extrase din articolul semnat de Tiberiu Năstase, intitulat “*Politica de mediu*”, publicat în *Ghid Juridic pentru societățile comerciale*, București, nr. 6 (78), anul VII, iunie, 2004, p. 59 – 62;

- c. sănătatea în raport cu mediul – care are drept obiectiv asigurarea unui mediu care să nu aibă un impact semnificativ sau să nu fie riscant pentru sănătatea umană;
- d. conservarea resurselor naturale și gestionarea deșeurilor – care are ca obiectiv creșterea gradului de reciclare a deșeurilor și de prevenire a producerii acestora.

Aceste arii prioritare sunt completate cu un set de măsuri care duc la realizarea obiectivelor lor și care au în vedere: aplicarea efectivă a legislației comunitare de mediu în statele membre; obligativitatea analizării impactului principalelor politici comunitare asupra mediului; implicarea strânsă a consumatorilor și a producătorilor în identificarea de soluții pentru problemele de mediu; asigurarea accesului general la informațiile de mediu, în vederea dezvoltării preocupării pentru protecția acestuia; accentuarea importanței reducerii poluării urbane și a utilizării adecvate a terenurilor, în scopul conservării peisajelor și a mediilor naturale.

De asemenea, tot în cadrul celui de-al șaselea program de acțiune se prevede dezvoltarea unui număr de 7 strategii tematice, care corespund unor aspecte importante ale protecției mediului, cum sunt:

- protecția solului;
- protecția și conservarea mediului marin;
- utilizarea pesticidelor în contextul dezvoltării durabile;
- poluarea aerului;
- mediul urban;
- reciclarea deșeurilor;
- gestionarea și utilizarea resurselor din perspectiva dezvoltării durabile.

Abordarea acestor strategii se realizează gradual, în următoarele două etape:

- a. prima etapă – constă în descrierea stării de fapt și de identificare a problemelor;
- b. a doua etapă – constă în prezentarea măsurilor propuse pentru rezolvarea acestor probleme.

Până în prezent, dintre cele 7 strategii., au fost inițiate șase, prin programe și tipuri de acțiuni specifice de realizare a dezideratelor din cadrul Programului de acțiune.

Conform doctrinei franceze aferentă domeniului protecției mediului, valoarea programelor este considerată a fi minimală, în sensul că acestea au valoare prioritar politică, și că ele au stat la baza deciziilor juridice ulterioare. Astfel, în lucrarea „Le droit de l’environnement”, autoarea face următoarele afirmații: „Valoarea juridică a [...] programelor este redusă. Funcția lor este prioritar politică. Aceste programe nu servesc decât ca bază în adoptarea ulterioară a deciziilor juridice. De remarcat că, rezoluțiile care au stat la baza acestor programe nu au făcut obiectul consultării Parlamentului European. Tratatul de la Maastricht a pus capăt unei asemenea situații”.<sup>7</sup>

“[...]Este de domeniul evidenței că aceste programe au o funcție esențialmente politică; ele nu servesc decât ca bază pentru adoptarea ulterioară a unor documente cu valoare juridică. Din această perspectivă ale au avut însă un rol important în configurarea strategiei și acțiunii comunitare în materie și stimularea procesului de reglementare juridică.”<sup>8</sup>

### **Programe specifice**

Potrivit competențelor instituționale, Comunitatea Europeană adoptă și programe de cercetare specifice pentru protecția mediului, care se adaugă obiectivelor exprimate în cadrul programelor generale.

Programele specifice au fost adoptate în următoarele domenii:

<sup>7</sup> Simon Charbonneau, *Droit communautaire de l’environnement*, L’Harmattan, Paris, 2002, p. 42 ;

<sup>8</sup> Mircea Duțu, *Principii și instituții fundamentale de drept comunitar al mediului*, Editura Economică, București, 2005, p. 39;

- protecția mediului;
- stocarea deșeurilor radioactive;
- tratamentul și utilizarea nămolurilor de epurare;
- cercetări asupra evoluției marilor aglomerări urbane;
- reciclarea hârtiei și cartonului;
- studii privind poluarea apei și/ sau aerului;

În vederea realizării acestor programe, Consiliul instituie “acțiuni comune” în special pentru “proiecte de demonstrații” finanțate de la buget.

### **Alte măsuri**

Comunicatul Comisiei cu ocazia împlinirii a „Zece ani de la summitul mondial privind dezvoltarea durabilă” din 6 februarie 2001, a configurat o viziune cu adevărat globală în materie.

Această viziune se axează pe determinarea obiectivelor însoțite de măsuri eficiente. Căutarea asigurării efectivității propunerilor este o prioritate strategică.

Printre realizările documentului se remarcă următoarele aspecte: acceptarea “globalizării”, ajutor financiar și tehnic dezvoltării durabile în cadrul cooperării; reafirmarea opțiunilor ecologice ale Uniunii.

Adoptarea documentului Agenda 2000 reprezintă un alt pas în remodelarea acțiunii sale în domeniul mediului, din perspectiva deschiderii către țările din Europa centrală, Malta și Cipru. Documentul reconsideră politica agricolă comunitară și organizarea fondurilor structurale.

### **Principiile promovate în politicile comunitare de mediu**

Analiza politicilor și programelor de acțiune promovate la nivel comunitar în materie de protecția mediului, relevă afirmarea unor reguli cu valoare de principiu, care dau substanță și consistență activității Uniunii Europene în domeniu.

Multe dintre elementele acestora au cunoscut treptat o recunoaștere juridică, fără ca, prin aceasta, să se substituie principiilor generale ale dreptului comunitar al mediului. Ele rămân mai departe preponderent norme de conduită politică a statelor membre ale UE cu toate consecințele care decurg de aici (la nivelul obligativității, naturii sancțiunilor în caz de nerespectare ș.a.). Totuși, principiile exprimate în documentele politice ale Uniunii Europene contribuie la precizarea și dezvoltarea semnificațiilor reglementărilor juridice comunitare existente și afirmarea regulilor comunitare. Principiile promovate în politicile comunitare în materie de mediu, sunt următoarele:

- a. principiul promovării nivelului de acțiune cel mai adecvat (principiul subsidiarității);
- b. principiul prezervării, protecției și conservării calității mediului;
- c. principiul “poluatorul plătește”;
- d. principiul abordării globale (plurimedii);
- e. stabilirea de norme mai stricte în cadrul realizării marii piețe interioare europene.

#### **a. Principiul promovării nivelului de acțiune cel mai adecvat (principiul subsidiarității)**

Principiul subsidiarității a fost exprimat pentru prima dată în programul de acțiune din 1973 și exprimă ideea că statele membre rămân responsabile pentru politica lor în domeniul mediului, și, în consecință, nu numai că orice intervenție comunitară nouă presupune justificarea oportunității sale, dar și că numai acțiunile eficiente la nivel comunitar trebuie exercitate la acest nivel.

Repartizarea competențelor între Comunitățile europene și statele membre ale acestora apare ca o problemă deosebit de complexă. Aceste competențe nu sunt

reglementate de tratatele comunitare în mod general, ci în funcție de obiectul de activitate al Comunităților.

Principiile care guvernează repartizarea competențelor între comunități și statele membre sunt prevăzute de Tratatul de la Maastricht, art. 3B: “Comunitatea acționează în limitele competențelor care i-au fost atribuite prin prezentul Tratat. În domeniile care nu țin de competența sa exclusivă Comunitatea nu intervine, conform principiului subsidiarității, decât dacă și în măsura în care obiectivele activității proiectate nu pot fi realizate de către statele membre într-o manieră satisfăcătoare, însă pot fi realizate mai bine la nivel comunitar, datorită dimensiunilor sau a efectelor acțiunii proiectate. Nicio acțiune a Comunității nu va depăși ceea ce este necesar pentru atingerea competențelor prezentului tratat.”<sup>9</sup>

### **Principiul prezervării, protecției și conservării calității mediului**

Principiul a fost consacrat încă din programul de acțiune din 1973, când s-a constatat că este mai bine și de preferat a se preveni prejudiciile ecologice, în locul reparării acestora.

Principiul a fost dezvoltat și îmbogățit progresiv mai ales sub aspectul conținutului cu elemente precum: corectarea cu prioritate la sursă a atingerilor aduse mediului; luarea în calcul a imperativului conservării, în special prin evaluarea incidentelor posibile; un acces mai bun al tuturor părților interesate, inclusiv al publicului la informații și cunoștințe; integrarea protecției mediului în celelalte politici promovate de Uniunea Europeană.

Principiul mai are legătură și cu alte aspecte legate de protecția sănătății persoanelor, precum și utilizarea prudentă și rațională a resurselor naturale.

#### **b. Principiul “poluatorul plătește”**

Principiul “poluatorul plătește” a fost promovat în cadrul politicilor comunitare, pornindu-se de la faptul că “un regim bazat pe acest principiu este indispensabil pentru a evita distorsiunile concurenței”<sup>10</sup>. Aplicarea în practică a acestui principiu îmbracă mai multe forme: instituirea de norme antipoluante, utilizarea unei fiscalități incitative, etc.

#### **c. Principiul abordării globale (plurimedii)**

Principiul a fost formulat în cadrul celui de-al treilea program comunitar de acțiune, și exprimă ideea de a nu se “compartimenta” excesiv măsurile de reducere și de prevenire a poluării preconizate la nivelul statelor membre ale comunității.

Ideea de la care se pornește este aceea privind existența riscurilor de transfer al poluării de la un mediu la altul și, ca atare, numai o abordare globală poate asigura o acțiune și un control eficace.

#### **d. Stabilirea de norme mai stricte în cadrul realizării mării piețe interne europene**

Pentru a fi competitivă la nivel mondial, industria europeană trebuie să se adapteze cererii crescânde de norme mai severe și de produse nepoluante.

Stabilirea de norme mai stricte în cadrul realizării mării piețe interioare europene este un imperativ atât ecologic cât și economic.

## **Concluzii**

Principiile dreptului comunitar al mediului au cunoscut o evoluție destul de rapidă, dat fiind imperativul rezolvării problemelor de mediu la nivel global, precum și necesitatea acoperirii cu reglementări și principii într-un domeniu de dată recentă al științelor juridice. În dreptul comunitar, principiile au un statut intermediar nefiind reguli juridice depline și

<sup>9</sup>Conform art. 3B din Tratatul de la Maastricht, preluat din Mircea Duțu, *Opere citate*, p. 215;

<sup>10</sup>Idee exprimată în cadrul celui de-al treilea *Program de acțiune* al politicii comunitare de mediu, Capitolul 12;

direct aplicabile, ci mai degrabă linii directe pe care comunitatea trebuie să-și fondeze politica de mediu în general și actele legislative în special.

Principiile dreptului comunitar au reprezentat, la debutul lor, mai degrabă linii directe (indicații generale) pentru politica din domeniul mediului la nivel comunitar și nu reguli juridice obligatorii. Cu timpul, o parte dintre principiile dreptului mediului s-au evidențiat mai ales în jurisprudență, și au început să capete o mai mare importanță în problematica de mediu.

Se remarcă, că, din perspectivă integrată, s-a conturat un set de șase principii, demnite fundamentale cu aplicabilitate atât la nivel național, comunitar cât și internațional. Este vorba de principiul prevenirii degradării mediului, principiul precauției, principiul conservării mediului, principiul protecției mediului, principiul ameliorării mediului și principiul „poluatorul plătește”.

Consider că, la nivel global cele șase principii au început să capete o importanță tot mai crescută, mai ales la nivelul jurisprudenței, unde tot mai multe cazuri din domeniul ecologic sunt rezolvate prin apelul la articolele care consacră principiile dreptului mediului.

La nivel comunitar, până la cristalizarea principiilor fundamentale, problematica acestora a fost exprimată în cadrul celor șase programe de acțiune, când principiile exprimate nu aveau caracter obligatoriu. Cu toate acestea, programele de acțiune sunt cele care au dat startul în evoluția ulterioară a principiilor dreptului mediului comunitar, și nu numai.

În ceea ce privește România, problematica principiilor a evoluat în aceeași direcție cu cea de la nivel european. Mai exact, o parte dintre principiile exprimate la nivel național și internațional le regăsim și în legislația românească. În primul rând, sunt consacrate în OUG nr. 195/2005 (care reprezintă legea protecției mediului la acest moment), toate principiile fundamentale mai sus menționate, la care se adaugă o parte dintre principiile specifice dreptului comunitar al mediului. Este vorba de principiul integrării cerințelor de mediu în celelalte politici sectoriale (art. 3, lit. a), de principiul reținerii poluanților la sursă (art. 3, lit. d). De asemenea, mai sunt consacrate și alte principii, în cadrul aceleași legi a protecției mediului, care sunt inspirate din dreptul internațional al mediului, după cum urmează: utilizarea durabilă a resurselor naturale (art. 3, lit. g), informarea și participarea publicului la luarea deciziilor, precum și accesul la justiție în probleme de mediu (art. 3, lit. h) și dezvoltarea colaborării internaționale pentru protecția mediului (art. 3 lit. i).

## Bibliografie

1. Cartou L., Clergerie L.-L., Gruber A., Rambaud P., *L'Union européenne*, 4<sup>e</sup> Editions, Dalloz, Paris, 2002;
2. Charbonneau Simon, *Droit communautaire de l'environnement*, L'Harmattan, Paris, 2002;
3. Duțu Mircea, *Dreptul mediului: curs universitar*, Editura C.H.Beck, București, 2007;
4. Duțu Mircea, *Principii și instituții fundamentale de drept comunitar al mediului*, Editura Economică, București, 2005;
5. Duțu Mircea, *Dreptul mediului. Tratat, abordare integrată*, Editura C.H.Beck, București, 2007;
6. *Revista Română de Drept al Mediului*.

# Program & project management – evolutii si tendinte

**Simona DINU**  
**Universitatea "OVIDIUS" CONSTANȚA**

**Keywords:** *Program Management, Project Management, P&PM, Program Strategy*

**Abstract:** Even if it is quite common for the terms "program management" and "project management" to be used interchangeably, there is a distinction between the strategic nature of program management and the tactical nature of project management. It is very important to understand what "manage multiple projects" really means, and how program and project management are utilized in conjunction to deliver high impact products in the high technology industry. Present day advanced P&PM develops in a direction which is more and more focused on satisfying the needs of people, and on the realization of their dreams in the real world.

## Definiții și interferențe

Proiectele au existat, în fond, dintotdeauna. Au existat și au fost gestionate proiecte atâta timp cât anumite grupuri de oameni au stabilit să realizeze anumite lucruri, și aceasta s-a întâmplat chiar înainte de istoria consemnată. Managementul de proiect și managementul de program (P&PM) sunt discipline înrudite dar distincte. Sunt domenii relativ noi ale managementului, dar cu dezvoltare foarte rapidă datorită faptului că tot mai multe acțiuni, în special la nivel internațional, se desfășoară pe bază de programe și proiecte.

Din punct de vedere teoretic, există o distincție între noțiunile de program și proiect, deși de multe ori acestea se folosesc cu înțelesuri echivalente. Programul, având un grad mai mare de cuprindere, este subordonat unei strategii și unui scop și include mai multe proiecte, acestea putând fi descompuse mai departe în subproiecte, grupuri de activități și acțiuni. Managementul de program se concentrează pe planificarea, coordonarea și controlul proiectelor independente pe o perioadă finită de timp în vederea obținerii unui avantaj competitiv în afaceri, în timp ce managementul de proiect se concentrează pe planificarea, organizarea și gestionarea muncii în vederea furnizării produsului final al proiectului respectiv.

În etapa de implementare, de punere în practică a proiectului, managerul de program se asigură că are loc implementarea corespunzătoare a tuturor proiectelor și se ocupă cu livrarea întregului produs către piață, iar managerii de proiect asigură execuția respectivului plan de proiect și sunt responsabili cu livrarea unui singur element al

produsului către echipa de program. Ca membri ai echipei principale a programului, managerii de proiect îl asistă pe managerul de program în dezvoltarea și executarea planului de ansamblu al programului.

Strategia, programul și proiectele se află într-o relație de sinergie, de conlucrare pentru realizarea unui scop, pentru îndeplinirea unui obiectiv prestabilit cu o eficiență maximă în condițiile date. Abordarea proiectelor se face în contextul unui anumit program, program care la rândul său se subordonează unei strategii. Legăturile dintre strategie și managementul de program / proiect, sunt prezentate în figura nr. 1:

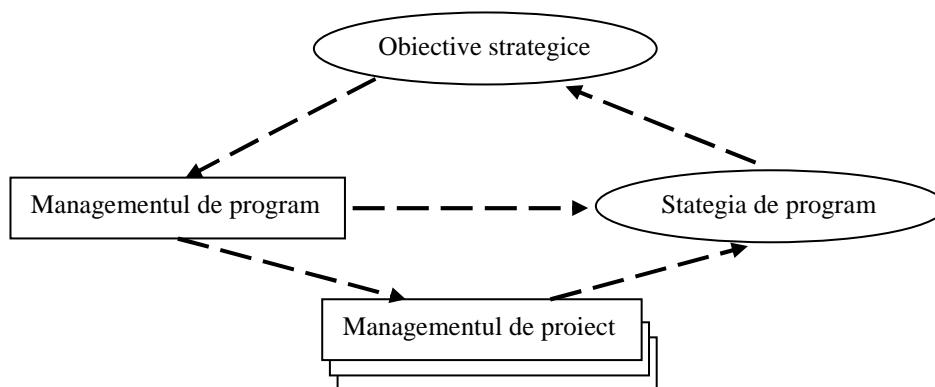


Fig. 1 Legăturile dintre managementul de program / proiect și strategia de afaceri

### Managementul modern de programe și proiecte

Termenul „Management de proiect” a fost definit în urmă cu aproximativ 30 de ani, deși mult mai multe proiecte au fost gestionate înainte de dezvoltarea acestui concept modern. Numărul de proiecte a crescut pe măsură ce viața a devenit mai diversă și mai complicată. Rata de creștere a numărului de proiecte a fost mult mai mare în ultimii 200 de ani datorită ritmului de dezvoltare socială, științifică, tehnică și politică.

Creșterea rapidă a interesului manifestat față de gestionarea proiectelor este un fenomen de actualitate cu tendințe certe de dezvoltare. În prognozarea viitorului pe termen lung al managementului de proiect, se poate aprecia că acesta va supraviețui atâta timp cât va reprezenta un set de tehnici suficient de cuprinzătoare, folositoare și accesibile în planificarea și realizarea cu succes a programelor și proiectelor dificile.

Managementul de program și managementul de proiect au evoluat incluzând astăzi un set bine definit de teorii, principii, metodologii, practici, activități, oameni și organizații. Domeniul P&PM modern include un set larg de aplicații, experiențe și practici optime care se regăsesc în managementul organizațiilor, instituțiilor și al resurselor umane. Figura nr.2 expune un cadru de prezentare pentru P&PM modern:

P&PM – experiență și practică în: proiecte, programe și portofolii de proiecte, manageri de program și proiecte, echipe și acționari de proiect, organizații ce implementează P&PM, industrii în care sunt folosite proiecte, programe sociale și de guvernare. Astăzi, mii de organizații gestionează programe și proiecte, managementul prin proiecte fiind larg răspândit în industrie în întreaga lume. În ultimii ani s-a remarcat o creștere rapidă a P&PM în tehnologiile informaționale, telecomunicații, dezvoltarea de produse software și alte domenii legate de tehnologie.

Profesia de manager – s-a dezvoltat în ultimele două decenii. Managementul de program / proiect a devenit unul din cele mai importante mijloace folosite de organizații pentru a-și crește eficiența, productivitatea și competitivitatea. Profesia de manager include acum standarde profesionale, specializări și certificări în P&PM, modele, metode și aplicații, diferite activități și evenimente profesionale (congrese, conferințe, seminarii, simpozioane), publicații (reviste, cărți, jurnale de specialitate), produse, informații și servicii on-line.



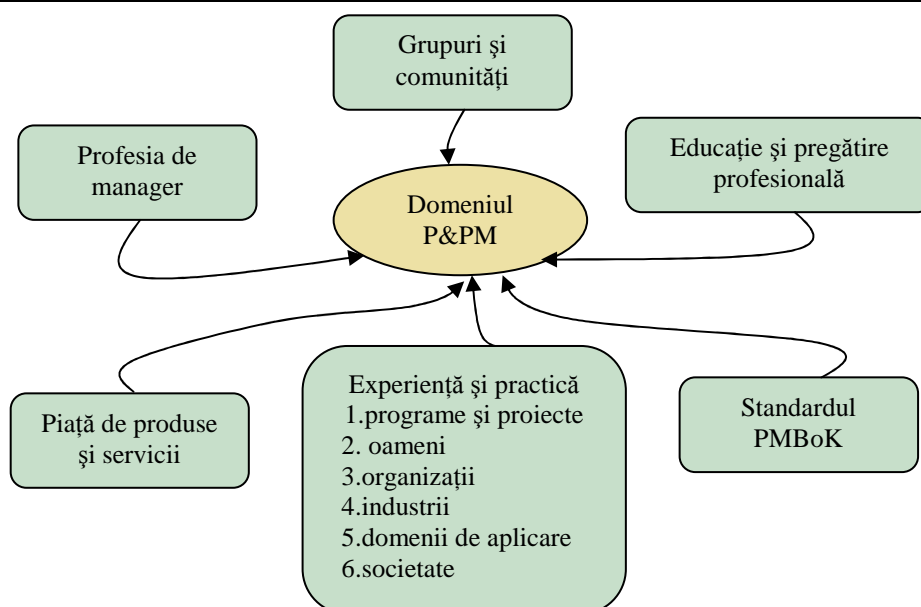


Fig.2 Cadru de prezentare pentru P&PM modern

Piața de produse și servicii P&PM – produse și servicii comerciale din sfera P&PM care sunt oferite spre vânzare de companii mici sau companii industriale importante: servicii de consultanță, sisteme și instrumente software, noutăți și informații, proiecte livrate la cheie, servicii de personal, formare profesională, produse și servicii on-line, cărți, documentații de specialitate.

Grupuri și comunități P&PM: comunități profesionale, alianțe internaționale de profesioniști în domeniul P&PM, rețele personale, web log-uri, forumuri, alte comunități virtuale. Comunitățile P&PM sunt răspândite la nivel global, fiind incluse în aplicații, industrii și regiuni geografice din întreaga lume. Aceste rețele reprezintă o sursă de experiențe, cunoștințe, educație, știri și oportunități de afaceri.

Standardul PMBoK (Project Management Body of Knowledge) - una din metodologiile standard recunoscute în managementul proiectelor, care reprezintă un standard elaborat de Project Management Institute (PMI). PMBoK constituie un ghid al ansamblului de cunoștințe specifice managementului de proiect. Prin acesta, PMI a pus bazele nucleului și ariilor de expertiză necesare pentru a dezvolta și implementa cu succes proiecte. În acest standard sunt identificate în total 44 de procese organizate în cinci grupuri și tratate din perspectiva a nouă Domenii de Cunoștințe (Knowledge Areas) pe care Project Managerul trebuie să le stăpânească:

- integrare
- scop
- timp
- cost
- calitate
- resurse umane
- comunicare
- risc
- achiziții

Desigur, pentru fiecare industrie în parte, în practică numai o parte din aceste procese sunt folosite; mai mult, standardul PMI este totuși adaptabil oricărei industrii sau activități care necesită management de proiect. Ce este important de menționat aici este faptul că responsabilitatea profesională, deși are practic implicații în întreaga activitate (găsindu-se referiri la ea pe tot parcursul PMBoK-ului), nu este tratată direct în această

abordare sistemică, ci se leagă doar indirect de grupuri și domenii, neavând intrări, ieșiri sau unelte specifice așa cum întâlnim la procese.

Pentru abordarea acestor aspecte sunt indicate documente adiacente: PMI Member Ethical Standards, PMI Member Ethics Case Procedures, PMP Code of Professional Conduct etc., documente din care reies responsabilitățile managerului de proiect față de PMI, față de el însuși, față de profesie și față de organizația în care-și desfășoară activitatea.

Educație și pregătire profesională: în momentul planificării și dezvoltării unui proiect, ar trebui avută în vedere realizarea unei instruirii (pregătiri) a echipei proiectului. Acest lucru ar putea presupune organizarea unei instruirii a întregii echipe în vederea îmbunătățirii abilităților de comunicare. Alternativ, ar putea fi realizate și o serie de activități de instruire direcționate pe domenii specifice, în funcție de necesități, pentru anumiți parteneri din proiect. În cadrul unei astfel de instruirii poate fi implicat un expert din afara echipei, însă în multe cazuri aceste instruirii pot fi conduse de către un membru din echipa respectivă. Realizate eficient, astfel de activități nu numai că pot întări caracterul pe care îl are orice proiect, dar contribuie și la dezvoltarea identității echipei de proiect ca „grup de lucru”.

### **Tendențe în managementul modern de programe și proiecte**

Tendențe în industrie: în general, la ora actuală, sunt larg răspândite cunoștințe de bază referitoare la managementul proiectelor cât și la utilizarea sa în majoritatea industriilor. Unele organizații și industrii ating un nivel de „maturitate” în P&PM, cum ar fi de exemplu industriile aerospațială, de apărare, de construcții, energetică, industria de medicamente, petrochimia, constructoare de mașini și alte industrii grele. Telecomunicațiile, IT, software, industriile de prelucrare se „maturizează” rapid, deși P&PM a fost doar de curând introdus.

Tendențe geografice: datorită globalizării economiei și comerțului pe parcursul ultimilor 20 de ani, industriile din întreaga lume au dobândit un nivel avansat de utilizare a P&PM. În general, implementarea managementului modern de programe și proiecte a mers în paralel cu dezvoltarea economică. Astfel, acesta este mai avansat în Australia, Noua Zeelandă, Japonia, Coreea, America de Nord, Africa de Sud, Europa occidentală. De asemenea a avut o dezvoltare rapidă în Brazilia, China, Europa de Est, India, Rusia, Ucraina. A fost introdus recent în Africa și America Latină, acolo unde există implementate și programe ale Băncii Mondiale, programe care susțin transferul de tehnologie.

### **Etape în evoluția managementului modern de programe și proiecte – cele trei „valuri”**

Cu ceva timp în urmă, Tom Steward<sup>1</sup> a folosit o denumire poetică pentru a surprinde esența P&PM și anume: „Program&Project Management este un val al viitorului”. Bazându-se pe etapele și tendințele semnificative de dezvoltare a P&PM modern, Tom Steward propune un istoric al acestui domeniu sintetizat în trei etape („valuri”) de dezvoltare:

<sup>1</sup> Steward T. “The Corporate Jungle Spawns a New Species: The Project Manager”, Fortune, 1995.

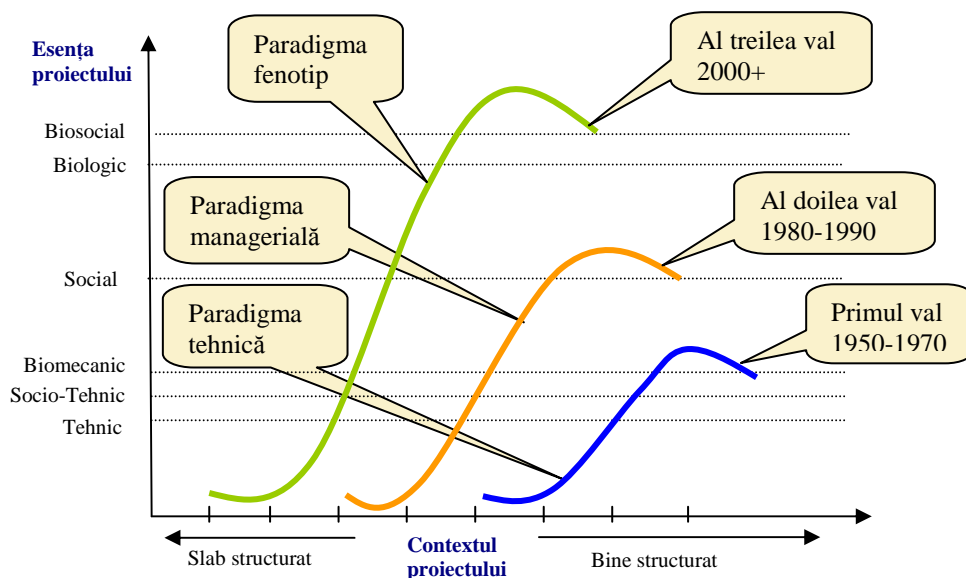


Fig.3. Cele trei etape („valuri”) de dezvoltare a P&PM

Etapa primului „val” a avut loc între 1950 – 1980 cu aproximație, atunci când s-au dezvoltat metodologiile și tehnicile P&PM bazate pe metodele de programare liniară apărute în cel de-al doilea Război Mondial. Aceasta a coincis cu începutul epocii computerizate și a fost perioada „științei managementului”, când au fost inventate metoda drumului critic (Critical Path Method-CPM), Tehnica Evaluării Repetate a Programului (Program Evaluation and Review Technique-PERT) și sistemele de management EVMS (Earned Value Management Systems)

Etapa celui de-al doilea „val” este considerată perioada anilor 1980-1990. La începutul anilor '80, a apărut întrebarea dacă P&PM era mai mult „știință” sau „artă”. Această dezbatere a condus la o recunoaștere a faptului că managementul eficient nu este o artă sau o știință, ci artă și știință, deoarece presupune utilizarea calităților personale pentru a adapta cunoștințele, metodele, tehnicile specifice la un context determinat. În practica de fiecare zi a unui manager se întâlnesc atât aspectele artistice (mai evidente la stilul de management) cât și cele științifice (în domeniul interpersonal, informațional, decizional).

Profesia de manager de programe /proiecte a cunoscut o dezvoltare rapidă odată cu implementarea și extinderea metodologiilor standard recunoscute în managementul proiectelor și odată cu implementarea conceptului de P&PM modern în organizațiile și industriile bazate pe tehnologia de vârf (IT, telecomunicații, electronică, etc). Până spre finele secolului XX, P&PM modern era prezent în majoritatea țărilor și industriilor din întreaga lume.

Cel de-al treilea „val” începe odată cu anul 2000. Această etapă este și va fi caracterizată de o largă acceptare și difuzare a P&PM modern ca fiind o resursă strategică ce oferă avantaje competitive în dezvoltarea afacerilor și satisfacerea cerințelor economice și organizaționale la care întreprinderile trebuie să facă față. Managementul proiectelor devine astfel, din ce în ce mai mult, o formă acceptată și utilizată în întreprinderile noi ordini economice mondiale. Aplicarea sa conduce la stimularea activității de inovare de o manieră mai eficace și mai eficientă decât structurile organizatorice clasice, inovare impusă din ce în ce mai mult de presiunea piețelor și evoluțiile comerciale și concurențiale.

Schimbările conceptuale apărute în gândirea managementului modern au condus la apariția unei noi paradigme: paradigma fenotip – ce semnifică faptul că proiectele apar și

se dezvoltă în medii asemănătoare celor care guvernează organisme vii, cu un genotip bine definit.

## Concluzii

Orice activitate modernă este privită ca un proiect modern, cu un caracter complex, care impune o viziune nouă începând cu analiza necesităților proiectului și terminând cu reutilizarea eficientă a rezultatelor proiectului. Managementul este astăzi apreciat de practicieni ca fiind o stare de spirit, o artă a cărei cunoaștere și implementare se impune cu necesitate, atât la nivel micro cât și macroeconomic. El corespunde unei viziuni de organizare ce vizează o creștere a eficacității, însă trebuie să se bazeze și pe așteptările celor afectați de implementarea lui.

Managementul proiectelor reprezintă, deci, o configurație structurală care a apărut o dată cu cerințele economice și organizaționale la care întreprinderile trebuie să facă față. Aplicarea sa ar putea conduce la stimularea activității de inovare de o manieră mai eficace și mai eficientă decât structurile organizatorice clasice, inovare impusă din ce în ce mai mult de presiunea piețelor și evoluțiile comerciale și concurențiale.

## Referințe Bibliografice

1. ANSI/PMI 99-001-2004, „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, Third Edition, Project Management Institute, USA, 2004.
2. Cleland D. I. , Ireland L. R. „Project Management: Strategic Design and Implementation”, 4th ed. , New York, NY: McGraw-Hill, 2002.
3. Crawford L. „Performance Based Competency Standards for Project Management”: Background Paper, University of Technology Sydney, August 2002.
4. KAPLAN R. , ATKINSON A. , „Advanced Management Accounting”, N.Y., Prentice Hall, 1998.
5. Kendall G. I. , Rollins S. C. , „Advanced Project Portfolio Management and the PMO. Multiplying ROI at Wrap Speed”, J. Ross Publishing, Inc., 2003.
6. Kerzner H. , „Advanced Project Management – Best Practices on Implementation”, Second Edition, Wiley, USA, 2004.
7. KOTLER P. , „Managementul marketingului”, N.Y., Prentice Hall Inc, 1993, București, Editura Teora, 1997.
8. Mikheev V. , Pells L. , „The third wave – a new management paradigm for Project and Program Management”, [www.pmforum.org/library/papers/](http://www.pmforum.org/library/papers/)
9. Mills H.D. „Top-Down Programming in Large Systems. In Debugging Techniques in Large Systems”. Ed. R. Ruskin, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1971.
10. MOCANU M. , SCHUSTER C. „Managementul proiectelor, cale spre creșterea competitivității”, București, Editura All Beck, 2001.
11. Steward T. “The Corporate Jungle Spawns a New Species: The Project Manager”, Fortune, 1995.

# Omogenizarea și retratarea conturilor

**Radu FLOREA, Ramona FLOREA**  
Universitatea „George Bacovia” Bacău

**Keywords:** *consolidated account, individual account, direct cumulating, juridical and taxation regulations*

**Abstract:** The paper aims to illustrate some aspects of the homogenizing process which may be described under the following aspects: temporal homogenizing, evaluations homogenizing, and homogenizing in order to eliminate and in order to aggregate. The consolidated financial situations of a group of societies are set up and published annually and as a general rule these are established at the same date of the closing period and for the same period as the annual financial situations of the mother-company.

Operațiunile din cadrul procesului de consolidare se înscriu deseori într-un cadru juridic și contabil neuniform și/sau internațional. Este frecventă situația în care un grup să fie compus din societăți care au fiecare activități economice și/sau implantări geografice diverse. În vederea obținerii unei imagini standardizate și pertinente a acestui ansamblu economic, sursele de informații contabile trebuie să facă obiectul unui adevărat filtraj, printr-o suită de operațiuni care în mod generic au fost denumite “de omogenizare”<sup>1</sup>.

De regulă conturile consolidate nu pot fi obținute prin cumularea directă a conturilor individuale ale întreprinderilor ce formează perimetrul de consolidare, deoarece conturile individuale pot fi întocmite după norme diferite, în funcție de aria geografică în care activează societățile ce vor fi consolidate. De asemenea, conturile individuale sunt întocmite cu respectarea unor reglementări juridice și fiscale, diferite de cele aplicabile în procesul de consolidare.

Din aceste motive, normele privind consolidarea conturilor fixează un principiu de bază al consolidării, și anume omogenizarea.

Acest principiu nu se limitează numai la asigurarea unui limbaj contabil comun pentru conturile individuale, ci presupune și efectuarea unor operațiuni de retratare sau reclasare a materiei contabile care au drept scop principal aplicarea unor metode de evaluare omogene în procesul consolidării.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> J. Montier, G. Scognamiglio, Techniques de consolidation, Ed. Economica, Paris, 1995, pag. 97.

<sup>2</sup> G. Langlois, M. Friederich, A. Burlaud, Comptabilite approfondie, Ed. Focher, Paris, 2001, pag. 392.

Omogenizarea vizează elementele de Activ și Pasiv ale bilanțului, posturile de venituri și cheltuieli, informațiile conținute în note, cu alte cuvinte toate situațiile financiare specifice unei societăți.

Acest proces nu se face la întâmplare ci în baza unui plan contabil de consolidare, în care pentru grupul avut în vedere sunt reținute regulile și metodele cele mai adecvate, pentru ca în baza lor să se obțină o imaginea fidelă a poziției financiare, a performanțelor și a modificărilor poziției financiare a acestuia.

Dacă o întreprindere membră a grupului utilizează în tratarea unor operațiuni metode contabile diferite de cele reținute prin planul contabil de consolidare, trebuie aduse ajustările necesare pentru obținerea omogenizării urmărite. Totuși, dacă elementele respective sunt ne semnificative în raport cu mărimea grupului, sau dacă costul de obținere a datelor omogenizate este prea mare față de efectele obținute, se poate renunța la ajustările amintite anterior. Astfel se observă o punere în practică a principiului importanței relative.

Procesul de omogenizare poate atinge următoarele aspecte: omogenizarea temporală, omogenizarea evaluărilor, omogenizarea în vederea eliminărilor și omogenizarea în vederea agregării.

### 1. Omogenizarea temporală

Omogenizarea temporală vizează includerea în procesul de consolidare a unor informații financiare întocmite pentru aceeași dată de referință. Situațiile financiare consolidate ale unui grup de societăți se întocmesc și se publică anual iar ca regulă generală acestea sunt stabilite la aceeași dată de închidere și pentru aceeași perioadă ca și situațiile financiare anuale ale societății mamă.

Ca excepție de la regula generală, situațiile financiare consolidate pot fi întocmite și la o dată diferită, în baza unor derogări. Astfel de situații trebuie însă justificate în notele explicative la situațiile financiare, fiind impuse de rațiuni tehnice care cer o dată diferită de întocmire, cum ar fi<sup>3</sup>:

- societatea mamă își încheie registrele sale după ce filialele de producție au făcut același lucru, pentru a putea ține cont la întocmirea situațiilor financiare consolidate și de rezultatele respectivelor filiale;
- întreprinderile din perimetrul grupului au o activitate sezonieră și foarte diversificată;
- reglementările naționale impun, la o societate situată în străinătate, o altă dată de închidere a conturilor.

În legislația europeană și internațională se prevede că dacă data de închidere a exercițiului unei întreprinderi cuprinse în consolidare este anterioară cu mai mult de trei luni datei de închidere a conturilor consolidate, acestea se întocmesc pe baza unor conturi provizorii. Aceste conturi se stabilesc în aceleași condiții ca și conturile anuale ale societăților cuprinse în consolidare. Ele se întocmesc pe baza inventarului și cuprind obligatoriu informații privind variația stocurilor (și dacă suma aferentă este sau nu semnificativă), amortizările și provizioanele, ajustări ale conturilor reciproce între societățile consolidate, calculul impozitului pe profit.

Societatea mamă poate consolida în mod direct conturile anuale stabilite la o dată anterioară celei privind conturile consolidate, cu condiția obligatorie de aplicare a procedurii retratărilor necesare, a eliminării conturilor reciproce intra-grup și asigurării că acest decalaj de dată nu este de natură să denatureze imaginea fidelă a conturilor grupului.

<sup>3</sup> V. Munteanu, A. Țurcan, Grupurile de societăți – consolidarea contabilă, Editura Economică, București, 1998, pag. 122.

Trebuie subliniată și situația inversă, aceea de a se admite ca data de închidere a conturilor individuale ale unei întreprinderi cuprinsă în consolidare să fie posterioară datei de închidere a conturilor consolidate. O asemenea posibilitate ar fi contrară principiilor ce guvernează stabilirea conturilor consolidate și în special principiului potrivit căruia la închiderea conturilor consolidate să fie recunoscute și operate numai rezultatele înregistrate și prezentate la acea dată.

## 2. Omogenizarea evaluărilor

Conturile consolidate se stabilesc pe baza principiilor și regulilor de evaluare specifice contabilității generale, deci sunt aceleași ca și în cazul conturilor individuale.

Există însă ajustări indispensabile rezultate din caracteristicile proprii ale conturilor consolidate, în raport cu cele anuale. Sub rezerva menționării și justificării lor în anexe, societatea consolidantă poate utiliza alte reguli de evaluare, fixate și destinate întocmirii corecte a conturilor consolidate.

Dacă între regulile de evaluare, aplicabile conturilor individuale și cele aplicate pentru conturile consolidate apar divergențe, se vor efectua retratări asupra conturilor individuale. Astfel, retratările vor permite ca printr-o suită de înregistrări să se aplice pentru o întreprindere a grupului metodele de evaluare ale grupului în locul metodelor de evaluare reținute în conturile individuale.<sup>4</sup>

Unele dintre metodele și regulile de evaluare complementare, opționale, specifice consolidării sunt următoarele<sup>5</sup>:

**Metoda costului istoric indexat:** conturile consolidate pot fi stabilite pe baza monedei naționale, cu puterea ei de cumpărare, la închiderea exercițiului. Toate elementele inițial reflectate fie într-o altă monedă, fie în moneda națională, dar cu o putere de cumpărare diferită, sunt convertite în unitate monetară comună. Această metodă a fost dezvoltată în mod deosebit în SUA și Marea Britanie.

Problema cea mai delicată a acestei metode de evaluare constă în alegerea indicelui reprezentativ privind evoluția nivelului general al prețurilor, și ca urmare a faptului că nu există un indice sintetic care să reflecte efectele deprecierei monetare, se recurge de regulă la utilizarea unor indici medii.

Aplicarea acestei metode presupune recalcularea profitului contabil în raport de influența inflației care îl va diminua, diferența reintegrându-se în capitalul social în scopul menținerii acestuia.

**Metoda valorii de înlocuire:** imobilizările corporale amortizabile și stocurile pot fi înscrise la valoarea lor de înlocuire la închiderea exercițiului. Această metodă, sub rezerva dificultăților practice de aplicare, prezintă interes în anumite sectoare de activitate. Este cazul întreprinderilor cu ciclu foarte lung de investire (care au fost supuse inflației din anii anteriori) și a întreprinderilor supuse variațiilor de preț importante privind cumpărările de mărfuri.

**Metoda LIFO:** contrar primelor două metode menționate, opțiunea pentru această metodă nu poate fi aplicată ansamblului de stocuri privind grupul, dar poate fi limitată la anumite categorii din acestea, pe baza localizării geografice sau a ramurii de activitate specifică.

**Includerea cheltuielilor financiare în costul stocurilor:** dobânzile capitalurilor împrumutate, pentru finanțarea producției unui element de activ circulant, pot fi incluse în costul acestuia numai pentru perioada de fabricație aferentă.

Cu privire la **bunurile de care societatea dispune prin contract de locație** (sau în leasing):

- este permisă înregistrarea acestora în activul bilanțului purtând valoarea stipulată în contract sau la valoarea reală a bunului, în absența indicării valorii în contract;

<sup>4</sup> F. Colinet, *Pratique des comptes consolides*, 3-e édition, Ed. Dunod, Paris, 2001, pag. 87

<sup>5</sup> M. Trașcă, C. Iacob, *Contabilitatea societăților de grup*, Editura Tribuna Economică, București, 1996

- este permisă contabilizarea acestor bunuri în contrapartidă (în Pasiv) cu obligația financiară corespondentă;
- este permisă afectarea contului de profit și pierdere cu cota de amortizare a bunului respectiv, aceasta fiind considerată o cheltuială financiară curentă.

**Diferențele de conversie:** sunt aferente operațiunilor înregistrate în devize în cazul existenței de filiale sau sub-filiale în străinătate.

Apare posibilitatea înscrierii în contul de profit și pierdere consolidat. Profiturile (plusvalorile latente) pot fi reținute, contrar dispozițiilor contabile generale pentru conturile individuale, care prevăd că numai pierderile latente trebuie reținute (constituindu-se provizioane în acest sens).

### 3. Omogenizarea în vederea eliminărilor

Principiul fundamental al consolidării pornește de la premisa că un grup este o entitate unică. Astfel rezultă necesitatea eliminării înregistrărilor din conturile societăților care fac parte din grup și care privesc tranzacții reciproce, generatoare sau nu de rezultate financiare, precum și a dividendelor distribuite în interiorul grupului.

Atunci când au loc operațiuni între unitățile grupului, mai întâi trebuie asigurată o omogenizare a acestora, care constă în acest caz în confruntarea și punerea de acord a mărimilor înscrise în conturile partenerilor.

Acest demers apare necesar pentru că uneori tranzacțiile apar în contabilitatea unei societăți, fără a fi reflectate în mod corespunzător și în contabilitatea celeilalte părți. De asemenea, înscrierea în conturile părților s-ar putea să se prezinte la niveluri diferite.

În principiu, atunci când operațiunea internă grupului apare înscrisă numai în conturile uneia din societăți, sau când sumele sunt diferite, omogenizarea înseamnă punerea de acord a mărimilor și înscrierea în contabilitatea părții în care tranzacția nu a fost operată.

După această primă grupă de omogenizări, se pot efectiv realiza eliminările. *După natura lor, eliminările pot fi:* eliminări patrimoniale, eliminări financiare, eliminări economice și eliminări fiscale.

**Eliminările de natură patrimonială** se referă la eliminările privind titlurile de participare din bilanțul societății dominante, în contrapartidă cu capitalurile proprii ale societăților dependente.

Înainte de a se efectua această eliminare, este necesară efectuarea unei retratări a diferențelor de consolidare a titlurilor de participare.

Dacă costul de cumpărare este egal cu cota-parte la care ele dau dreptul societății consolidate, atunci nu se pune problema diferențelor de consolidare. Acest caz este foarte rar, deoarece, în practică, costul de cumpărare a titlurilor este superior cotei-părți la care ele dau dreptul acționarului în capitalurile proprii ale societății emitente.

În practica consolidării, diferența care se constată între costul de achiziție a titlurilor unei societăți care intră în consolidare și partea societății deținătoare în capitalurile sale proprii poartă denumirea de diferența primei consolidări, care poate îmbrăca următoarele forme:

- diferențe de evaluare - ce au ca origine reevaluarea elementelor indentificabile, cum ar fi terenurile, imobilizările corporale sau necorporale. Aceste diferențe se determină prin compararea costului istoric cu valoarea reevaluată a anumitor bunuri ce aparțin societății la consolidare.
- diferențe de achiziție - apar ca sold pozitiv sau negativ fără a afecta un element precis al bilanțului. Se determină ca diferență între valoarea de achiziție și valoarea reevaluată.



Modul de tratare a diferențelor este următorul:

- **diferențele de evaluare**, în principiu pozitive, reprezintă existența unei plusvalori latente în bilanțul filialei, ceea ce explică un supliment de preț în raport cu valorile contabile. Ele vor corecta post cu post conturile de activ și de pasiv vizate și nu ansamblul global al activului sau pasivului.
- **diferențele de achiziție**, sunt tratate astfel:
  - dacă sunt pozitive, ele reprezintă prime de achiziție a titlurilor, în raport cu diversitatea elementelor vizate nu au prevăzute durate de amortizare și prin urmare se vor cuprinde în imobilizări corporale.
  - dacă sunt negative, se pot considera ca un provizion pentru risc.

**Eliminările de natură financiară** privesc conturile reciproce care apar în documentele anuale ale societăților grupului, sub forma creanțelor la o societate și a datoriilor la cealaltă, a veniturilor la o societate și a cheltuielilor la alta, fără a avea vreo influență asupra rezultatului la nivelul grupului.

**Eliminările de natură economică** se referă cu deosebire la operațiunile care generează rezultate la una sau alta din societățile grupului, ca urmare a tranzacțiilor interne dintre acestea. Asemenea tranzacții pot privi: cesiunile de imobilizări, vânzările de produse între unitățile grupului, provizioanele interne, cheltuielile de constituire și dividendele interne.

*Cesiunile de imobilizări* se referă la cedările de mijloace fixe sau alte imobilizări între societățile grupului. O asemenea eliminare apare atunci când prețul de vânzare este mai mare sau mai mic decât valoarea netă contabilă, cazuri în care se înregistrează profituri, respectiv pierderi interne grupului.

*Vânzările de produse între unitățile grupului:* problema eliminării apare în cazul în care produsele sau mărfurile vândute de o unitate din grup alteia au generat pentru prima un rezultat. Acesta trebuie eliminat având în vedere faptul că produsele au circulat între cele două unități, în cadrul grupului, eliminarea impunându-se indiferent dacă ele sunt stocate ori au fost consumate sau vândute.

*Provizioanele interne* sunt provizioanele înregistrate în cadrul grupului și care se referă la deprecierea reversibilă ale unor creanțe generate de operațiuni reciproce în cadrul grupului trebuie eliminate, deoarece în urma consolidării acestea devin fără obiect.

*Cheltuielile de constituire* cuprind cheltuielile de înființare, precum și cheltuielile cu creșterea capitalului, ele vizând în general cheltuielile destinate să asigure realizarea structurii juridice a societăților și funcționarea acestora. La nivelul conturilor consolidate, societățile, deși entități independente, dispar. Prin urmare, cheltuielile de constituire trebuie retrase și asimilate cheltuielilor exercițiului în curs în care au fost înregistrate, ceea ce înseamnă că vor afecta rezultatul.

*Dividendele interne* reprezintă dividendele primite în cursul exercițiului curent de către o societate consolidantă de la o altă societate consolidată și care au fost deja cuprinse în profitul realizat de societatea respectivă în exercițiul precedent. Ele se regăsesc în rezultatul consolidat al exercițiului precedent și pentru a se evita dubla utilizare a acestui venit, ca urmare a menținerii aceleiași sume în rezultatul consolidat timp de două exerciții consecutive, se impune eliminarea lor din rezultatul consolidat al exercițiului curent.

**Eliminările de natură fiscală** vizează în special: subvențiile pentru investiții, provizioanele reglementate și amortizarea.

*Subvențiile pentru investiții* sunt susceptibile la două interpretări, și anume:

1. înscrierea în conturile individuale a subvențiilor pentru investiții printre capitaluri, este o rezultată a reglementărilor fiscale. În consecință, în consolidare trebuie să se asigure adevărata lor natură, și, deci, aceste subvenții trebuie transferate în conturile de regularizare a profitului, au deci caracter de credit.

2. Înscrierea în conturile individuale a subvențiilor pentru investiții în cadrul capitalurilor proprii este o rezultată a prevederilor regulilor contabile identice regulilor fiscale și care trebuie să se mențină în consolidare.

*Provizioanele reglementate* corespund unui avantaj fiscal și au un caracter de rezervă. În acest context, provizioanele reglementate (specifice doar în țările în care legislațiile naționale le prevăd) create în cursul exercițiului sunt eliminate din rezultat, iar cele care au fost constituite anterior vor fi virate la rezerve.

*Amortizarea* - în cazul în care societățile din perimetrul de consolidate nu practică același sistem de amortizare, pentru armonizarea metodelor de evaluare cel mai adesea se reține calculul linear. Amortizările excedentare practicate de societăți trebuie recalulate, ceea ce antrenează o modificare a rezervelor sau amortizărilor derogatorii și o modificare a rezultatului anului pentru cheltuielile exercițiului.

#### 4. Omogenizarea în vederea agregării

Aceasta presupune efectuarea reclasificărilor necesare, atunci când structurile conturilor anuale ale unei societăți a grupului nu coincide cu structurile conturilor anuale ale societății dominante, deci aducerea lor la un numitor comun din punct de vedere al conținutului.

Prin agregare "înțelegem cumularea posturilor înscrise în conturile anuale individuale, după ce s-au realizat celelalte omogenizări prezentate anterior. Această cumulare poate fi integrală sau proporțională, după cum relațiile dintre societatea dominantă și filiale se încadrează în controlul exclusiv sau controlul conjugat<sup>6</sup>".

Pentru elaborarea bilanțului și a contului de rezultate consolidat este necesar ca acestea să aibă la bază aceeași structură sau clasificare omogenă a elementelor componente. Principalele dificultăți apar în cazul societăților străine care au legislații și reglementări diferite și care nu au adoptat același plan de conturi sau care utilizează referențiale contabile diferite<sup>7</sup>.

În ceea ce privește formatul de prezentare al situațiilor financiare, nu există un cadru rigid, dar indiferent de forma în care se redactează ele trebuie să conțină o serie de informații specifice consolidării.

De asemenea, trebuie să existe posibilitatea cumulării elementelor constitutive ale bilanțului și contului de rezultate în condițiile în care conturile sunt prezentate în monede diverse. În acest caz este necesară conversia elementelor monetare.

Pentru conturile de bilanț, elementele monetare se convertesc la cursul devizelor existent la data închiderii exercițiului, cu excepția anumitor elemente care au la bază cursul devizelor existent la data intrării.

Pentru contul de rezultate se procedează astfel: elementele care se înregistrează la sfârșitul anului se convertesc la cursul existent la data închiderii exercițiului, iar pentru elementele înregistrate în cursul perioadei, fie că se păstrează cursul existent la data intrării, fie că se ia în considerare un curs mediu.

Armonizarea clasificărilor constituie una din condițiile realizării unui stadiu financiar omogen la nivelul ansamblului consolidat.

#### Contabilizarea operațiunilor de omogenizare și de retratare

Operațiunile de retratare și omogenizare prealabile consolidării pot afecta sau nu rezultatele și capitalurile proprii ale societăților cuprinse în perimetrul de consolidare. O parte din aceste operațiuni, în special reclasificările, nu antrenează modificări în structura capitalurilor entităților consolidate și în acest context nu necesită tratamente

<sup>6</sup> M. Ristea, C.G. Dumitru, Contabilitate aprofundată, Editura Lucman Serv, București, 2001, pag.142-144;

<sup>7</sup> IAS/IFRS, Directiva a 7-a a CEE sau reglementări naționale (de exemplu Ordinul nr. 772/2000 de aprobare a Normelor privind consolidarea conturilor)

contabile speciale. Cealaltă categorie, generată de necesitatea armonizării metodelor contabile, de eliminarea evaluărilor de origine fiscală sau de schimbarea unor referențiale contabile la nivelul conturilor consolidate, impune tratamente contabile specifice.

În situația în care modificările efectuate în procesul consolidării afectează capitalurile proprii ale societăților, tratamentul contabil aplicat vizează corectarea rezervelor pentru fluxurile contabile aferente exercițiilor anterioare, respectiv corectarea rezultatului exercițiului în care are loc consolidarea pentru fluxurile contabile aferente acestui exercițiu. În schimb dacă modificările nu afectează capitalurile proprii, tratamentul contabil prevede o simplă corectare a două elemente bilanțiere sau a două elemente din contul de profit și pierdere.

O altă problemă legată de contabilizarea operațiunilor de retratare o reprezintă recunoașterea și calculul impozitelor amânate, ținând cont și de prevederile IAS 12 – “Contabilitatea impozitului pe profit”. Retratările conduc în general la rectificarea sumei rezultatului exercițiului curent sau a exercițiilor anterioare, antrenând în consecință o ajustare a cheltuielii cu impozitul pe profit. Totuși, cum aceste ajustări nu modifică suma impozitelor exigibile, în bilanțul consolidat va apărea un impozit amânat.<sup>8</sup>

Impozitul amânat reprezintă valoarea impozitelor asupra rezultatului plătibile sau recuperabile în perioadele contabile viitoare, în ceea ce privește diferențele temporare, reportul pierderilor fiscale neutilizate și reportul de credite de impozit neutilizate.

Diferențele temporare sunt diferențele între valoarea contabilă a unui activ sau a unui pasiv (datorii) și valoarea fiscală a acestora. Aceste diferențe vor fi absorbite în viitor de diferențe de sens opus între rezultatul contabil și rezultatul fiscal.<sup>9</sup>

Baza fiscală a unui activ sau a unei datorii este valoarea atribuită acestui activ sau acestei datorii în scopuri fiscale. Ea este determinată plecând de la declarațiile fiscale individuale ale entității incluse în perimetrul de consolidare sau de la declarațiile grupului fiscal, în cazul în care se aplică un regim de integrare fiscală.

Baza fiscală a unui activ reprezintă valoarea ce va fi dedusă în scopuri fiscale din beneficiile economice pe care le va genera întreprinderea atunci când va recupera valoarea contabilă a activului. Dacă aceste beneficii economice nu sunt impozabile, baza fiscală a activului este egală cu valoarea sa contabilă.

Baza fiscală a unei datorii este valoarea sa contabilă diminuată cu orice sume ce vor fi deduse, în scopuri fiscale, în contul acestei datorii. În cazul veniturilor în avans, baza fiscală este egală cu valoarea contabilă a veniturilor în avans diminuată cu valoarea veniturilor ce nu vor fi impozabile în perioadele următoare.

Atunci când valoarea contabilă a unui activ este mai mare decât baza sa fiscală, rezultă o diferență temporară impozabilă, deoarece beneficiile economice generate de recuperarea activului, adică beneficiile economice impozabile, depășesc valoarea ce va fi permisă sub forma deducerilor în scopuri fiscale. Invers, dacă valoarea contabilă a unui activ este mai mică decât baza sa fiscală, diferența temporară este deductibilă.

Valoarea contabilă a unei datorii va fi decontată în perioadele următoare prin intermediul unei ieșiri de resurse ce încorporează beneficii economice. Când resursele ies din întreprindere, o parte sau totalitatea valorii lor este deductibilă din profitul impozabil al exercițiilor respective. Diferențele favorabile ce apar între valoarea contabilă a datoriilor și baza fiscală a acestora sunt deductibile. Eventualele diferențe nefavorabile între valoarea contabilă și baza de impozitare a datoriilor sunt considerate impozabile.

<sup>8</sup> B. Caspar, G. Enselme, Manuel de comptabilite approfondie et revision, 3-e edition, Ed. Litec, Paris, 2000, pag. 485.

<sup>9</sup> G. Langlois, M. Friederich, A. Burlaud, Comptabilite approfondie, Ed. Focher, Paris, 2001, pag. 395.

O datorie privind impozitul amânat trebuie să fie recunoscută pentru toate diferențele temporare impozabile, exceptând situația în care datoria de impozit amânat este generată de contabilizarea inițială a unui activ sau a unei datorii, în cadrul unei tranzacții care nu este o grupare de întreprinderi și nu afectează nici beneficiul contabil, nici beneficiul impozabil, la data tranzacției.

O creanță privind impozitul amânat trebuie să fie recunoscută pentru toate diferențele temporare deductibile, în limita în care este probabil ca un beneficiu impozabil, asupra căruia vor putea să fie imputate aceste diferențe temporare deductibile, să fie disponibil, exceptând situația în care activul de impozit amânat este generat de contabilizarea inițială a unui activ sau a unei datorii, în cadrul unei tranzacții care nu este o grupare de întreprinderi și nu afectează nici beneficiul contabil, nici beneficiul impozabil, la data tranzacției.

Datoriile și creanțele privind impozitul amânat se determină prin multiplicarea diferențelor temporare cu cotele de impozit ce se așteaptă a fi aplicate în perioadele în care activul va fi realizat sau datoria va fi decontată, pe baza cotelor de impozit adoptate sau cvasi-adoptate până la închiderea exercițiului curent.

Din punct de vedere practic, retratările prealabile consolidării se realizează diferit, în funcție de maniera de consolidare utilizată: pe bază de solduri sau pe bază de fluxuri.<sup>10</sup>

Consolidarea pe bază de solduri utilizează datele din situațiile financiare individuale ale societăților consolidate de la sfârșitul fiecărui exercițiu. Aceste date sunt cumulate, retratate și ajustate ținând cont de elementele exercițiului curent și de cele ale exercițiilor anterioare.

Consolidarea pe bază de fluxuri presupune întocmirea situațiilor financiare consolidate la nivelul fiecărui exercițiu, preluarea soldurilor la deschiderea exercițiului următor și constatarea operațiilor contabile din cursul exercițiului. În acest caz, incidența retratării asupra exercițiilor precedente este deja constatată în soldurile de la deschiderea exercițiului, motiv pentru care trebuie înregistrată doar incidența retratărilor aferente exercițiului curent.

## **1. Contabilizarea operațiunilor de armonizare a metodelor contabile**

Obiectivul consolidării vizează obținerea unei imagini fidele asupra unui grup de societăți ca și cum acestea ar forma o singură entitate financiară. În această situație, pentru a putea prezenta informații omogene, ținând cont și de principiul permanenței metodelor, grupul trebuie să-și stabilească anumite metode (de amortizare, de evaluare a stocurilor, de înregistrare contabilă, etc.) care sunt de regulă cele adoptate de societatea-mamă pentru prezentarea conturilor sale individuale. Se are în vedere că diferitele entități ale grupului, datorită autonomiei lor, și-au stabilit propriile metode contabile care nu coincid întotdeauna cu cele reținute de societatea-mamă. Se impune astfel o retratare a informațiilor contabile furnizate de societățile din perimetrul de consolidare pentru a le face uniforme.

### **a) Omogenizarea metodelor și/sau a perioadei de amortizare**

La nivelul conturilor individuale, societățile din cadrul unui grup, ținând cont de anumite particularități economice care le diferențiază, sau de prevederile legislațiilor naționale specifice privind amortizarea activelor imobilizate, pot opta pentru alegerea unor metode sau perioade diferite de amortizare aferente aceleiași categorii de active<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> L. Malciu, N. Feleagă, Reglementări și practici de consolidare a conturilor – din orele astrale ale Europei contabile, Editura CECCAR, București, 2004, pag. 71.

<sup>11</sup> În țara noastră, conform Legii nr. 15/1994 privind amortizarea capitalului imobilizat în active corporale și necorporale, republicată în Monitorul Oficial nr. 242/31.05.1999, agenții economici pot utiliza trei regimuri de amortizare: liniar, accelerat sau degresiv.

La nivelul situațiilor financiare consolidate, având în vedere o prezentare omogenă a informațiilor care să nu contravină unei abordări economice reale, se poate impune o retratare a informațiilor conținute în situațiile financiare individuale ale societăților consolidate, așa cum rezultă din exemplul următor:

### Exemplul 1

O filială a grupului utilizează (din rațiuni fiscale) pentru amortizarea unui utilaj metoda accelerată, în timp ce la nivelul grupului este reținută metoda liniară. Presupunând o valoare de înregistrare (cost de achiziție) de 5.000 u.m. la începutul exercițiului N și o durată normală de utilizare de 5 ani (reținută identic și de filială și la nivelul grupului), rezultă următoarele:

	Filială (amortizare accelerată)	Grup (amortizare liniară)	Diferențe	Diferențe cumulate
N	2.500	1.000	1.500	1.500
N+1	625	1.000	-375	1.125
N+2	625	1.000	-375	750
N+3	625	1.000	-375	375
N+4	625	1.000	-375	0
TOTAL	5.000	5.000	0	-

Retratarea amortizării în anul N presupune diminuarea amortizării înregistrată de filială cu diferența de 1.500 u.m. pentru a o aduce la nivelul amortizării calculate la nivelul impus de grup. Deoarece fluxul analizat generat de amortizare vizează doar exercițiul N, retratarea va afecta numai rezultatul exercițiului curent, sub forma următoarelor înregistrări contabile:

Amortizări privind imobilizările corporale	=	Cheltuieli de exploatare privind amortizarea imobilizărilor	1.500
Cheltuieli de exploatare privind amortizarea imobilizărilor	=	Rezultat	1.500

Majorarea rezultatului generează o diferență temporară impozabilă de 1.500 u.m., respectiv o datorie de impozit amânat în sumă de  $1.500 \times 16\%^{12} = 240$  u.m.

Cheltuieli privind impozitul amânat	=	Impozit amânat – pasiv	240
Rezultat	=	Cheltuieli privind impozitul amânat	240

În anul N+1 retratarea amortizării vizează pe de o parte diferența anterioară de 1.500 u.m. aferentă exercițiului N, care va afecta rezervele și pe de altă parte diferența de 375 u.m. aferentă exercițiului curent, care va afecta rezultatul exercițiului.

Amortizări privind imobilizările corporale	=	Rezerve	1.500
Cheltuieli de exploatare privind amortizarea imobilizărilor	=	Amortizări privind imobilizările corporale	375
Rezultat	=	Cheltuieli de exploatare privind amortizarea imobilizărilor	375

Majorarea rezervelor generează o diferență temporară impozabilă de 1.500 u.m., respectiv o datorie de impozit amânat în sumă de  $1.500 \times 16\% = 240$  u.m., în timp ce

De asemenea, în baza prevederilor HG nr. 2139/2004 pentru aprobarea Catalogului privind clasificarea și duratele normale de funcționare a mijloacelor fixe, publicată în Monitorul Oficial nr. 46/13.01.2005, duratele normale de amortizare ale unor categorii de active imobilizate sunt stabilite ca interval de timp, ceea ce permite diferitelor întreprinderi alegerea unor alte perioade de amortizare.

<sup>12</sup> 16% reprezintă cota de impozit pe profit

diminuarea rezultatului exercițiului generează o diferență temporară impozabilă de – 375 u.m., respectiv un activ de impozit amânat în sumă de  $375 \times 16\% = 60$  u.m.

Rezerve	=	Impozit amânat – pasiv	240
Impozit amânat – activ	=	Venituri din impozitul amânat	60
Venituri din impozitul amânat	=	Rezultat	60

În următoarele trei exerciții financiare, până la sfârșitul duratei normale de utilizare a activului (N+2, N+3, N+4), efectul retratării amortizării care vizează exercițiul curent este același ca în exercițiul N+1 (diferența de 375 u.m.), influențându-se corespunzător rezultatul exercițiului. Modificarea care apare vizează afectarea rezervelor pentru diferențele cumulate înregistrate până în exercițiul curent. În acest sens, înregistrările de retratare a amortizării efectuate în exercițiul N+4 sunt următoarele:

Amortizări privind imobilizările corporale	=	Rezerve	375
Cheltuieli de exploatare privind amortizarea imobilizărilor	=	Amortizări privind imobilizările corporale	375
Rezultat	=	Cheltuieli de exploatare privind amortizarea imobilizărilor	375

Corespunzător acestei retratări, înregistrările privind impozitele amânate vor fi:

Rezerve	=	Impozit amânat – pasiv	60
Impozit amânat – activ	=	Venituri din impozitul amânat	60
Venituri din impozitul amânat	=	Rezultat	60

#### b) Omogenizarea regulilor de evaluare a stocurilor

Atunci când între metoda de evaluare a stocurilor utilizată în cadrul conturilor individuale (FIFO, LIFO, CMP, valoare de înlocuire, etc.) și metoda reținută de grup pentru întocmirea situațiilor financiare consolidate apar diferențe, acestea trebuie retratate. Modalitatea practică de realizare a acestei operațiuni este prezentată în exemplul următor:

#### Exemplul 2

O filială a grupului utilizează pentru evaluarea stocurilor de materii prime metoda costului mediu ponderat, iar la nivelul grupului a fost reținută metoda FIFO. Valoarea stocurilor, la începutul și la sfârșitul exercițiului N, se prezintă astfel:

	Grup (metoda FIFO)	Filială (metoda CMP)	Diferențe
Stoc inițial	3.800	3.500	300
Stoc final	5.200	4.700	500

Retratarea stocului inițial, în sensul majorării acestuia cu 300 u.m., determină pe de o parte majorarea rezervelor (fiind aferentă perioadelor precedente) și pe de altă parte diminuarea rezultatului exercițiului datorită majorării costului materiilor prime consumate în cursul exercițiului, înregistrările contabile fiind următoarele:

Materii prime	=	Rezerve	300
Cheltuieli cu materiile prime	=	Materii prime	300
Rezultat	=	Cheltuieli cu materiile prime	300

Majorarea rezervelor generează o diferență temporară impozabilă de 300 u.m., respectiv o datorie de impozit amânat în sumă de  $300 \times 16\% = 48$  u.m., în timp ce

diminuarea rezultatului exercițiului generează o diferență temporară impozabilă de – 300 u.m., respectiv un activ de impozit amânat în sumă de  $300 \times 16\% = 48$  u.m.

Rezerve	=	Impozit amânat – pasiv	48
Impozit amânat – activ	=	Venituri din impozitul amânat	48
Venituri din impozitul amânat	=	Rezultat	48

Retratarea stocului final, în sensul majorării acestuia cu 500 u.m., determină o creștere a rezultatului exercițiului curent, datorită diminuării costului materiilor prime consumate în cursul perioadei, prin intermediul următoarelor înregistrări:

Materii prime	=	Cheltuieli cu materiile prime	500
Cheltuieli cu materiile prime	=	Rezultat	500

Majorarea rezultatului exercițiului generează o diferență temporară impozabilă de 500 u.m., respectiv o datorie de impozit amânat în sumă de  $500 \times 16\% = 80$  u.m.

Cheltuieli privind impozitul amânat	=	Impozit amânat – pasiv	80
Rezultat	=	Cheltuieli privind impozitul amânat	80

## BIBLIOGRAFIE

1. Arens A., Loebbecke J., *Audit – o abordare integrată*, ediția a 8-a, Editura ARC, Chișinău, 2003
2. Colinet F., *Pratique des comptes consolidés, Nouvelles normes de consolidation*, 3e édition, Dunod, Paris, 2001
3. FASB (Financial Accounting Standards Board) – *SFAS 94 – Consolidation of all Majority-Owned Subsidiaries*
4. Florea I., Florea R., *Controlul economico-financiar*, Ed. CECCAR, București, 2000
5. IASB (International Accounting Standards Board) – *IAS 27 – Situațiile financiare consolidate și contabilitatea investițiilor în filiale*
6. Malciu Liliana, Feleagă, N., *Reglementare și practici de consolidare a conturilor: din orele astrale ale Europei contabile*, Editura CECCAR, București, 2004
7. Montier, J., Scognamiglio, G. – *Téchniques de consolidation*, Ed. Economica, Paris, 1995
8. Săcărin M., *Grupurile de societăți și repere ale interpretării conturilor consolidate*, Editura Economică, București, 2002

# Surplusul de productivitate globală a factorilor

**Adrian GHERASIM**  
Universitatea „George Bacovia” Bacău

**Key words:** *global factors productivity surplus, productivity surplus rate, production value*

**Abstract:** The work aims to illustrate the fact that inside the enterprise the changes of goods and services into other goods and services have as a result exchanges of goods and services between the enterprise and its exterior partners. Consequently, the approach of spreading the resulted incomes from the activity of the firm is made in strict relation with the exchanges taking place between the former and its partners (providers of production factors).

Vizavi de productivitatea integrală a factorilor în unități valorice, unii specialiști mai invocă și conceptul de *surplus de productivitate globală a factorilor*, care a fost introdus în teoria și practica economică la sfârșitul anilor șazeci, regăsindu-se în *Documentele C.E.R.C. (Centre d'Etude des Revenus et des Coûts)* din Franța începând cu anul 1969<sup>1</sup>.

Ideea de bază de la care se pleacă în definirea surplusului de productivitate globală este una pe cât de simplă pe atât de interesantă, fiind exprimată în felul următor: „Transformării, în interiorul întreprinderii, a bunurilor și serviciilor în alte bunuri și servicii îi corespund în contrapartidă schimburile de bunuri și servicii între întreprinderea considerată și partenerii exteriori”<sup>(s.n.)</sup><sup>2</sup>. Ca urmare, abordarea repartiției veniturilor care rezultă din activitatea întreprinderii se face la fel ca în cazul repartiției acestora corespunzător schimburilor care ar avea loc între aceasta și partenerii săi (furnizorii de factori de producție). Aceste valori figurează pe diferite posturi de venituri și cheltuieli din contabilitatea firmei. În viziunea unei astfel de repartiții, evident că la nivelul întreprinderii va fi reținută o parte din aceste valori, care-i revine ei sub forma profitului sau excedentului brut de exploatare.

Pentru identificarea și evidențierea surplusului de productivitate este necesară analiza evoluției, de la o perioadă la alta, a schimburilor de bunuri între firma în cauză și toate celelalte firme sub trei aspecte principale: al volumului, al valorii și al prețurilor. Întrucât contabilitatea operează doar cu evidențe valorice, o astfel de analiză implică descompunerea valorilor în cele două componente ale lor: elementele de volum și prețurile. Analizele care pleacă de la evoluția elementelor de volum (respectiv de la rapoartele între volumul fizic al rezultatelor și volumul consumurilor de factori) vizează, evident, evoluția productivității fizice

<sup>1</sup> C. S. Gullhem, C. Sermain: *Productivité globale et comptes de surplus*, Documentes du Centre d'Etude des Revenus et des Coûts, no. 1, 1987, p. 5

<sup>2</sup> C. S. Gullhem, C. Sermain: *Lucr. cit.*, p.12



globale a factorilor. Pe de altă parte, reunind rezultatele variațiilor elementelor de volum și de prețuri se va putea pune în evidență încă două lucruri: evoluția *productivității globale* și evoluția *repartiției* rezultatelor activității întreprinderii.

În vederea definirii conceptului de *surplus de productivitate globală a factorilor* se pleacă de la ideea că *despre creșterea productivității muncii se poate vorbi doar atunci când mărirea volumului producției se realizează cu menținerea constantă a consumului din factorii de producție utilizați, atunci când aceste consumuri scad în timp ce volumul producției rămâne nemodificat, respectiv atunci când creșterea consumurilor de factori este mai înceată decât creșterea producției*. Ca urmare, prin **surplus de productivitate globală a factorilor înregistrat între două perioade consecutive se înțelege diferența între creșterea volumului producției de la o perioadă la alta și creșterea consumului din ansamblul factorilor de producție utilizați**<sup>3</sup>.

După modul în care a fost definit, surplusul de productivitate globală pe care firma îl poate obține în perioada curentă față de cea de bază, în prețurile perioadei de bază ( $\Delta Pr_g$ ), se va determina cu relația:

$$\Delta Pr_g = \sum_i p_i \Delta q_i - \sum_f p_f \Delta q_f,$$

în care;

$$\Delta q_i = q_{i1} - q_{i0}; \quad \Delta q_f = q_{f1} - q_{f0}$$

$q_{i0}, q_{i1}$  - producția de sortiment  $i$  realizată de firmă în perioada de bază, respectiv curentă;  $p_i$  - prețul (în perioada de bază) al produsului de sortiment  $i$ ;  $q_{f0}, q_{f1}$  - consumul de factor de producție de tip  $f$  din perioada de bază, respectiv curentă;  $p_f$  - prețul (tot din perioada de bază) al factorului de producție de tip  $f$ .

Din modul de calcul prezentat rezultă următoarele:

- sporul de productivitate globală este pozitiv numai dacă volumul producției crește de la o perioadă la alta mai mult decât crește consumul din factorii de producție utilizați;

- întrucât:  $\sum_i p_i \Delta q_i = \Delta V_q$  și  $\sum_f p_f \Delta q_f = \Delta C_f$  (în care  $\Delta V_q$  - sporul de

venituri obținut exclusiv prin creșterea producției;  $\Delta C_f$  - sporul de consumuri valorice de factori de producție - de costuri), înseamnă că sporul de productivitate este de fapt un spor de profit realizat de firmă pe seama creșterii productivității factorilor.

Potrivit noilor notații, relația pentru calculul sporului de productivitate poate fi scrisă și sub forma:

$$\Delta Pr_g = \Delta V_q - \Delta C_f = \Delta P_{f,q,f},$$

în care:  $\Delta P_{f,q,f}$  - sporul de profit obținut de firmă ca efect al creșterii volumului fizic al producției și modificării consumului fizic de factori.

*Rata surplusului de productivitate* ( $r_{pr}$ ) este un indicator care exprimă raportul dintre surplusul de productivitate și producția valorică din perioada de bază, stabilindu-se cu relația:

$$r_{Pr_g} = \frac{\Delta Pr_g}{\sum_i p_i q_i} = \frac{\sum_i p_i \Delta q_i - \sum_f p_f \Delta q_f}{\sum_i p_i q_i} = \frac{\sum_i p_i \Delta q_i}{\sum_i p_i q_i} - \frac{\sum_f p_f \Delta q_f}{\sum_i p_i q_i},$$

în care:  $\sum_i p_i q_i$  - producția valorică a firmei din perioada de bază.

<sup>3</sup> C. S. Gullhem, C. Sermain: *Lucr. cit.*, p.16

Din relația propusă pentru calculul surplusului de productivitate rezultă că:

$$\sum_i p_i \Delta q_i = \sum_f p_f \Delta q_f + \Delta Pr_g .$$

Împărțind fiecare membru al acestei egalități la  $\sum_i p_i q_i$ , se ajunge la relația:

$$\frac{\sum_i p_i \Delta q_i}{\sum_i p_i q_i} = \frac{\sum_f p_f \Delta q_f}{\sum_i p_i q_i} + \frac{\Delta Pr_g}{\sum_i p_i q_i} .$$

Cum valoarea producției este egală cu producția valorică a tuturor factorilor de producție (incluzând rezultatul exploataării acestora), poate fi admisă egalitatea:

$$\sum_i p_i q_i = \sum_f p_f q_f ,$$

ceea ce ne conduce la relația:

$$\frac{\sum_i p_i \Delta q_i}{\sum_i p_i q_i} = \frac{\sum_f p_f \Delta q_f}{\sum_f p_f q_f} + \frac{\Delta Pr_g}{\sum_i p_i q_i} = \frac{\sum_f p_f \Delta q_f}{\sum_f p_f q_f} + r_{Pr_g} ,$$

în care:  $\frac{\sum_i p_i \Delta q_i}{\sum_i p_i q_i}$  - rata creșterii volumului producției;  $\sum_f p_f q_f$  - consumul de factori de

producție în perioada de bază în formă valorică;  $\frac{\sum_f p_f \Delta q_f}{\sum_f p_f q_f}$  - rata creșterii volumului

ansamblului factorilor de producție.

Așadar, *rata creșterii volumului producției este suma a două efecte: cel al creșterii volumului ansamblului factorilor de producție și cel al îmbunătățirii utilizării factorilor* (reflecat de rata sporului de productivitate globală a factorilor).<sup>4</sup>

Aceeași egalitate ( $\sum_i p_i q_i = \sum_f p_f q_f$ ) ne conduce și la relația:

$$r_{Pr_g} = \frac{\Delta Pr_g}{\sum_i p_i q_i} = \frac{\sum_i p_i \Delta q_i}{\sum_i p_i q_i} - \frac{\sum_f p_f \Delta q_f}{\sum_i p_f q_f} .$$

Deoarece:  $\sum_i p_i \Delta q_i = \Delta V_q$  și  $\sum_f p_f \Delta q_f = \Delta C_f$ , înseamnă că:

$$r_{Pr_g} = \frac{\Delta P_{f,q,f}}{V} = \frac{\Delta V_q}{V} - \frac{\Delta C_f}{C} .$$

Ambele relații sugerează faptul că *rata surplusului de productivitate, exprimată în procente, este egală cu diferența între rata creșterii volumului producției și rata creșterii volumului factorilor utilizați*.

Din relația sintetică de forma:

$$r_{Pr_g} = \frac{\Delta P_{f,q,f}}{V} ,$$

rezultă că *rata surplusului de productivitate este un indicator de eficiență atipic* (deoarece este calculat ca raport între două efecte), care ne arată ce spor de profit (obținut în urma

<sup>4</sup> M. Petcu: *Surplusul de productivitate globală*, Tribuna Economică, nr. 11, 2005

creșterii productivității integrale a factorilor) revine la un leu producție valorică din perioada de bază.

Pentru a o transforma într-un indicator obișnuit de eficiență, rata surplusului de productivitate ar putea fi determinată raportând surplusul de productivitate nu la producția valorică, ci la consumurile valorice de factori de producție (adică la costurile) din perioada de bază, caz în care:

$$r_{Pr_g} = \frac{\Delta P_{f,q,f}}{C},$$

ceea ce ne-ar conduce la productivitatea consumurilor de resurse (de care ne-am ocupat în subcapitolul precedent), respectiv la rata rentabilității.

## **Bibliografie**

1. C. S. Gullhem, C. Sermain: *Productivité globale et comptes de surplus*, Documentes du Centre d'Etude des Revenus et des Coûts, no. 1, 1987, p. 5
2. M. Petcu: *Surplusul de productivitate globală*, Tribuna Economică, nr. 11, 2005

# Marca – element esential al strategiei produsului

**Daniel GHERASIM**  
Universitatea "George Bacovia" Bacău

**Keywords:** *Brand, design, seller, competitor, quality*

**Abstract:** The Brand is a name, a term, a sign, a symbol, a design or any combination of those elements serving to identify the goods and services of a seller or of a group of sellers in order to differentiate them from those of a competitor. Through brand one may intend to attract and to stabilize clients' fidelity, the creations of some consume habits, the guarantee of products quality, the increase of the firm's notoriety. The brand comprises both psychological aspects and quantitative, enabling thus, the control of the obtained results.

## Marca , o abordare conceptuală

Marca este un nume, un termen , un semn, un simbol , un desen sau oricare combinație a acestor elemente , servind la identificarea bunurilor sau serviciilor unui vânzător sau grup de vânzători pentru a le diferenția de cele ale concurenților. Prin marcă se urmărește atragerea și stabilizarea fidelității consumatorilor, crearea de obiceiuri de consum, garantarea calității produselor, creșterea notorietății firmei. Marca îmbracă, deopotrivă, aspecte psihologice și cantitative, putându-se, totuși, controla rezultatele obținute.

Etimologic, termenul *marcă* provine din neogreacă și a pătruns în limba română prin filieră franceză. Conform Dicționarului explicativ al limbii române, substantivul *marcă* desemnează un semn distinctiv aplicat pe un obiect, pe un produs, pe un animal etc. pentru a-l deosebi de altele, pentru a-l recunoaște. Cuvântul este sinonim cu tip, model, inscripție ( care indică sursa ) de fabricație. De exemplu, *marcă de automobil*. Unitatea lexicală menționată poate apărea și în structura unei locuțiuni adjectivale, *de marcă*, semnificând o calitate superioară . Aceeași sintagmă utilizată cu referire la oameni, înseamnă „de seamă”, „marcant”, „distins”. Sensul învechit al cuvântului este de „stemă”, „blazon” , „emblemă”. Un alt sens al cuvântului analizat este de *fisă de metal cu număr de ordine*, cu care lucrătorii își dovedesc prezența la lucru sau pe care o lasă în schimbul uneltelor primite. Un alt sens este de *bucată de șină vopsită în alb*, așezată transversal între două linii de cale ferată care se întretaie pentru a indica ramificația liniei ferate. De asemenea, marca este o unitate monetară principală în unele țări europene. Dacă până acum am evidențiat sensul propriu și sensurile secundare ale cuvântului,

trebuie precizat că acesta poate fi folosit și cu sens figurat, desemnând o trăsătură specifică, o însușire caracteristică, o particularitate.

O strategie comercială bună presupune analiza pieței, identificarea anumitor nevoi ale consumatorilor și răspunsul la aceste nevoi prin unul sau mai multe produse. În cadrul acestei strategii, marca este standardul care-i anunță pe consumatori că cerințele lor au primit răspunsul așteptat. Marca în cauză nu trebuie lansată pe piață decât în situația în care întreprinzătorul este sigur de locul acesteia în raport cu piața .

Mărcile, ca semne distinctive folosite de firme pentru a deosebi produsele sau serviciile lor de cele identice sau similare ale altor întreprinderi, sunt cunoscute din cele mai vechi timpuri.

Ansamblul acestor noțiuni generale, privite sub aspectul conținutului și sensului lor, la care se adaugă instrumentele de natură strategică și tactică aferente, conturează cadrul conceptual al politicii de marcă a întreprinderii. Este vorba, practic, de o serie de elemente de maximă importanță, prin a căror corelare și optimizare se asigură un suport adecvat proceselor decizionale în acest domeniu. Investită cu numeroase funcții, care au în vedere atât întreprinderea cât și consumatorul, se constată că marca face în prezent obiectul unor strategii distincte, axate pe probleme-cheie ale activităților de piață și ordonate după criterii riguroase. Utilizarea mărcilor în relațiile de piață, însoțită de numeroase procese contradictorii, suferind influențele progresului tehnic și ale unor constrângeri juridice și financiare, atestă importanța crescândă ce li se acordă în economiile contemporane.

Pentru a asigura în egală măsură satisfacerea intereselor firmei și ale consumatorului, o marcă trebuie să îndeplinească o serie de calități, acestea conferindu-i și forță promoțională.

- perceptibilitate ridicată, dată de caracterul lizibil, estetic și armonios al mărcii; omogenitate în raport cu celelalte mijloace de comunicare și cu elementele mixului de marketing;
- distincție, respectiv un plus de originalitate care să-i sporească perceptibilitatea în raport cu alte mărci; putere de evocare, dată de legătura ce trebuie asigurată între caracteristicile produselor și funcția de simbol a mărcii;
- personalitate, conferită de simbolurile utilizate în promovarea imaginii de marcă; capacitatea de memorizare, atribut legat de ușurința reținerii numelui sau simbolului ales, cât și de accentuarea unor semnificații majore care să excludă eventuale confuzii;
- notorietate, determinată de ansamblul acțiunilor desfășurate în timp în cadrul pieței și de legătura ce se poate realiza cu alte situații și teme care îi sporesc valoarea;
- asociativitate, exprimată prin ușurința cu care se realizează includerea într-o strategie care dezvoltă și alte imagini ale întreprinderii.

Marca reprezintă un semn distinctiv menit să diferențieze produsele, lucrările și serviciile , prin garanția unei calități superioare și constante, semn susceptibil de a forma, în condițiile legii , *obiectul unui drept exclusiv*, care aparține categoriei drepturilor de proprietate industrială.

Semnele care pot fi folosite ca mărci sunt următoarele: cuvinte, litere , cifre, reprezentări grafice, plane sau în relief, combinații ale acestor elemente, una sau mai multe culori, forma produsului sau ambalarea acestuia, prezentarea sonoră, sau alte asemenea elemente. Pentru ca aceste semne să formeze obiect de protecție în cadrul legislației naționale sau internaționale, ele trebuie să îndeplinească o serie de condiții de fond și formă. Astfel, *numele* poate constitui o marcă în măsura în care are un aspect exterior caracteristic, fie datorită combinării de anumite elemente figurative (embleme, vignete), fie datorită graficii, culorii sau așezării literelor care îl compun. De exemplu, marca „Ford” apare sub forma unei embleme, marca „ Gillette” sub forma unei semnături etc.

În unele țări mărcile care cuprind un nume geografic sunt admise ,dacă această indicație corespunde locului de fabricație sau originii reale a produsului.

*Denumirile* – cuvinte inventate sau luate din limbajul curent – pot constitui o marcă cu condiția să fie arbitrarie sau de fantezie. Cele mai bune mărci din această categorie, pentru că se impun mai ușor publicului, sunt acelea care evocă în mod indirect calitatea produsului sau serviciului oferit (de exemplu : „Jaguar” pentru autoturisme).

*Literele și cifrele*. De cele mai multe ori literele propuse ca marcă sunt inițialele unui nume sau ale unei firme. De exemplu : FIAT- Fabrica Italiana Automobili Torino, BMW- Bayerische Motoren Werke, etc.

Cifrele utilizate ca marcă semnifică varianta modelului, o anumită caracteristică de calitate, anul apariției modelului.(de exemplu: autoturismul Audi A2, A3, A4, A6, A8, Q7 etc.).

*Reprezentările grafice* (plane sau în relief), care pot constitui o marcă, sunt de o mare varietate: embleme, vignete, peisaje, monumente, portrete, blazoane, desene, sigilii etc.

Formele geometrice simple (un pătrat sau un cerc), neînsoțite de elemente verbale, sau alte elemente figurative, nu pot constitui mărci.

*Forma produsului și ambalajul, ca și culoarea produsului*, deși menționate în mod expres în sistemele legislative mai noi, utilizarea lor ca mărci este deosebit de controversată.

*Marca sonoră* este prevăzută în foarte puține legislații, printre care în legislația noastră și SUA. Chiar atunci când este admisă, ea este socotită ca aplicabilă, în general, numai serviciilor. Deși tehnica modernă, radioul, televiziunea permit folosirea largă a mărcilor sonore, asemenea mărci sunt puțin răspândite.

*Combinații de elemente* – nume și denumiri, diferite reprezentări grafice, sau alte denumiri combinate cu reprezentări grafice se utilizează relativ frecvent ca mărci (de exemplu,marca de autoturism „ALFA ROMEO”).

Pentru a fi competitivă o marcă trebuie să îndeplinească mai multe condiții:

- să fie clară, expresivă, eufonică (să se pronunțe ușor în limba respectivă); mărcile verbale care se pronunță greu sunt lipsite de o perspectivă comercială;
- să aibă caracter distinctiv și de noutate, pentru a nu se confunda cu mărci similare;
- să nu fie deceptivă, respectiv să nu inducă în eroare publicul asupra calității intrinseci a produselor și serviciilor la care se referă;
- să fie ușor de memorat;
- să fie semnificativă și prezentată integrator, marca trebuie să transmită corect mesajul dorit;
- să aibă, pe cât posibil, o semnificație legată de produse sau servicii, ori de activitatea întreprinderii în general, fără a avea un caracter descriptiv.

## Funcțiile mărcii

Realizate în forme grafice diverse și purtătoare de mesaje izvorâte din calitățile menționate, universul mărcilor este circumscris unor funcții importante, dintre care le menționăm pe următoarele:

### A) *Funcții conferite de către întreprindere:*

- 1) semn de proprietate,
- 2) mijloc de facilitare, a identificării produsului;
- 3) instrument de protecție a caractersticilor unice ale produsului;
- 4) mijloc de diferențiere a produsului;
- 5) modalitate de certificare a calității și de autentificare a sursei produsului;
- 6) simbol al caractersticilor de baza și al culturii întreprinderii;
- 7) rol de umbrelă.

### B) *Funcții conferite de consumator:*

- 1) suprasemn care înmănușează ansamblu semnificațiilor referitoare la produs / serviciu;

- 2) un mijloc de a numi , găsi , cumpăra și recumpăra produsul;
- 3) mijloc de reducere a riscurilor percepute;
- 4) modalitate simplă de a păstra în memorie ce a învățat din experiența
- 5) folosirii anterioare a bunului;
- 6) un element de delimitare a erorilor de cumpărare și, mai ales ,nerepetarea lor.

Alături de funcțiile considerate clasice – de identificare a produselor și serviciilor și de garantare a unui nivel calitativ constant al acestora în condițiile dezvoltării producției și comerțului de masă, se afirmă *funcția de concurență a mărcilor*.

Fiind un mijloc de identificare a produselor unui anumit producător, marca oferă cumpărătorului posibilitatea orientării sale rapide spre produsele verificate din punct de vedere calitativ, aparținând producătorilor care și-au câștigat o anumită reputație. Majoritatea produselor de consum sunt achiziționate în funcție de marca produsului.

Funcția de concurență a mărcii se accentuează în condițiile diferențierii tot mai accentuate a produselor.

De la diferențierea produselor unei anumite întreprinderi, prin calitate sau prezentare, s-a ajuns la o diferențiere a mărcilor aceleiași întreprinderi , prin multiplicarea mărimilor, formelor și culorilor. Un exemplu bine cunoscut este cel al mărcilor de automobile. Aceeași marcă (Peugeot, Ford etc.) reprezintă un număr din ce în ce mai mare de modele.

Dinamismul accentuat al mărcilor, sprijinit de publicitate, a determinat apariția funcției de reclamă a mărcii. Prin forța pe care o dobândește, marca devine un element autonom al succesului comercial, un bun independent, cu o valoare proprie, utilizat de întreprindere în cadrul strategiilor sale promoționale.

Unele tratate de marketing grupează funcțiile mărcii după cum urmează<sup>1</sup>:

1. Funcția de rutinizare este foarte strâns legată de caracterul practic al mărcii. Aceasta permite memorarea cu ușurință a rezultatelor alegerilor anterioare, cu timpul alegerea excluzând procesul de reflectare în prealabil , ea devenind un act reflex.
2. Funcția de garantare constă în aceea că , în cazul anumitor produse și consumatori , o marcă bine cunoscută constituie o asigurare a unei bune calități.
3. Funcția de personalizare se traduce prin aceea că , de foarte multe ori, alegerea unei mărci este un act prin care se poate defini personalitatea cumpărătorului, originalitatea acestuia.
4. Funcția de specificitate este cea care conferă mărcii calitatea de purtător al configurației unice a complexului attribute – produs, marca și produsul fiind asociate.
5. Funcția de diferențiere este funcția potrivit căreia marca este aceea care îi da posibilitatea cumpărătorului de a distinge produsul în cauză de altele similare.
6. Funcția de ludicitate decurge din plăcerea pe care cumpărătorul o poate trăi atunci când este pus în situația de a alege dintr-o mare varietate de bunuri.

Plecându-se de la funcțiile pe care o marcă le îndeplinește, în zilele noastre se vorbește despre conceptul de *capital – marfă*, prin care se înțelege valoarea adăugată produsului de o marcă și care este recompensată de piață sub forma unui profit suplimentar sau a unei piețe extinse, consumatorii asociind mărcii un comportament favorabil, ea fiind văzută de aceștia ca un activ financiar. Cu alte cuvinte, cel puțin în cazul produselor ajunse în stadiul de maturitate, marca adaugă activelor fizice o valoare suplimentară.

### Bibliografie:

1. Balaure, V. (coord.) - *Marketing*, Ed. Uranus, Bucuresti, 2002 (Ed. II)
2. Kotler, Ph. – *Managementul Marketingului* – Editura Teora, București, 1997

<sup>1</sup> Kotler, Philip – *Managementul Marketingului* – Editura Teora, București, 1997, pg. 572

# Rolul producției și consumului în crearea valorii

**Daniel GHERASIM**  
Universitatea "George Bacovia" Bacău

**Keywords:** *production, consume, process, energy-information*

**Abstract:** The production process is carried on in tight connection with all other processes that take place in nature and in the society. Thus, due to this production process, a certain potential is attracted from the environment, from the processes taking place within the society and from the previous consume processes, and then the three elements of the potential are changed into product, according to a specific rule.

The consume process which for a long time (as long as the basic necessities were taken directly from nature) was primordial, follows now the production process aiming to bring to the combination substance - energy - information incorporated within the product, submitting it to a change as a specific preservation, its outputs taking the form of the service.

Pentru a consuma ceva, este necesar ca mai întâi acel „ceva” să fie produs.

**Procesul de producție** se definește și se desfășoară în strânsă legătură cu toate celelalte procese care au loc în natură și societate. Astfel, prin intermediul său, mai întâi se realizează *atragera* de potențial (substanță, energie și informație) din mediul natural, din procesele care au loc în societate și din procesele anterioare de consum (sub formă de potențial natural, potențial social și potențial economic tip servicii), iar apoi cele trei elemente ale potențialului sunt *transformate* în produs, potrivit unei reguli specifice.

„*Produsul este o informație (i), implementată în substanță (s), cu ajutorul energiei (e)*”<sup>1</sup>, potrivit relației:

$$\text{Produs} = i \dots e \dots s$$

Primele două elemente de potențial (informația și substanța) asigură produsului valoarea de întrebuințare (energiei atribuindu-i-se un rol secundar).

În ceea ce privește valoarea, aceasta este rezultatul tuturor celor trei componente (care conservă entropie joasă sau potențial).

**Procesul de consum**, care, deși multă vreme (cât timp cele necesare vieții au fost preluate direct din natură) l-a precedat, (în mod logic) îl succede pe cel de producție, are menirea de a prelua combinația substanță - energie - informație încorporată în produs, supunând-o unei transformări-conservări specifice, ieșirile sale îmbrăcând forma serviciului.

<sup>1</sup> Bran, P.: *Economica valorii*, Editura Economică, București p. 61



În cazul omului, serviciul de care el este capabil ca rezultat al acestui proces „este format din energie fizică și intelectuală (*e*) care este pusă în slujba unei informații (*i*), cu ajutorul corpului său (*s*)”, potrivit schemei:

$$\text{Serviciu} = e \dots\dots s \dots\dots > i.$$

În cazul unui mijloc de muncă, rezultatul procesului de consum (de investiții, reparații etc.) va fi tot un serviciu, dar de tipul:

$$\text{Serviciu} = s \dots\dots e \dots\dots > i.$$

Prin urmare, mijlocul de muncă (sau *mijlocul economic*, cum îl numește profesorul P. Bran), după ce conservă potențial în urma unui proces de consum, își pune propria sa substanță (*s*), cu ajutorul unei anumite cantități de energie (*e*), la dispoziția unei informații (*i*) de tip tehnologic, organizatoric, de produs etc.

Lucrurile prezentându-se în acest fel, potrivit teoriei valorii entropice, mijlocul de muncă, având posibilitatea să furnizeze servicii asemănătoare cu cele prestate de om, poate înlocui oricând omul în procesul de producție, preluându-i și rolul de *creator de valoare* (teză respinsă vehement de K. Marx, dar susținută de unii adepți marxiști ai teoriei valorii muncă<sup>2</sup>).

Una din tezele de căpătâi ale teoriei de care ne ocupăm în acest subcapitol este aceea că la crearea valorii contribuie, în egală măsură, ambele procese (de producție și de consum. „În matricea disciplinară a noii teorii - subliniază Paul Bran -, cercetarea activității economice se va face în mod integrativ, **stările de producție și de consum având un rol egal** (s.n.), dar și *integrat* în mecanismul de obținere a valorii. După cum vom vedea, valoarea nu este completă, decât după ce a trecut obligatoriu prin ambele procese economice, de producție și de consum!”<sup>3</sup>.

Cu o astfel de teză suntem într-un acord, ea constituind un argument de bază în sprijinul ideii convergenței teoriilor cu privire la esența prețurilor. Desigur că ea poate fi susținută și cu alte argumente decât cele expuse în lucrarea citată.

Procesele de producție și de consum implicate în modelul teoriei valorii entropice sunt confruntate cu patru categorii de **linii de forță**.

1) Pe primul loc sunt plasate *liniile de forță ale legilor naturii*. Este vorba despre legea conservării materiei, legea entropiei, legile combinațiilor chimice, legile biologicului etc., care guvernează transformările care au loc în cadrul celor două procese.

2) *Liniile de forță ale socialului*, plasate pe locul al doilea, cuprind informațiile cu efect de ordonare a sistemului aflat în stare de producție sau de consum, informațiile care reflectă interesele politice, sociale, de proprietate etc.

3) Pe cel de-al treilea loc se află *liniile de forță ale stării de consum*, care impun în sistemul de creare a valorii interesele celor pentru care se desfășoară producția, fiind beneficiarii și susținătorii ei.

4) În fine, pe cel de-al patrulea loc sunt așezate *liniile de forță ale stării de producție*, care asigură atragerea de potențial (natural, biologic, social etc.) și prelucrarea lui în sistemul productiv.

În astfel de condiții, în sistemul biosocial de creare a valorii se includ:

a) *mediul natural*, constituit din:

a<sub>1</sub>) *mediu natural intern*, format din teren, sursele de aer și de apă, lumina, microorganismele utilizate în procesele tip biologic etc.;

a<sub>2</sub>) *mediul natural extern*, care pune la dispoziția întreprinderilor intrările sub forma potențialului natural din care sunt produse bunurile (și care este rezultatul proceselor naturale care au loc în afara sistemului economic);

<sup>2</sup> Sîrbu, C.: *Mijloacele de muncă și procesul de valorificare*, Revista Economică, nr. 1, 1983

<sup>3</sup> Bran, P.: *Op. cit.*, p.76

b) *mediul social*, în care se desfășoară procesele de transformare de potențial în servicii sociale (educație, cultură, cercetare științifică etc.), care sunt valorificate în procesele de producție și de consum, contribuind la crearea valorii;

c) *informațiile*, care se regăsesc în substanțe ale mediului înconjurător (minerale, lemn, piatră etc.), și care intră în sistemele economice sub forma *obiectelor și mijloacelor economice*, dar și sub forma *forței de muncă* (omului educat și calificat).

Toate elementele enumerate până aici sunt în măsură să contureze, în linii mari, sistemul economic de creare a valorii. Astfel, „componenta *informații* ne va arăta **cum** să lucrăm, *obiectele activității economice*, **ce** transformăm, *mijloacele activității economice*, **cu ce** realizăm transformarea, iar *omul*, **cine** conduce și participă conștient la procesele de transformare”.<sup>4</sup>

Materializare a tuturor proceselor de transformare, produsul este deci rezultatul acțiunii următoarelor **forțe**:

1) *forța naturii*, care face ca procesul de producție să fie un proces de transformare cu caracter entropic;

2) *forța consumului*, care acționează, firesc, dinspre starea de consum a sistemului, impunând o așezare structurală a celor trei elemente ale potențialului (substanța, energia și informația) în conformitate cu *cerințele procesului de consum viitor*, acțiunea sa contribuind la crearea valorii de întrebuințare și a valorii produselor;

3) *forța producției*, prin care se realizează atragerea și prelucrarea de potențial în conformitate cu profilul și scopul întreprinderii, rezultatul ei reflectându-se atât în valoarea de întrebuințare, cât și în valoarea produselor;

4) *forța societății*, care acționează pe linia cuplării forțelor interne ale sistemului economic prin liniile de forță ale proprietății, ale intereselor societății ca sistem etc.

Toate cele patru categorii de forțe se regăsesc în procesul de producție, în cadrul căruia elementele materiale endogene și exogene sistemului furnizează potențial, transformându-se, cu un randament subunitar ( $\alpha_p$ ), în produse, conform relației:

$$\text{Produsul} = (P_n + P_s + P_{e_s})\alpha_p$$

În procesul de producție, toate cele trei componente ale potențialului ( $s$ ,  $e$ ,  $l$ ) se vor reuni, creând *utilitatea*, respectiv valoarea de întrebuințare a produsului (care se corelează cu dorințele consumatorilor). Totodată, prin potențialul energetic pe care îl conțin, cele trei elemente primare vor contribui și la crearea *valorii*.

Produsul rezultat din acest proces va fi înconjurat de *linii de forță* care îi asigură:

a) *menținerea însușirilor calitativ-cantitative* (a valorii sale de întrebuințare) în confruntarea cu mediul și cu timpul;

b) *menținerea cantității de potențial* (a valorii) în „lupta” cu mediul și consumatorii (care recunosc sau nu valoarea prin prețurile pe care le negociază).

Pe de altă parte, consumul va trebui să dispună de forțele necesare pentru a putea rupe liniile de forță (menționate) ale produsului, precum și pe cele ale proprietății producătorului, oferind un nivel al valorii de schimb echitabil și pentru producător, și pentru consumator.<sup>5</sup>

În urma consumului, produsul dispare sub aspectul valorii de întrebuințare. Nu dispare însă conținutul lui sub forma de potențial economic tip produs ( $P_{e_p}$ ), acesta conservându-se, potrivit legilor naturii, sub forma *capacității de a presta servicii* ( $P_{e_s}$ ), care apare în forme diverse: *capacitatea de muncă a oamenilor*, *capacitatea tehnică de producție a obiectelor și mijloacelor economice de producție*, *capacitatea mediului natural de a furniza potențial (natural)*, *capacitatea societății de a furniza potențial social*.

<sup>4</sup> Bran, P.: *Op. cit.*, p. 75

<sup>5</sup> Bran, P.: *Op. cit.*, p.80-81

Bineînțeles că, potrivit legii entropiei, transformările din cadrul procesului de consum sunt tot entropice, realizându-se cu un randament ( $\alpha_c$ ) subunitar.

Serviciile rezultate din procesul de consum sunt constituite din aceleași trei componente elementare (s, e, i), preluate atât din produsele consumate, cât și direct din mediul natural (căldură, aer, apă) și social (educație, cultură, protecție), având o structură apropiată cu cea a produsului:

$$\text{Serviciul} = (P_n + P_s + P_{e_p}) \alpha_c.$$

Ele au aceleași caracteristici ca și produsele (valoare de întrebuințare și valoare), fiind înconjurate de același câmp de forțe.

Valoarea de întrebuințare a serviciilor este dată de corespondența dintre însușirile lor și cerințele sistemului aflat în stare de producție, derivând din modul de așezare a elementelor (s, e, i) pe care ele le conțin.

Valoarea serviciilor derivă din conținutul lor cantitativ de potențial energetic (de cantitatea de entropie joasă).

Ca și producția, consumul este tot entropic, neextrăgând întregul potențial din produsele „digerate”. În plus, o parte din potențialul energetic dobândit este reținut pentru existența fizică a omului (timp liber, viața politică, viața de familie etc.). Numai ceea ce rămâne din potențialul energetic extras din produse, îmbrăcând forma *serviciilor disponibile*, reprezintă baza obiectivă a recunoașterii valorii de către consumatori.

Ajungând cu explicațiile în acest punct, profesorul Paul Bran trage următoarea concluzie: „Vedem că procesul de consum nu diferă prea mult de cel de producție (s.n.), fiind un veritabil „proces productiv”, lucru nerecunoscut până acum de nici o teorie a valorii!”<sup>6</sup>

În ceea ce ne privește, împărtășim întru totul și această teză, ea putând fi folosită drept argument în favoarea convergenței teoriilor privind valoarea și prețurile.

Datorită faptului că starea de serviciu sub care este conservat potențialul scos din produs (cel puțin în cazul omului) se pierde în timp, în explicarea mecanismului de formare a valorii entropice se iau în considerare, pe lângă procesul de consum, două procese de producție (unul care precede și altul care succede consumul). De aceea, potențialul efectiv care fundamentează valoarea produsului rezultat dintr-un proces de producție derulat într-un moment oarecare  $t_1$ , notat cu  $P_{e_r}$ , trece prin cele trei procese economice, putându-se stabili cu următoarea relație:

$$P_{e_r} = (P_n + P_s + P_{e_s}) \cdot \alpha_p t_1 \cdot \alpha_c t_2 \cdot \alpha_p t_n,$$

în care:  $t_1$  - procesul de producție inițial (care precede consumul);  $t_2$  - procesul de consum care succede procesul de producție  $t_1$ ;  $t_n$  - procesul de producție care succede consumul și care valorifică potențialul economic tip servicii rezultat din procesul de consum.

Prin urmare, suma de bani încasată și disponibilizată pentru plata produsului fabricat în  $t_1$  (prețul acestuia) va depinde, nu numai de randamentul  $\alpha_p$  de transformare (în cadrul primului proces de producție) a potențialului ( $P_n + P_s + P_{e_s}$ ) în potențial tip serviciu, ci și de randamentul  $\alpha_c$  al consumului, precum și de randamentul  $\alpha_p$  de transformare și conservare, în cadrul celui de-al doilea proces de producție, a potențialului economic tip servicii rezultat din procesul de consum.

## Bibliografie:

Bran, P.: *Economica valorii*, Editura Economică, București  
 Sîrbu, C.: Mijloacele de muncă și procesul de valorificare, Revista Economică, nr. 1, 1983

<sup>6</sup> Bran, P.: *Op. cit.*, p. 84

# The role of the romanian industry within the process of the european union integration

**Carmen Raluca MARANGOCI**  
**Universitatea „George Bacovia” Bacău**

**Keywords:** *competition, European integration, cost, industry*

**Abstract:** In accession countries, the worries are about productivity improvement, environmental protection, work safety and harmonization with EU legislation and standards. Although there are several studies analyzing competitiveness, very few of them focus on business competitiveness in the context of the European integration. The EU Member States and newly accessing countries are both concerned about the consequences of the EU enlargement for the competitiveness of business firms. In Member States, the concern is about loss of market shares and intensified competition from lower-cost firms. This paper analyses the impact of implementing EU requirements on the competitiveness of industry in Romania. This study finds that despite transitional problems, favorable opportunities for restructuring processes may countervail adverse effects and enhance the competitiveness of East European firms in the European single market.

Through the years, all the changes made in industry have been directed towards automation and mechanization growth. Traditional cost accounting systems using overhead costs assessment methods based on manual labor allocation are not able to allocate the overhead costs correctly in an environment in which labor registers a low level.

In 2007, Romania joined the European Union (EU). At the micro-level, the benefits associated with EU enlargement consist, among others, of market liberalisation and free movement of capital and labour, sustainable development, harmonised legislation and stable environment. However, the integration is a process of adaptation and therefore associated with both benefits and shortcomings. The EU Member States and newly accessing countries are both concerned about the consequences of the EU expansion for the competitiveness of business firms. In Member States, the concern is about loss of market shares and intensified competition from lower-cost countries. In accessing countries, the worries are about extra costs required by productivity improvement, environmental protection, work safety and harmonisation with EU legislation and standards. The earlier research has seldom addressed competitiveness from the perspective of East European countries. The particular case of the Romanian industry is analysed through various dimensions of competitiveness. The disparities and the different

level of development between the accessing countries and the members of the European Union have been a subject of negotiations during the integration process and require considerable financial efforts and reform programmes. The implementation of the European legislation, the first main concern for businesses' competitiveness on the European market, has an impact depending on the restructuring that has been and remains to be done. At the industrial level, the requirements are for compliance with the environmental protection, employment and work safety regulations. The implications at the micro-level consist of extra costs for technological modernisation, structural changes and human resources-related investments. Estimates have been made for the costs that a particular country or industry has to bear as a result of accession to European structures.

More problematic issues are faced in the case of environmental protection. The pollution in the industry affects the quality of air, water and soil but also the working conditions through heat, noise and vibration emissions. Sinter plants are the most polluting installations, followed by coke-oven plants. The most relevant emissions to the water consist of wastewater emissions from coke-oven plants, blast furnaces and basic oxygen furnaces. More than half of the input is converted during the technological process in off-gases and residual products. In order to achieve environmental protection, solid wastes and by-products need to be recycled and the off-gases need to be filtered. Nevertheless, the greatest efforts are directed to reduction of emissions to air, water and soil and less to health and safety. The costs supported by the polluting companies consist of updating the industrial installations and implementing the best available techniques. In addition, administrative costs are transferred to the industrial companies through a system of authorisation and renewal taxes. A brief description of the production process will follow in order to enable a better understanding of the industry and its economical aspects. Two methods are mainly used nowadays in production: the electrical and the pure oxygen method. Nevertheless, the methods are still in use in the less developed countries.

The fall of the East European market was the starting point for new challenges as the technologies and products were obsolete and inadequate for the highly competitive market of the West European countries. During the transition period, restructuring was undertaken to some extent in most of the candidate countries and was conducted both by the state and by the private sector. The state closed some of the inefficient plants or installations, reduced the amount of labour and privatised the companies. The private sector contributed to the restructuring mainly by modernisations and investments in technologies and environmental protection. The circumstances of candidature for the European community have conducted the restructuring process towards a co-ordination of politics and programmes in accordance with the EU requirements. As in other sectors of activity, European Agreements have been signed with the accessing countries, establishing the conditions to be achieved during restructuring. The agreements provide a legal framework for the liberalisation of trade through a gradual removal of customs duties and for the abolishment of governmental aid as a preparatory stage for the final integration.

The concept of competitiveness has been used in various approaches and meanings and there is no common definition, we can distinguish between three levels of competitiveness analysis: competitiveness of a nation, of an industrial sector and of an individual firm or groups of firms within an industry. We shall analyse competitiveness through two widely used dimensions: productivity and foreign trade. In addition, considering the specificity of economies in Eastern-Europe, we consider it important to assess the level of industrial restructuring as an indicator of competitiveness. Productivity is usually assessed based on three main factors: labour, capital and technology. However, practical impediments in measuring the capital and technological contribution to productivity as well as the data availability often restrict the analysis of economic performance to labour inputs. Labour productivity analysis is used in this study but it

should be mentioned that the contribution of capital and technology to Romanian industrial productivity is limited, due to a low foreign direct investment (FDI) inflow and weak efficiency of the obsolete technological equipment.

Although employment has diminished considerably during the transition, production followed the same trend and the industry remained generally oversized in employment. In addition, the value added brought by each employee has dropped dramatically, indicating an important deterioration in productivity performance. Insufficient investments in technological equipment as well as specialization in low-processed products have contributed to the present situation. On the legal side, the legislative harmonisation has concerned mainly two areas: environmental protection and competition.

Competition increases the necessity of knowing and practicing precise costs and it might lead to the adoption of the activity-based costing system. However, it was found that enterprises which implemented the ABC method were not necessarily faced with a bigger competition than other enterprises which did not implement this method yet. That might indicate that ABC method is used for other purposes than for providing more precise costs.

From the environmental point of view, the European Union's Directive has been fully transposed into the Romanian internal legislation. The law was passed in 2002 and is based on integrated permits which use various criteria for environmental protection evaluation in order to authorise the functioning. The negotiations with the EU resulted in legal decisions, expressing the state's concern to improve the performances and establishing a strategy for restructuring the industry. Two main directions have been identified for the future development of the industry: expansion on the European market and specialisation in highly-processed products. As expected, implementing legislative regulations has had practical implications for Romanian foreign trade.

Technological installations in the industry contribute significantly to pollution and updating them to environment-friendly equipment is a requirement in accessing countries' negotiations with the Community. The existing level of technologies denotes a low readiness for complying with environmental regulations. Despite the positive effects of investments for modernisation and productivity, the level of estimated costs for environmental compliance is a burden for the industry. The highest potential for environmental compliance depends on modernisation and industrial activities.

Significant financial resources could be attracted by selling the allocated quotas to Western companies, evaluated as net buyers on the emission trading market. The funds could be used in a second stage for supporting the restructuring processes. Secondly, the restructuring can be sustained using the mechanism of a joint implementation project. The competition and environmental issues are associated particularly with the main threats to the industry's competitiveness on the European market. Investigating the role played by each of the opportunities identified or to what extent the results are applicable to other industries and candidate countries are the main routes suggested for future exploration.

## References

1. Baldwin, R., Venables, A.J., *Regional Economic Integration*, Handbook of International Economics, vol. III, 1995.
2. Bârsan, M., *European Economic Integration*, Editura Fundației CDIMM, 2001.
3. Berinde, M., Dodescu, A., Giurgiu, A., *Romania's Participation in the Process of Economic Integration in Europe*, Editura de Specialitate UNGER, Germania, 2004.
4. Miron, D., *European Union Economy*, Editura Luceafărul, București, 2003.
5. <http://www.mie.ro>
6. <http://europa.eu.int>
7. [http://ec.europa.eu/trade/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/trade/index_en.htm)

# Tehnologia informatiei si avantajul concurential

**Andreia Simona MELNIC**  
Universitatea "George Bacovia" Bacău

**Keywords:** *Information Technology, strategic informatics systems, value chain, durable competitive advantage.*

**Abstract:** Information technology is an essential component to fulfill the strategic objectives of the business. In a competitive environment, it is important that the technologic support should promptly answer to the development and operation imperatives of an organization. The IT strategy should be developed and lined beside the business strategy in order to create the premises for the development of an optimized informational architecture. The organization strategy should be directed towards the creation of some competitive advantages.

Una din forțele motrice principale ale economiei moderne de piață este - fără îndoială - concurența. Această forță rezidă în sistemul de relații prin care agenții economici sunt determinați să se preocupe neconținut de extinderea, diversificarea și perfecționarea activităților economice în care sunt implicați, astfel încât să-și consolideze poziția pe piață și să evite riscul de a fi eliminați din competiție.

Piața este cadrul derulării operațiunilor economice la care participă diverși operatori economici, al competiției dintre aceștia. Concurența încurajează spiritul de afaceri, iar consumatorul are avantajul că poate obține bunurile dorite la cel mai mic preț posibil. Competiția internă între agenții economici naționali sau între aceștia și cei străini are drept rezultat creșterea eficienței, contribuind, totodată, la sporirea gradului de competitivitate internațională. Scopul politicii concurenței este acela de a încuraja și accentua acest proces competițional ce se manifestă între agenții economici. În cadrul competiției, unii agenți economici câștigă, iar alții pierd. Acesta este un fenomen normal, prin politica concurenței urmărindu-se nu protejarea celor afectați negativ de competiție, ci asigurarea realizării în condiții normale a concurenței, adică de corectitudine sub aspectul loialității și de orientare către progres și bunăstare.

Tehnologia informației este o componentă esențială pentru îndeplinirea obiectivelor strategice ale afacerii. Într-un mediu competitiv, este important ca suportul tehnologic să răspundă prompt la imperatiile de dezvoltare și operare ale companiei. Strategia IT ar trebui dezvoltată și aliniată cu strategia afacerii pentru a crea premisele dezvoltării unei arhitecturi informaționale optime.

Companiile trebuie să-și definească obiectivele strategice și arhitectura sistemelor informaționale astfel încât să realizeze o aliniere corectă a strategiei IT cu strategia de

afaceri, susținând focalizarea investițiilor în cele mai critice zone de afacere, maximizând beneficiul adus companiei.

Tehnologia informațională este și va fi prezentă în domeniul afacerilor mai mult decât a fost managementul vreodată. Funcțiile IT sunt supuse la o provocare continuă din partea afacerii, fiind nevoite să răspundă la noi și noi cerințe. Într-o economie în plină dezvoltare, dinamica afacerii împinge de cele mai multe ori spre o dezintegrare a serviciilor și tehnologiilor informaționale. Acest lucru determină un efort de administrare considerabil, creșterea nejustificată a costurilor și expunerea organizației la riscuri de operare. Evaluarea și diagnosticarea sistemelor are la bază o serie de servicii proiectate special pentru a determina capacitatea resurselor informaționale de a satisface cerințele afacerii și de a dezvolta strategii de îmbunătățire a tehnologiei de afacere și a performanței afacerii. Prin aceste servicii se analizează infrastructura și procesele implementate în toate zonele de gestiune IT precum aplicații, baze de date, sisteme de operare, rețea și telecomunicații. Pentru toate aceste zone se determină capacitatea de a asigura continuitatea, securitatea și eficacitatea gestionării activelor IT. Analiza generală a mediului IT poate fi completată în cazul unor obiective specifice de o evaluare mai detaliată a unor componente ale sistemului cu teste de stres ale aplicațiilor și bazelor de date pentru determinarea scalabilității și a încărcării maxime sau teste de penetrare pentru determinarea securității IT.

Dependența tot mai mare de procesele IT generează provocări continue în planul asigurării unei disponibilități cât mai mari a sistemului informatic. O întrerupere a serviciilor informatice poate genera o mulțime de situații cu influență negativă asupra veniturilor companiei și siguranței afacerii. Activitatea de consultanță a unor firme prin serviciile specifice vizează creșterea fiabilității sistemelor, proiectarea și implementarea tehnologiilor de înaltă fiabilitate (arhitecturi de procesare paralele, cluster de servere, etc.), dezvoltarea mijloacelor de restaurare a serviciilor IT în urma unui dezastru sau eveniment major. Motivele achiziționării unei noi soluții sunt în general costurile excesive de administrare a vechiului sistem devenit neoperațional, noi procese și cerințe de afacere ce nu pot fi susținute informatic cu resursele actuale, lipsa de flexibilitate și limitările în gestionarea datelor. A face cea mai bună alegere în privința unui sistem integrat de gestiune a întreprinderii nu este o decizie ușor de luat, necesită experiență și obiectivitate pentru a identifica și a documenta în detaliu motivele schimbării și așteptările față de noul sistem, clasificând toate aceste cerințe și apoi pentru a determina soluția și produsele software cele mai potrivite. Pentru a implementa o soluție informatică este nevoie de o înțelegere completă a cerințelor de afacere completate de cunoașterea industriei, abilități tehnice și de management și control al întregului proces. Implementarea unei soluții informatice noi înseamnă mai mult decât instalarea unei aplicații și a platformei hardware pe care rulează. Testarea este o condiție obligatorie a trecerii în producție a noului sistem implementat. Formalizarea acestui proces, deși în cele mai multe cazuri neglijată de consultanți și client, este elementul cheie în proiectul respectiv, prin conceperea scenariilor de testare și realizarea acestora împreună cu utilizatorii/clientii aplicației. Prin serviciile de audit al sistemelor informaționale clienții sunt sprijiniți în îndeplinirea cerințelor legale și eficientizarea gestiunii activelor IT, utilizându-se metodologii și standarde de referință, precum Control Objectives for Information Technologies - CobiT™ - cadrul general de audit dezvoltat de către Information Systems Audit and Control Association.

În prezent, două schimbări esențiale se datorează utilizării noilor tehnologii informaționale [3, 488]:

- Descentralizarea puterii informatice și a stocării datelor și deplasarea către utilizator; Utilizatorii tehnologiilor informaționale se confruntă deseori cu numeroase probleme care vizează: controlul costurilor sistemelor informaționale pe parcursul proceselor de redimensionare a activității prin folosirea tehnologiilor informaționale; satisfacerea nevoilor directorilor privind managementul informațional "în timp real" din surse interne și



externe; crearea sistemelor informaționale care să aducă organizațiilor un avantaj strategic; corelarea strategiei tehnologiilor informaționale cu obiectivele organizației; eficientizarea sistemelor informaționale ca rezultat al fuziunilor, achizițiilor sau lichidărilor și introducerea sistemelor funcționale hibrid în organizații; îmbunătățirea eficienței activității de dezvoltare a sistemelor; menținerea securității și integrității informațiilor firmelor, asigurarea unei comunicări transparente și a mijloacelor de prelucrare a informațiilor pentru utilizatorii finali; crearea aplicațiilor care să îmbunătățească poziția competitivă a corporațiilor; crearea bazelor informaționale și integrarea instrumentelor care să permită utilizatorilor finali satisfacerea nevoilor privind accesul și prelucrarea informațiilor; introducerea instrumentelor care îmbunătățesc comunicațiile internaționale și reduc necesitatea deplasărilor (videoconferințe, multimedia, stații de lucru).

- Utilizarea pe scară largă a telecomunicațiilor care fac legătura electronică între diferitele componente ale sistemelor informaționale.

Tehnologiile de comunicare și mijloacele de comunicare stimulate de creșterea cererii utilizatorilor vor fi din ce în ce mai performante, pentru a permite clienților o cât mai bună conectare.

Sistemul informațional este supus unor schimbări majore datorate acțiunii combinate a factorilor sociali, tehnologici și economici. Cele mai evidente schimbări sunt:

- *accentuarea importanței factorului uman*: satisfacerea cerințelor utilizatorilor continuă să fie o problemă pentru administratorii de rețea ai unei companii;
- *eficientizarea costurilor*: companiile continuă să caute metode care să dovedească eficiența costurilor pentru tehnologia informațională și astfel să ofere credibilitate economică costurilor presupuse de sistemul informațional;
- *distribuirea informației*: tendințele în achiziționarea de tehnologie sunt, în principal, direcționate în sensul distribuirii IT în unitățile de afaceri care utilizează informația;
- *reproiectarea proceselor de prelucrare*: cererea pentru aplicații continuă și este stimulată prin reproiectarea sau re tehnologizarea proceselor de prelucrare;
- *relațiile de subordonare*: unitățile sistemului informațional sunt considerate mult mai eficiente, dacă sunt subordonate unităților de afaceri, decât dacă ar fi subordonate conducerii la nivelul întregii companii a sistemului informațional.

Nevoile utilizatorilor de a avea acces la informații conduc la crearea de noi funcțiuni și la introducerea de noi specialiști care să sprijine procesele informaționale din cadrul companiilor. Astfel, din nevoia corporațiilor de a transfera informațiile importante între managerii și specialiștii interesați, a apărut funcția de director al managementului informațional. Această funcție prezintă următoarele atribuții:

- definirea pentru furnizorii de sistem informațional a cerințelor de regăsire și stocare a informațiilor venite din partea clienților;
- identificarea surselor interne și externe de informații și luarea măsurilor necesare accesării informațiilor;
- stabilirea standardelor și a procedurilor pentru clasificarea, indexarea și stocarea informațiilor;
- clasificarea, indexarea și stocarea informațiilor;
- înființarea unui "serviciu de urgență" prin care clienții să semnaleze apariția unor probleme de ordin tehnic.

Tehnologia sistemelor informaționale este omniprezentă în lanțul valoric, dat fiind că fiecare activitate valorică generează și utilizează informații. Sistemele informaționale se utilizează în planificare, control, optimizare, măsurători și alte activități destinate să realizeze un anumit obiectiv. Logistica intrărilor, spre exemplu, folosește un oarecare tip de sistem informațional pentru a controla manipularea materialelor, a planifica în timp livrările și a gestiona stocurile de materii prime. În mod similar, este necesar un sistem informațional în prelucrarea comenzilor, administrarea relațiilor cu furnizorii și planificarea în timp a activității forței de vânzare. Tehnologia sistemelor informaționale deține un rol

important și în legăturile dintre activitățile de toate tipurile, deoarece coordonarea și optimizarea legăturilor impune circulația informațiilor între activități. Recenta și rapida schimbare tehnologică a sistemelor informaționale are un impact profund asupra concurenței și a avantajelor competitive, dat fiind rolul omniprezent al informației în cadrul lanțului valoric.

Un important rezultat al amplitudinii și dezvoltării tehnologiei informaționale îl constituie generalizarea sistemelor informatice. Sistemele informatice constituie cadrul de pătrundere și de aplicare a tehnologiei informaționale în organizații, dar nu numai, aceasta influențând evoluția și dezvoltarea sistemelor informatice. În acest sens, tehnologia informațională ar cuprinde, pe lângă elementele care asigură colectarea, prelucrarea, stocarea și transmiterea informațiilor, și elementele teoretice și metodologice privind dezvoltarea sistemelor informatice. Noua infrastructură împreună cu IT, necesară pentru desfășurarea eficientă a activităților firmei, constituie portofoliul IT. Întregul portofoliu IT trebuie coordonat de un management format din specialiști, atât în domeniul economic, cât și în cel tehnic.

Sistemele informatice strategice, elemente ale tehnologiei informației care sprijină procesele manageriale desfășurate cu precădere la nivelurile superioare ale organizației, reprezintă produsul confluentei dintre legitățile procesului de elaborare a deciziei și tehnologia informației.

Strategia organizației trebuie să se orienteze spre crearea unor avantaje competitive.

- 1) Avantajul de cost care constă în abilitatea organizației de a oferi produse la costuri reduse față de cele ale concurenților;
- 2) Avantajul de valoare adăugată care conduce la crearea produselor care oferă funcționalități foarte necesare și dorite de clienți;
- 3) Avantajul focalizării care orientează organizația spre satisfacerea nevoii unor clienți.

Acțiunea care nu conduce la obținerea unuia dintre avantajele enumerate mai sus nu este de interes strategic deoarece lupta concurențială este definită ca fiind lupta pentru avantajul competitiv sau concurențial. IT îmbunătățește eficiența și eficacitatea operațională, conducând la avantaje de cost și de diferențiere a produselor.

În prezent, procesul de administrare strategică a firmelor se suprapune din ce în ce mai mult cu managementul avantajului concurențial, adică are drept preocupări de bază identificarea, dezvoltarea și exploatarea ariilor în care pot fi obținute avantaje substanțiale și mentenabile. Eficacitatea strategică poate fi definită ca fiind măsura atingerii obiectivelor strategice. Obiectivul strategic major al oricărei organizații este atingerea avantajului competitiv durabil și, astfel, poziționarea strategică în cadrul concurenței din sectorul de activitate sau din industria în care funcționează aceasta.

O organizație poate obține o valoare maximă dacă oferă un anumit produs creat cu un cost dat, utilizând cele mai noi și performante tehnologii, personalul cu cele mai performante abilități și deprinderi, cele mai noi metode de management și cele mai performante resurse.

Creșterea economică la nivelul organizației este apreciată prin prisma unor indicatori economici ca *cifra de afaceri* sau *valoarea adăugată*.

Valoarea adăugată este unul dintre indicatorii cei mai semnificativi ai activității organizației. Din ce în ce mai multe organizații simt nevoia de a previziona contribuția IT la creșterea valorii adăugate.

Majoritatea metodelor de evaluare a IT nu conduc spre rezultatul dorit deoarece încorporează un aspect important al IT: tendința de descreștere în timp a raportului *preț/performanță*.

Pentru a surprinde impactul IT asupra atingerii avantajului competitiv durabil, se impune investigarea tuturor entităților interne și externe organizației care concură la realizarea dezideratului suprem al organizației: diferențierea produselor față de cele ale

concurenților și obținerea asimetriei pe piață.

O problemă dificilă privind IT este estimarea valorii sale strategice. Eectul strategic primordial al IT este de a atrage clienții prin noile servicii și de a le adăuga valoare.

Într-o organizație care utilizează drept intrări produse fizice, este deosebit de important să se urmărească nu doar costurile acestor intrări, ci și calitatea acestora și modalitățile și termenele de livrare. Aceste elemente trebuie incluse în funcția utilității oferite furnizorilor și în cea care exprimă profitul organizației întrucât reprezintă variabile strategice care pot fi afectate de implementarea IT.

Modelul poate surprinde și alte aspecte strategice ale implementării IT cum ar fi impactul benefic al acesteia asupra structurii și dimensiunii pieței. Ceea ce se poate actualiza în model este modificarea funcției profitului, influențată de implementarea IT. Astfel, modelul va include două funcții ale profitului:

1) Calculul profiturilor curente;

2) O relație care permite calculul profiturilor și, în același timp, al costurilor pentru cazul în care întregul proces de realizare a produselor oferite suferă modificări profunde datorate implementării IT.

Pentru a reflecta structura costurilor, modelul poate de asemenea include cheltuielile de operare. Efectul noilor tehnologii informaționale este reducerea costurilor de operare. Experiența acumulată de majoritatea organizațiilor evidențiază o regulă de bază deja recunoscută: o reducere rapidă a costurilor va atrage după sine luarea deciziei de implementare a IT mult devansată în timp.

Unele firme dobândesc o valoare economică sporită ca urmare a investițiilor în IT. Procesul acumulării de valoare în urma investirii în IT poartă denumirea de "eficiența schimbării". Caracteristicile elocvente pentru o mai bună eficiență a schimbării sunt:

- Creșterea implicării managementului de vârf în IT: directorii generali cu un nivel ridicat de implicare în IT participă la întrunirile consiliului IT; solicită studii bine întocmite pentru investiții; sprijină utilizarea strategică de IT, asigurând capitalul necesar; încurajează, consolidează și sprijină continuu pregătirea în utilizarea IT.
- Reducerea conflictelor politice: pentru reducerea conflictelor politice, managerii trebuie să demonstreze un puternic spirit de comunicare, un sentiment de cointeresare și cooperare; să identifice datele relevante în cadrul unui departament și să le comunice în întreaga firmă, să încurajeze cooperarea între echipele interfuncționale, transferuri temporare și mișcări de personal;
- Creșterea gradului de satisfacere a utilizării sistemelor: firmele în care personalul este mulțumit de utilizarea propriilor sisteme, obțin, de asemenea, o creștere a cifrei de afaceri din investirea în IT;
- O planificare integrală a activității și a tehnologiei informaționale: firmele care prezintă legături puternice între planificarea IT și planificarea economică câștigă o valoare mai mare datorită investițiilor în IT.

Planificarea strategică a IT se va realiza în principal la nivelul unităților de afaceri. În noul model, funcțiile și responsabilitățile administratorului sistemului informatic sunt mai degrabă orientate asupra politicii și strategiei, decât asupra activităților operaționale, ele vizând:

- Participarea la conturarea și dezvoltarea strategiei corporației;
- Conducerea sistemului informațional pe baza principiilor managementului calității; Implementarea și coordonarea tehnicilor managementului calității vor necesita dezvoltarea unor proceduri, a unor metode de învățare și de monitorizare a rezultatelor. Managementul calității presupune ca serviciile sistemului informațional să se caracterizeze prin relevanță, oportunitate și acuratețe.
- Coordonarea dezvoltării și promulgării standardelor IT la nivelul corporației;
- Standardele pentru hardware, software și metodele de dezvoltare sunt o preocupare pentru administratorii sistemelor informatice. Raționamentul standardelor constă în faptul

- că ele tind să reducă diversitatea rezultatelor.
- Asigurarea unor căi de dezvoltare a carierei personalului din sistemul informațional;
- Stabilirea și coordonarea cercetării și dezvoltării privind IT a firmei;
- Sprijinirea managementului IT;
- Supravegherea securității informațiilor la nivelul corporației; Atât utilizatorii, cât și specialiștii în sisteme informaționale vor trebui să-și asume responsabilitatea pentru asigurarea securității informațiilor. Securitatea informațiilor din cadrul sistemului informațional presupune: păstrarea disponibilității informațiilor; asigurarea integrității informațiilor în timpul procesării, stocării și transmiterii acestora; asigurarea confidențialității informațiilor în cadrul companiei.
- Urmărirea minimizării riscurilor de ordin tehnic și economic.
  - Creșterea experienței în domeniul IT: investițiile în infrastructură și strategii afectează sensibil eficiența prelucrării prin durata și complexitatea lor.

Dezvoltarea viitoare a sistemelor va fi descentralizată și transferată în sarcina unităților de afaceri. Avantajul cel mai important al dezvoltării descentralizate a sistemelor este atașamentul acestor unități față de organizația mamă.

Multe organizații cu sisteme organizaționale centralizate au realizat deja importanța utilizării unui suport informațional propriu, iar acum încearcă să-și asiste utilizatorii prin furnizarea unor servicii hot-line, care să-i ajute pe utilizatori să devină mult mai eficienți. Realizarea acestui lucru are două mari avantaje pentru sistemele informaționale: crește satisfacția utilizatorilor, pentru că sistemul informațional devine mult mai folosit; utilizatorii devin mult mai capabili să definească cerințele sistemului, pe măsură ce învață mai multe despre capacitățile și constrângerile sistemului informațional.

Cerințele economice au determinat adoptarea noilor tehnologii informaționale. Noile tehnologii sunt atractive pentru administratorii sistemelor informatice pentru că asigură la un preț mai redus performanțe mai ridicate, modele de dezvoltare a aplicațiilor mai rapide.

## Concluzii

În prezent se constată, ca urmare a dezvoltării explozive a tehnologiei informaționale, o incapacitate a firmelor de a beneficia pe deplin de facilitățile oferite de noile tehnologii. De asemenea, trebuie avut în vedere că nu este suficientă simpla introducere a unor noi tehnologii, ci și formarea unei noi atitudini față de utilizarea lor prin crearea unei arhitecturi informaționale adecvate.

Progresul și ritmul de evoluție al tehnologiei este greu de anticipat astăzi. Mulți specialiști nu mai cred că tehnologia informațională poate oferi un avantaj de durată, ea transformându-se adesea într-o necesitate strategică. Experiența multor întreprinderi a demonstrat că ceea ce astăzi reprezintă un avantaj față de concurență, mâine poate fi o obligație, o necesitate pentru a rămâne în competiție. Din punct de vedere al activităților și proceselor economice, prima întrebare care trebuie pusă este dacă tehnologia informațională poate să sprijine procesele economice și dacă da, în ce măsură.

Tehnologiile informaționale s-au dezvoltat ca răspuns la necesitățile de prelucrare a informațiilor, fenomen cauzat de industrializarea societății. Astăzi, puține aspecte ale vieții cotidiene au rămas în afara sferei de influență a tehnologiei informaționale, iar pentru organizații ele reprezintă cu adevărat o miză strategică din care pot decurge numeroase avantaje concurențiale.

## Bibliografie

1. Kotler, Ph., *Managementul marketingului*, Ediția a IV-a, Editura Teora, București, 2005
2. Melnic, A., Bucșă, R., *Bazele tehnologiei informației*, Editura Tehnica Info, Chișinău, 2005
3. O'Brien, J., *Les systèmes d'information de gestion*, De Boeck Université, Montreal, 1995
4. Porter, M., *Avantajul concurențial, Manual de supraviețuire a firmelor în condițiile economiei de piață*, Editura Teora, București, 2001

# Gestiunea fiscala a intreprinderii

**Dumitru Marius PARASCHIVESCU, Lucian OCNEANU**  
**Universitatea "George Bacovia" Bacău**

**Keywords:** *tax risk management, tax legislation*

**Abstract:** Regulation and wider awareness of corporate governance issues are forcing groups to confront all aspects of risk in their business. Tax is not immune from this. Increasingly, tax is coming under scrutiny as an area of risk that needs to be understood and managed, while multinational businesses are having to deal with ever more complex tax legislation. At the same time national governments are looking for ways to protect their domestic tax revenues and tax authorities are becoming more robust in their approach to tax collection and enforcement.

Contabilitatea și fiscalitatea constituie două discipline relativ independente una de alta, dar societățile comerciale, în cadrul evidenței contabile, întocmesc un ansamblu de documente contabile și fiscale care trebuie analizate în ansamblu și nu independent unul de altul.

Contabilitatea reprezintă o importantă sursă de informații pentru organele fiscale, deoarece majoritatea obligațiilor fiscale ale întreprinderii sunt stabilite pe baza datelor din contabilitate.

În literatura de specialitate se pot identifica păreri diferite legate de relația contabilitate – fiscalitate, cum ar fi:

- contabilitatea este influențată de fiscalitate, cu diferite grade de intervenție;
- contabilitatea este independentă de fiscalitate;
- contabilitatea influențează fiscalitatea.

Cert este faptul că dintotdeauna pentru contabilitate a existat problema concilierii sale cu fiscalitatea. Această situație este generată de diferențele care apar între principiile contabile privind evaluarea și calculul economic, și principiile fiscale, care nu se subordonează prezentării unei imagini fidele a operațiilor care au loc în întreprindere.

„Gestiunea fiscală a întreprinderii constă în administrarea laturii fiscale, astfel încât să se asigure respectarea reglementărilor cu caracter fiscal și, prin deciziile și acțiunile întreprinderii, să se optimizeze nivelul sarcinii fiscale – de regulă, în sensul reducerii acesteia – în condițiile în care câștigul astfel realizat justifică eforturile depuse.”<sup>46</sup>

Pornind de la definiția gestiunii fiscale se pot evidenția o serie de obiective ale acesteia:

- **diminuarea sarcinii fiscale**, ca mărime absolută și ca pondere în cifra de afaceri;

<sup>46</sup> Istrate C., „Fiscalitate și contabilitate în cadrul firmei”, Editura Polirom, Iași, 1999, pag.21

- **amânarea în timp** a sarcinii fiscale;
- folosirea variabilei fiscale în scopul **regularizării în timp a nivelului profitului** înregistrat de întreprindere;
- **asigurarea îndeplinirii obligațiilor fiscale ale întreprinderii** cu un cost cât mai redus și cu minimizarea riscului fiscal.

Reglementările de natură fiscală influențează direct sau indirect activitatea unei unități economice ce are calitatea de contribuabil. În domeniul fiscal se operează cu noțiuni cum ar fi: fisc, fiscal. Specialiștii definesc fiscalul ca fiind administratorul ce are în atribuțiile sale calculul, perceperea, urmărirea plății impozitelor, taxelor și contribuțiilor datorate de contribuabil statului. Fiscal este termenul ce privește fiscalul și competențele ce îi revin acestuia.

Obiectivele fiscalității constau în calculul, perceperea, așezarea, urmărirea plății impozitelor, taxelor și contribuțiilor datorate de unitățile economice, statului. Ele sunt îndeplinite de una din componentele sistemului fiscal - aparatul fiscal.

Obiectivele gestiunii fiscale ale întreprinderii au în vedere asigurarea **securității și eficacității fiscale**, prin intermediul cercetării prescripțiilor de formă și fond; amânări, eșalonări, scutiri, impuse de dreptul fiscal. Se evită astfel sancțiunile și penalitățile fiscale și se procedează la o mai bună alocare a resurselor sale financiare. Unitățile economice trebuie să optimizeze în plan financiar și economic raporturile sale cu fiscalitatea.

Acest comportament poate fi posibil în condițiile în care sistemul de impozite, taxe și contribuții oferă modalități de antrenare a impozitelor pe linia creșterii profitabilității sale. Cercetarea securității fiscale trebuie să rămână în atenția conducerii economice a întreprinderii. Aceasta reprezintă unul dintre aspectele clasice în relațiile întreprinderii cu fiscalitatea.

Întreprinderea trebuie să respecte regulile de bază și de termen care îi sunt impuse prin dreptul fiscal. Ea este într-adevăr expusă riscului unui control fiscal, control susceptibil de a pune în evidență neregulile comise.

Literatura de specialitate a controlului fiscal este abundentă și descrie adesea cu exces puterile reprezentanților aparatului fiscal. Consecințele financiare ale unei proceduri de verificare pot fi extrem de dificile pentru o întreprindere, conducând la o imagine nefavorabilă a sa, sau la compromiterea echilibrului financiar. Pentru acest motiv întreprinderile sunt tentate a se îndrepta spre un comportament mai puțin curativ față de fiscalitate, mai mult orientate spre depistarea și mai ales prevenirea riscului fiscal.

În afara activității curente a întreprinderii, realizarea de operații importante, unele accidentale, impune mai ales de dezvoltarea sa – fuziuni, consolidări, relații internaționale, solicită punerea în aplicare a regulilor financiare pe care întreprinderea nu le practicasese până atunci. Această confruntare cu noi reguli fiscale implică neapărat un anumit risc fiscal. Din acest motiv se impune aplicarea unor proceduri de control intern specifice regulilor fiscale. Chiar dacă întreprinderea nu poate elimina riscul fiscal, ea poate să-l limiteze. Ea are posibilitatea să-l depisteze în multe faze ale controlului fiscal și să promoveze o gestiune eficientă a resurselor financiare, evitând pierderi ca urmare a penalităților, sancțiunilor etc.

Eficacitatea fiscală constituie un element esențial al gestiunii fiscale.

Întreprinderea trebuie să-și conceapă o politică fiscală autonomă, detașată de restul întreprinderii, cu un obiectiv unic și independent: cercetarea căilor legale, cele mai puțin impozabile. Gestiunea fiscală, ca și gestiunea comercială sau cea de producție, se integrează în gestiunea întreprinderii și trebuie deci definită în funcție de obiectivele politicii generale ale întreprinderii, sau în raport de strategia adoptată. Eficacitatea fiscală a întreprinderii poate fi atinsă direct sau indirect. Cea **directă** poate fi realizată prin intermediul dreptului fiscal ce cuprinde măsuri de ajutor sau incitare fiscală. Este cert că întreprinderea care utilizează optim măsurile de incitare sau favorurile de care ea poate

beneficia, atrage un avantaj financiar imediat. Obținerea de avantaje fiscale legale presupune că întreprinderea cunoaște bine ansamblul de măsuri în vigoare.

Eficacitatea fiscală **indirectă** este posibilă în condițiile în care sistemul de impozite, taxe și contribuții oferă o serie de limite pentru contribuabil (utilizarea în cadrul unității economice a mai multor regimuri de amortizare; opțiunea de a fi plătitor sau nu de taxa pe valoarea adăugată sub nivelul legal al cifrei de afaceri scutite; evaluarea stocurilor la ieșire prin metoda LIFO). Acestor opțiuni conținute în regula fiscală se alătură o parte din multiplele opțiuni acordate de administrație în instrucțiunile și comentariile sale. La cererea întreprinderii: administrația financiară poate să acorde neevidențierea taxei pe valoarea adăugată pentru avansuri încasate cu regularitate; aprobarea de către Ministerul Finanțelor pe baza documentației prezentate de întreprindere, utilizarea amortizării accelerate pentru anumite mijloace fixe. Soluțiile celor două forme de eficacitate fiscală sunt plasate în calculul raporturilor între gestiunea fiscală a întreprinderii și strategia întreprinderii, riscul fiscal și contabilitate.

Practica a dovedit ca cea mai bună soluție fiscală este aceea care ține seama de obiectivele și strategiile întreprinderii. Strategia fiscală a întreprinderii trebuie privită ca o substrategie a dezvoltării de ansamblu a firmei. Astfel, unitățile economice trebuie să facă posibilă încadrarea deciziei fiscale în cadrul celor de gestiune.

Aplicarea unei asemenea mișcări este centrată pe identificarea mijloacelor eficacității fiscale, condițiilor și liniilor acestei eficacități.

Dintre mijloacele **eficacității fiscale** pot fi menționate:

- utilizarea de o manieră optimă a măsurilor de ajutor și incitare fiscală. Este o eficacitate fiscală directă care poate fi exemplificată, prin folosirea unor metode de amortizare accelerată, utilizarea metodelor de evaluare a stocurilor la ieșire funcție de inflație (LIFO);
- aportul de capital social în natura și dezvoltarea firmei prin reutilizarea profitului pentru investiții productive cu consecințe favorabile asupra diminuării impozitelor sau scutirii totale de a fi achitate;

Un alt factor cheie al succesului în materie de gestiune fiscală constă în aptitudinea întreprinderii de a îmbina strategia fiscală cu riscul fiscal. Dacă administrația financiară admite o anumită abilitate fiscală a întreprinderii în nici un caz nu va permite în schimb să o facă cu exces. O ingeniozitate prea mare poate fi acuzată de administrație care va invoca abuzul de drept. Chiar dacă există argumente, această perspectivă constituie una din limitele gestiunii fiscale, limită care nu este mereu blocată, separând abilitatea fiscală admisă de cea excesivă și deci interzisă, fiind departe de a fi stabilită. Această delimitare a gestiunii fiscale nu antrenează abuzul de drept fiscal. Astfel, unitățile economice care operează pe piețele internaționale cunosc că utilizarea judicioasă a convențiilor internaționale se intersectează cu clauzele de contractare (cumpărări, vânzări), fapt ce conduce la evitarea utilizării abuzive a acestor convenții.

Decizia fiscală trebuie să se încadreze organic în **deciziile întreprinderii** și să prezinte o diminuare de risc și în unele situații de incertitudine. Cel care decide trebuie să țină seama de o dimensiune riscantă

și nesigură în deciziile sale, chiar dacă în cazurile în care nu ne interesează incertitudinea fiscală poate dezvălui câteva aspecte specifice. Global, aceste condiții și limite nu trebuie să acopere interesul care poate opri întreprinderea de la o bună gestiune a parametrului fiscal în dubla perspectivă de securitate și eficacitate. Aceasta presupune de la început că responsabilii întreprinderii acceptă să trateze fiscalitatea ca o variabilă a gestiunii în toate etapele de viață ale firmei.

Rezolvarea acestor aspecte, deloc de neglijat privind gestiunea fiscală, marchează trecerea de la o fiscalitate subiectivă la una obiectivă. Fiscalitatea acceptă și recunoaște o anumită abilitate în raport cu reglementările fiscale, dar nu permite abuzul de drept fiscal. Această abilitate impune asumarea unui risc fiscal ce poate conduce întreprinderea în

### starea de **evaziune fiscală**.

Din acest punct de vedere, gestiunea fiscală este considerată ca o frontieră ce separă facilitățile fiscale admise de cele exagerate. Decizia fiscală trebuie să se încadreze organic în deciziile întreprinderii și trebuie să prezinte o diminuare de risc și de incertitudine.

Dreptul fiscal definește evaziunea fiscală ca o sustragere de la impunere a materiei impozabile. Aceasta sustragere de la îndeplinirea obligațiilor bugetare se poate realiza fie prin aplicarea corectă a legilor fiscale în favoarea contribuabilului – situație în care evaziunea fiscală este legală, fie prin săvârșirea voluntară și în cunoștință de cauză a unor contravenții care constituie evaziunea fiscală frauduloasă. Cu privire la evaziunea fiscală legală pot fi exemplificate o serie de situații din țările Uniunii Europene:

- constituirea fondurilor de amortizare sau de rezervă într-un quantum mai mare decât cel ce se justifică din punct de vedere economic, diminuându-se profitul impozabil;
- investirea unei părți din profitul contabil realizat în utilaje și echipamente menite să modernizeze întreprinderea sau pentru protecția mediului înconjurător, investiții pentru care statul acordă reduceri a impozitului pe venit, măsură menită să stimuleze acumularea;
- facilități cu privire la deductibilitatea cheltuielilor legate de pregătirea profesională și practică în producție a salariaților, sumele achitate pentru contractele de cercetare care au ca obiect programele prioritare de interes național etc.

Evaziunea fiscală frauduloasă face obiectul întocmirii de declarații false, documente de plăți fictive și de registre contabile neconforme cu realitatea, nedeclararea materiei impozabile, declararea veniturilor impozabile inferioare celor reale, ținerea registrelor duble, înregistrarea de cheltuieli neefectuate în realitate, falsificarea bilanțului, vânzările fără documente, precum și emiterea de facturi fără vânzare efectivă, care ascund operațiunile reale supuse impozitării etc.

### **Bibliografie**

1. Istrate C., „Fiscalitate și contabilitate în cadrul firmei”, Editura Polirom, Iași, 1999
2. Stoian A., „Contabilitatea și fiscalitatea societăților comerciale”, Editura InfoMedica, București, 1997
3. Văcărel I., „Finanțe publice”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2002
4. Vintilă G., „Fiscalitate. Metode și tehnici fiscale”, Editura Economică, 2004



# Metode de evaluare bursiera

**Willi PĂVĂLOAIA**

**Universitatea "George Bacovia" Bacău**

**Keywords:** *equity, stock rate, stock profit, risk rate*

**Abstract:** Stock valuation methods are used for stock market quoted enterprises. These methods are based on the enterprises' shares rate which reflects the way they are valued on the financial market. The stock rate or quotation or the rating constitute the key element in stock market valuations.

The theory and practice show more valuation levels of the quoted stock. The specificity of stock exchange methods is that they have as a starting point the past accomplishments, the present ones, and aims in the same measure at prefiguring the future by prognosis.

The main purpose of stock exchange valuation methods is that of setting at a certain moment the real value of a share. This paper presents the established valuation methods: Irving - Fisher, Gordon - Shapiro, Bates, with their particularities.

Metodele de evaluare bursieră se aplică în cazul particular al societăților cotate la bursă. Se bazează pe cursul acțiunilor societăților și reflectă modul cum sunt evaluate pe piața financiară. Cursul sau cotația acțiunii numită și rating se fixează, se dau, de organisme independente, dar în corelație cu o analiză economico-financiară detaliată și aprofundată a întreprinderii.

Referitor la capacitatea cotației bursiere de a prezenta cât mai veridic sănătatea viitoare a întreprinderii, domina două teorii.

- Teoria evoluției aleatoare conform căreia analiza evoluției indicatorilor principali ai bursei dintr-un număr semnificativ de ani ( a volumului tranzacțiilor, a cursului, indicatori bursieri ) nu poate să prevadă evoluția viitoare a întreprinderii pe baze științifice.
- Teoria ipotezelor de piață eficiente (eficient market hypothesis) după care datorită folosirii tehnicilor de calcul moderne a indicatorilor bursieri și a modernizării analizei economico-financiare prin modelare matematică se creează premisele ca, cursul cotidian al acțiunilor să reflecte fidel valoarea reală a acestora.

Literatura de specialitate cunoaște mai multe modele de evaluare a acțiunilor unei societăți cotate la bursă. Specific acestora este faptul că toate au ca punct de plecare realizările trecute și prezente și prognozează mărimile viitoare.

În domeniul bursier, venitul ce se obține din investiția în acțiuni este dividendul pe care îl va primi investitorul. Asta înseamnă că valoarea prezentă a unei acțiuni este egală cu suma actualizată a dividendelor viitoare anticipate pe care le generează acțiunea respectivă. Aceste metode se folosesc, cu predilecție, pentru evaluarea întreprinderilor cotate la bursă, dar nu exclud și utilizarea lor pentru întreprinderile necotate.

Cele mai des folosite metode sunt:

1. Metoda Irving- Fisher
2. Metoda Gordon- Shapiro
3. Metoda Bates

### 1. Metoda Irving- Fisher

Conform acesteia valoarea actuală a unei acțiuni ( $V_0$ ) corespunde valorii actuale a fluxurilor viitoare de dividende ce urmează a fi primite de către acționar, dividendele fiind prin esență fluxuri nete deoarece se calculează după ce s-a scăzut impozitul pe profit și se determină cu relația:

$$V_0 = \sum_{t=1}^n \frac{Dt}{(1+i)^t}, \text{ unde}$$

$Dt$  – dividendul plătit în anul „t”;

$i$  – coeficientul de actualizare ce corespunde costului fondurilor proprii;

$t$  – număr de ani finit de previziune.

Autorii au avut în vedere la stabilirea acestui model faptul că dividendele ce urmează a fi primite (încasate) de acționar sunt constante<sup>47</sup> (la nivelul ultimului dividend sau a medie ultimelor dividende distribuite). Conceput de această manieră formula de bază devine sub forma unei rente perpetuă a unei sume  $D$  ce se actualizează cu acel coeficient de actualizare  $i$ , iar relația de mai sus devine

$$V = \frac{D}{i}$$

### 2. Metoda Gordon- Shapiro

Pentru a prefigura mai bine viitorul, modelul acesta înlătură ipoteza de constantă a dividendelor și consideră că dividendele de primit sunt însoțite de o rată crescătoare până la infinit.

Dacă  $g$  este rata de creștere constantă și  $D_1$  primul dividend global de primit, atunci valoarea se calculează cu relația:

$$V = \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{D_t}{(1+i)^t} \text{ sau}$$

$$V = \frac{D_1}{1+i} + \frac{D_1(1+g)}{(1+i)^2} + \dots \text{ sau } V = D_1 \left( \frac{1}{1+i} + \frac{1+g}{(1+i)^2} + \dots \right)$$

Este vorba de o progresie geometrică a cărei prim termen este  $a = \frac{1}{1+i}$  iar rația

progresiei este  $q = \frac{1+g}{1+i}$ .

Suma sa  $S$  este dată de formula:  $S = a \frac{q^n - 1}{q - 1}$  iar dacă  $q < 1$  și  $n \rightarrow \infty$  atunci  $S = \frac{a}{1 - q}$ .

Având ca punct de plecare ipotezele de mai sus în formă simplificată relația devine:

$$V_0 = \frac{D_1}{i - g} \quad (1) \quad \text{unde:}$$

$i$  – rata de risc,

$g$  – rata de creștere a dividendelor

<sup>47</sup> Chapelle de la Philippe, L'evaluation des entreprises, 2<sup>e</sup> edition, Economica, Paris, 2004, p.79.

Relația de mai sus se poate scrie și sub forma  $i - g = \frac{D_1}{V_0} = r$ , unde  $r$  semnifică randamentul global a dividendelor sau  $i = r + g = \text{randament} + \text{rata de creștere}$ .

Prin urmare, acest model, poate fi utilizat fie pentru a valoriza un titlu  $V_0 = \frac{D_1}{i - g}$  fie pentru a determina pentru un curs și randament cunoscute rata de creștere implicită a dividendelor până la infinit.

Prezentăm mai jos, pe baza unor exemple cifrate, modul de determinare a valorii unei acțiuni folosind modelul Gordon- Shapiro.

A) Societatea OMEGA, cotate la bursă, are acțiuni ce degajă pentru acționari un randament global asupra dividendelor de 3%. Pentru clasa sa de risc piața cere o rentabilitate a fondurilor proprii de 10%. Valoarea primului dividend de încasat este de 10 lei.

Se cunoaște rata de risc ( $i$ ) și randamentul dividendelor ( $r$ ) se determină rata de creștere a dividendelor, din relația  $i = r + g$  se află mărimea lui  $g = i - r = 10\% - 3\% = 7\%$ . Prin urmare valoarea acțiunii dată de relația (1) este de :

$$V_0 = \frac{D_1}{i - g} = \frac{10}{0,1 - 0,07} = 333,4 \text{ lei.}$$

B) Societatea ALFA a fost introdusă al bursă în anul 2004. Ultimul dividend primit pentru o acțiune a fost de 10 lei. Pentru perioadele viitoare se așteaptă o creștere a dividendului într-un ritm anual de 8% până la finele celui de al treilea an, pentru următorii doi ani creșterea este de 6% și o creștere de 4% până la infinit. Se cunoaște că rata de risc este de 10%.

În acest caz apar cele trei secvențe caracterizate prin ratele lor de creștere a dividendelor, ca atare valoarea acțiunii se calculează astfel:

$$\begin{aligned} V_0 &= \frac{10(1,08)}{1,10} + \frac{10(1,08)^2}{(1,10)^2} + \frac{10(1,08)^3}{(1,10)^3} + \frac{10(1,08)^3 \cdot 1,06}{(1,10)^4} + \\ &+ \frac{10(1,08)^3 (1,06)^2}{(1,10)^5} + \frac{10(1,08)^3 (1,06)^2 \cdot 1,04}{0,10 - 0,04} : (1,10)^5 \\ &= 9,82 + 9,64 + 9,47 + 9,12 + 8,76 + \frac{245,3}{1,61} (152,31) = 199,12 \text{ lei} \end{aligned}$$

### 3. Metoda Bates

Metoda a fost foarte folosită la începutul anilor 1990 și se caracterizează printr-o fundamentare teoretică laborioasă o suplețe în utilizare și un orizont finit de modelare aceste fiind tot atâtea avantaje ce o recomandă a fi folosită. Are ca punct de plecare modelul Gordon- Shapiro, prin aprofundarea acestuia, introducând următoarele: una sau mai multe perioade succesive în cursul căruia rata de creștere a rezultatelor și implicit a dividendelor este constantă, o valoare terminală. Valoarea actuală a unei întreprinderi este gală cu suma actualizată a dividendelor aferente perioadei  $n$  la care se adaugă valoarea finală actualizată în anul „ $n$ ”. Relația de calcul a valorii întreprinderii este<sup>48</sup>:

$$V_0 = \frac{D_1}{1+i} + \frac{D_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{D_t}{(1+i)^t} + \frac{V_n}{(1+i)^n} \text{ unde:}$$

$D$  – dividendele totale aferente,

$V_n$  – valoarea de revânzare (valoarea finală actualizată) în anul  $n$ ,

$i$  – rata de rentabilitate cerută (așteptată) de acționari.

<sup>48</sup> Pierre F, Valorisation d'entreprise et théorie financière, Edition d'Organisation, Paris, 2004, p.202

Modelul dă informații despre prețul (aici multiplul de rezultat cunoscut sub denumirea de PER<sup>49</sup>) la care trebuie cumpărat un titlu pentru a obține o rentabilitate sperată(i) ținând seama de ipoteza unui preț de revânzare și de perspectivele de creștere și de distribuire a întreprinderii.

Modelul poate fi detaliat dacă se are în vedere ipotezele<sup>50</sup>:

- dividendul  $D$  este supus creșterii cu o rată constantă  $g$ , iar
- rata de distribuție  $d$  este constantă (prin urmare  $D_0 = d * \Pi_0$ , unde  $\Pi_0$  este profitul în anul 0)

$$V_0 = \frac{D_1}{1+i} + \frac{D_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{D_t}{(1+i)^t} + \frac{V_n}{(1+i)^n} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{D_t}{(1+i)^t} + \frac{V_n}{(1+i)^n}$$

știind că :  $D_t = D_0(1+g)^t = d * \Pi_0(1+g)^t$ , atunci

$$V_0 = P_0 * \Pi_0 \text{ unde } P_0 \text{ este PER ul aplicat în anul 0.}$$

Pentru anul  $n$   $V_n = P_n * \Pi_0(1+g)^n$  unde  $P_n$  este PER ul din anul  $n$ . Prin urmare, relația  $V_0 = P_0 * \Pi_0$  se poate scrie astfel:

$$V_0 = P_0 * \Pi_0 = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{d * \Pi_0(1+g)^t}{(1+i)^t} + \frac{P_n * \Pi_0(1+g)^n}{(1+i)^n} \text{ sau}$$

$$P_0 = d \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(1+g)^t}{(1+i)^t} + P_n \left[ \frac{1+g}{1+i} \right]^n.$$

Cantitatea care multiplică pe  $d$  este o progresie geometrică a cărui prim termen  $a = \frac{1+g}{1+i}$  și rația progresiei este  $q = \frac{1+g}{1+i}$  iar suma  $S$  a unei astfel de progresie este dată

de formula  $S = a \frac{q^n - 1}{q - 1}$  de unde:

$$S = \left[ \frac{1+g}{1+i} \right] \frac{\left[ \frac{1+g}{1+i} \right]^n - 1}{\frac{1+g}{1+i} - 1} = \frac{1+g}{1+i} \frac{\left[ \frac{1+g}{1+i} \right]^n - 1}{\frac{g-i}{1+i}} = \frac{1+g}{g-i} \left[ \left[ \frac{1+g}{1+i} \right]^n - 1 \right] \text{ de unde :}$$

$$P_0 = d \frac{1+g}{g-i} \left[ \left[ \frac{1+g}{1+i} \right]^n - 1 \right] + P_n \left[ \frac{1+g}{1+i} \right]^n \text{ sau}$$

$$P_n = P_0 * A - d * B$$

În relația de mai sus  $A$  și  $B$  sunt coeficienți care fie se pot lua direct din tabelele lui Bates, sau pot fi calculați funcție de ipotezele considerate adică ținând cont de rata de creștere  $g$  aleasă și de rata de rentabilitate  $i$  cerută. Prin urmare modelul permite plecând de la un PER actual considerat ca normal să se determine anticipat un Per de revânzare sau invers pornind de la un PER de revânzare (sau de ieșire) probabil, funcție de rata de creștere prevăzută, să se justifice un PER actual deci o valoare de piață la acest moment.

Două sunt principalele utilizări ale metodei Bates:

- la determinarea valorii de achiziție maximală a unei societăți pentru ca investitorul să obțină rata de randament fixată drept obiectiv de rentabilitate;
- la valorizarea unui titlu plecând de la previziunea rezultatului pe termen mediu și a unei rate sperate în funcție de riscul de piață atașat societății respective.

În practică evaluarea unei întreprinderi cu modelul Bates presupune:

<sup>49</sup> PER (Price Earning Ratio) calculat ca raport dintre *Cursul acțiunii* și *Profitul net pe acțiune*

<sup>50</sup> Chappelle de la Philippe, op.cit. p.82

1. fixarea unui orizont de ieșire (revânzarea titlului) pe termen mediu, 3 sau 5 ani, funcție de planul de afaceri întocmit,
2. folosirea unei taxe de actualizare, rata de risc, sau costul fondurilor proprii,
3. determinarea valorii de revânzare plecând de la un PER de ieșire ales prin raportarea la cel a unei societăți cotate din același sector.

Societatea OMEGA își desfășoară activitatea în sectorul chimice pentru care investitorii așteaptă o rată de rentabilitate de 10%. Ținând cont de politica sa de dezvoltare creșterea anuală a profitului se estimează a fi de 10 % pentru următorii 3 ani față de 5% prevăzut la nivelul sectorului. Taxa de distribuție brută este de 30 %.

Se cere a se determina PER-ul actual (sau de ieșire) cunoscând că în PER-ul actual are mărimea 15. Se mai cunoaște că profitul net pe acțiune pentru ultimul exercițiu a fost de 10 lei.

- a. Calculul PER de ieșire după 3 ani se află prin aplicarea metodei Bates :

$$V_0 = \frac{D_1}{1,1} + \frac{D_2}{1,1^2} + \frac{D_3}{1,1^3} + \frac{V_3}{1,1^3} \text{ de unde:}$$

$$\frac{V_3}{1,1^3} = V_0 - \left( \frac{D_1}{1,1} + \frac{D_2}{1,1^2} + \frac{D_3}{1,1^3} \right) =$$

$$= 15 \cdot 10 - \left( \frac{0,30 \cdot 10}{1,1} \right) \left( 1 + \frac{1,05}{1,1} + \frac{1,05}{1,1^2} \right) \text{ de unde}$$

$$V_3 = 142,18 \cdot 1,1^3 = 189,24$$

Prin urmare PER-ul de ieșire din anul 3 este de  $\frac{189,24}{10 \cdot 1,05^3} = 16,35$

- b. Calculul PER-ului actual al societății

$$V_0 = \frac{D_1}{1,1} + \frac{D_2}{1,1^2} + \frac{D_3}{1,1^3} + \frac{V_3}{1,1^3} \text{ cunoscut fiind}$$

$$V_3 = \text{PER}_3 \cdot \text{PRA}_3 \text{ si } \text{PER}_3 = 16,35 \text{ anterior calculat deci}$$

unde: PRA - profitul pe acțiune

$$V_0 = \frac{D_1}{1,1} \left( 1 + \frac{1,1}{1,1} + \frac{1,1^2}{1,1^2} \right) + \frac{16,35 \cdot 100 \cdot 1,1^3}{1,1^3} \text{ de unde:}$$

$$V_0 = 1717 \text{ iar PER actual} = 17,2$$

Metoda se recomandă a se aplica, în special, pentru societățile ce au perspective de creștere pe termen mediu superioare mediei societăților cotate a sectorului respectiv.

## Bibliografie

1. Chapelle de la Philippe, L'évaluation des entreprises, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 2004.
2. Ișfănescu A, Robu V, Anghel I., Ghid practic de evaluare a întreprinderii, Editura Tribuna Economică, București, 2001
3. Pierre F, Valorisation d'entreprise et théorie financière, Edition d'Organisation, Paris, 2004

# Comparative analysis through time passing – instrument used to identify the estate of a transit economy

**Willi PĂVĂLOAIA**  
**Universitatea "George Bacovia" Bacău**  
**Cătălina DRĂGHICI**

**Keywords:** *transition, labour social changes, POP, company evaluation, efficiency ratios*

**Abstract:** Analysis means to know in detail the entire process, the conditions which act good on economic results and to establish these conditions which diminish company incomes. It is established indexes evolution, and also their comparison with a pre-determined and accepted as reference level. This must establish the negative influences and decide how to remove them. So "...the comparative analysis is an estimation instrument which serve to know the past experience and to establish the best way for future economic activity. From past experience, accountancy could establish, by comparison, how will be the future, could estimate economic evolution and could also present them as numbers." <sup>4</sup>

In transition economies are considered as turbulent process, with high level of instability, with unexpected changes of their evolution, so it is very important to know in detail the entire activity, and this is not possible without adequate tools.

## **1. Accommodation to social changes of transition**

The beginning of 90's brought great changes for countries from Central and Eastern Europe. Transition from planned to competitive economy required an important reorganization in all economical fields. First steps in democracy were done with optimistic proclamation of freedom, prosperity, technical progress and globalization. Unfortunately, in short time appeared transition's "white fangs", which caused a certain confusion and even disappointment for newcomers. It is possible to say that reorganization of socialist economies is an atypical process and nobody has solutions for it, which had to learn from its own mistakes, but which, after fifteen years, begins to stabilize new structures and to carry out its first achievements.

There are still many who deny these facts, see all as a disaster, but no matter how motley is the reality, facts show the contrary. And where is hope, is also future.

Romania, as a country from South-East Europe, has confronted with a lot of economic lack of balance, even with convulsive moments, but learned to pass over pains

of new economy birth, to keep its trust in future and to keep going on this difficult way of progress. It started with an old structure based on CAER trade and this was the cause of great difficulties on re-conversion of economy branches.

Also, a revolutionary situation marked by many “spontaneous” strikes, by inference, not always with good results, of politics in economy, by the slowness of mentalities accommodation to survive in competitive “jungle” were all elements of transition’s over-straining.

Unfortunately, many companies were not able to do their reorganization, possible because of conditions from world market, but it must be said, also because of their own “stiffening”. Yet, some of industrial branches succeeded in accommodation with new conditions and started their development, reaching by own efforts good results which entitled to realistic optimism.

Another face of transition is “consumption release”, which caused an explosive growth of imports, without counter-balance in exports.

This was one of the most important elements of unbalance in the first moments of transition. New consumers wanted to replace “now and entirely all”, but this behavior pressure was the cause of important deficit of foreign balance.

Now, this aspect is diminished, but unfortunately, was replaced an inclination to buy things with low quality, with short durability, which “eat family budget” without having dignified appearance.

In imports evolution, as per Table 1, a positive tendency is the growth of industrial equipments percentage, which shows a beginning of industrial production revival.

The analyze of imports structured by origin countries shows imports of raw materials for Lohn manufacturing, situation specific for Italy. Also, mineral products and natural gas is an important field, preponderance source being from Russia and Turkey.

**Table 1: Romanian imports structured by groups of goods (%)**

	Food	Mineral oil	Chemicals	Timber, Paper	Clothes, Shoes	Metals	Industrial equipments	Various goods
2003	7.2	12.4	13.9	3.2	16.4	7.7	30.1	9.1
2004	6.5	13.4	13.8	3.0	13.9	8.4	33.0	8.0

Source: [www.bnr.ro/RO/bp2004rgr.pdf](http://www.bnr.ro/RO/bp2004rgr.pdf)

“Great dependence of technological and manufacture structures by imports of mineral oil, gas and raw materials, also with quite slow rhythm of transition and ownership from economy and especially from industrial field, were pressure elements for commercial balance.”<sup>7</sup> In compensation, light industry succeed to adapt, reorganize and today to have a good export. The best of cards was its cheap and qualified labourers, original design and flexibility to do these things according market demand. Most of companies work for export, combining Lohn type of manufacture with their own design for high quality brands. This situation is proper for confections and for shoes industry too.

Another field with a contradictory evolution, but profitable, is timber and furniture industry. Why a contradictory evolution? Because was exported much timber, also as logs or planks, with too small prices. There were lost some traditional market for furniture, because of un-adapting to the new requirements for design and materials. Luckily, now is a sudden, long time waited change and were drastically restricted timber exports, wood manufacture companies were conformed by new types of furniture and finally it is possible to hope in a revival for this branch.

But, future of these industrial branches depends of their capacity to pass step by step from Lohn working to selling their own brands with original Romanian design, which began to be known and accepted on the fashion market.

Maybe, the exclusive foreign trade with European Community would be completed with a new opening to Russian market, from where we brought gas and petroleum, but export to little for opportunities of this wide country. Export structure is presented in Table 2.

**Table 2 : Romanian export structured by groups of goods (%)**

	Food	Mineral oil	Chemicals	Timber, Paper	Clothes, Shoes	Metals	Industrial equipments	Various goods
2003	3.2	7.0	7.0	5.4	33.5	12.9	21.8	9.2
2004	3.1	7.2	7.8	5.2	28.8	15.4	23.9	8.6

Source: [www.bnr.ro/RO/bp2004rgr.pdf](http://www.bnr.ro/RO/bp2004rgr.pdf)

Romanian export geographical orientation is strictly connected with structure by groups of goods. Generally speaking, developed countries are interested by high quality goods and with an acceptable price.

Export preponderance in UE is reflected in the important percentage of light industry. Maybe the re-opening of trade line with medium developed and in transition countries, even as barter exchange, will diminish the load of currency payments for energetic imports.

According to statistics as per Table 3, for clothes & shoes manufacture, furniture & timber industry and steel melting the balance is positive.

**Table 3 : Balance between imports and exports by groups of goods (%)**

	Food	Mineral oil	Chemicals	Timber, Paper	Clothes, Shoes	Metals	Industrial equipments	Various goods
2003	35.1	45.4	40.1	134.3	163.5	134.1	57.6	80.5
2004	37.1	41.8	44.3	134.0	162.5	144.0	56.4	83.1

Source : [www.bnr.ro/RO/bp2004rgr.pdf](http://www.bnr.ro/RO/bp2004rgr.pdf)

From above presented facts, it is possible to say that “economical results for Romania are substantially improved in last few years and this is the reason for European Commission to recognize, in 2004, the functionality of competitive economy. Continue reorganization must strength the economy and do it more resistant to the pressures from inner Community.”<sup>12</sup>

## 2. Human resources politics – evolution of working efficiency

Transition was a convulsive time for working people. Economic crisis, new requires of industrial re-organization, social strikes, political fight, were principal pressure elements. So, production decreasing caused union claims. Difficulties in paying wages, financial locking, were the cause of many national strikes. Most important unions – CNSRL, FRATIA, BNS and ALFA – have organized protest meetings and strikes to solve salary demands. Many times, the only effect of strikes were dismissing lists in different percentage. The following were a short pause and all started from the beginning. It is sustained that, Romania had a technological outlived industrial structure, with companies which wasted resources and “produced” only losses, with no chance in world competition.

Delays in tax –payments growth quickly, generating a “snow ball” effect for the entire economy. It had to be taken painful, even drastic measures in all post- socialist countries.

For Romania, unemployment rate is lower than those of the other in transition countries (as example Poland, Bulgaria) and has continuously regressed, depending to the economic equilibration and industrial re-organization. Statistics are according Table 4.



**Table 4: Evolution of unemployment rate in Central and Eastern Europe (%)**

	Czech	Poland	Slovakia	Slovenia	Hungary	Bulgaria	Romania
1999	13.0	18.2	11.8	15.0	17.9	9.4	9.6
2000	20.8	16.0	19.2	8.8	12.0	8.9	17.9
2003	10.3	18.0	15.6	11.0	5.5	13.5	7.4
2004	10.3	19.1	13.1	10.4	6.3	12.2	6.2

Source: - for 1999-2000- [www.bnr.ro/RO/graf8.pdf](http://www.bnr.ro/RO/graf8.pdf) ;  
 - 2003-2004 - [www.bnr.ro/RO/bp2004rgr.pdf](http://www.bnr.ro/RO/bp2004rgr.pdf)

Some specific aspects must be reminded and namely:

- Strikes equivocal character from 1993-2000, when were not too clear the line between politics and social claims. A strange explanation would be found in the different two variants of Strikes Law. So, in Law no 15/1991 is specified: “is not *considered* a labour strike when for solving employers’ claims, is necessary to be approved a new law.”<sup>9</sup> In that time, when Estate Authorities were “in rebuilding”, after all great national strikes were issued and approved new laws. Would be possible to be the explanation why in time check sheets there is no work break? And then, were or were not strikes in Romania in transition period? But, production reduction in these months connected with dates of strikes could be an argument for break in work time. Taking in account the real work time would resulted that work productivity is the same; so when they worked, Romanian employers worked with an equal effort.

This is a difference confronted by capitalist countries where is registered in time check sheets the break according to strike period and also by the Asian companies where the workers don’t break their production during strike time, or they work much quickly after strike and retrieve losses, resulting an equal production. In Law 168/1999 is changed this article so: “It is not *possible* to declare labour strike in cases when is necessary to issue and approve a new law.”<sup>9</sup>

- Workers migration in European Community or in under-ground economy; in both cases without labour contracts. This situation is known as “black employment” and has two different faces: on one way it solves unemployment especially for those workers with low qualification, but by another way, this kind of persons have no social or health insurance rights. PNUD report from 1996 shows the percentage for “under-ground economy” (according Table 5) in post-socialist countries, and it is possible to see that Romania, which is put always on the same list with Bulgaria, has in fact characteristics as Czech and Poland.

**Table 5 : Under-ground economy as percent from PIB(%)**

Czech	Hungary	Poland	Slovakia	Slovenia	Bulgaria	Romania
7.5	12.0	6.0	10.8	9.5	16.8	9.0

- Small wages from Romania were an advantage for some companies from heavy industry, which have no too high technology, but they counter-balance by the low cost of labour. Also, were interested those investors who look for cheap and qualified work. Most important effects of low salaries are possibility of reducing production costs and having more employers paid for an equal wages found, which has an important social effect (unemployment reducing). It would be better to consider wages found and not only employers number as indicator, because the first one is more comprehensive. An example of how-to-use it, is presented in Table 6.

**Table 6: Estimation of employers' number which could be paid from a given wages found**

	Hungary	Poland	Slovenia	Romania
Monthly wage ( US dollars) <sup>51</sup>	308	320	421	87
Wage index	3.54	3.68	4.84	1
Employers number from a company	241	820	213	1327
Romanian employers number which could be paid from an equal wages found	853	3016	1031	1327

Example: Wages found/Hungary = 241 employers \* 308 \$ = 74228 \$, but from an equal amount could be paid: 74228/ 87 = 853 Romanian workers

Analyzing the table it could be seen that the excess in employers' number upbraided for Romania (1327 in comparison with 214) is similar with Slovenia or Hungary or even smaller than Poland.

- Work efficiency had a reducing at the beginning, the total index being  $i=0.63$  for 1992-1998, that is corresponding to a decreasing of labour efficiency because of turbulent times and industry re- organization. Economic renewing had as result the equilibration registered after 1999, total index for 1999-2003 being  $i=1.21$ , which means an increasing of work efficiency by 21 % in comparison with transition beginning. The evolution of most important indexes is presented in Table 7.

**Table 7: Evolution of labour coefficients in 1998-2003**<sup>52</sup>

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Medium number of employers in industry (thousands persons)	2272	1991	1873	1901	1891	1848
Industrial production – billion lei prices	260899.3	413092.6	632031.7	966445.0	1286425.9	1578363.4
Medium net wage (lei)	1094757	1554217	2229496	3116381	3835293	4867152
Individual work efficiency in industry	97.8	109.1	124.9	106.7	112.0	118.0
Inflation ratio (%)	40.6	54.8	40.7	30.3	17.8	14.1

Example for index calculus: 2002/2003 inflation ratio  $i=14.1$  %

Medium net wage evolution  $S = \frac{4867152}{3835293} = 1.269 \rightarrow +26.9$  % so a real increase of 26.9-14.1=12.8 %

Industrial production  $Pi = \frac{1578363.4}{1286425.9} = 1.227 \rightarrow +22.7$  % so a real increase of 22.7 - 14.1=8.7%

Wages increasing is done more quickly than industrial production and this makes a pressure for decreasing employers' number.

Reduction is  $Ns = \frac{1848}{1891} = 0.977 \rightarrow -2.3$  %; this effect cumulated with economic development results 8.7+2.3=11 % quite equal with salary increase.

Economic evolution was done by booms and sharp failures; this kind of development multiplied re - organization difficulties and target achievement – renewing and economic revival. But this type of transition is similar with those of the other countries from Central and Eastern Europe , being explainable by strong interconnections of CAER

<sup>51</sup> source for monthly wage is BERD report of transition, 1998 quoted in “Where going post-socialist countries” page 119

<sup>52</sup> Source: Statistics year book 2004 – chapter: Labour force, Industrial production, Inhabitants income

economies, many similarities of industrial development, mentalities and the real fact that there are not “in advance known receipts” for transition from centralized to competitive economy.

### 3. Public- Owner Partnership – concept of European integration

European Integration assigns specific types of cooperation between Estate Authorities and private companies. This kind of association is named POP - Public – Owner Partnership. “Although there is not a standard definition, concept of POP represents a kind of cooperation between public Authorities and private company in order to do something for community, having also good effects for unemployment decreasing and local development.”<sup>5</sup>

It is well-known fact, that the private property does a better management for the available resources. For this reason, Estate Authorities agree to transfer resources to be more efficient used, keeping control for the way of usage. “Public- Owner Partnership could be a benefic, win-win-win type, solution; “<sup>5</sup> namely all have something to win.

Public Owner Partnership collocation could be understood also as a cooperation between state capital and the private one; resulting a new sense- that of ownership structure. Company quotation at Stock exchange could be useful by bringing capital for investments, but could be also a risk of losing company control. From case to case, must be carefully analyzed advantages and risks, taking only the better possible solution. With no exception, before taking a decision must be checked investors list.

“Ownership structure for a quoted company is extremely important information for all investors and brokers.”<sup>6</sup>

Principal kinds of investors for companies quoted at Stock Exchange from Bucharest are: State, investments funds and employers. The most active funds on the Exchange market have under control these companies with best financial results, their politic is to do mergers, profit being directed to the development fund. Companies where employers are shareholders too have different results. They confronted with lack of capital for investments, but still obtain profit due to the workers motivation for good results of their own company. There are also atypical companies with investors of different kinds: strategic investors and/or financial authorities and/or physical persons – small shareholders. Regarding to the above mentioned things, “it is recommended to take into account the information concerning the investors’ structure, because this is very important to be able to take the right decision.”<sup>6</sup> Companies which decide to quote at Stock Exchange must contact a broker who will be their agent for exchange operations. For example, we used TBM financial informations, a company quoted at Bucharest Stock Exchange. When their leaders decided to quote the company there is the following investors’ structure:

Shareholders	Capital (lei)	Number of shares	Share's value	% from social Capital
Estate ownership found	31.037.350.000	1.241.494	25.000	62,68
Private property found	313.325.000	12533	25.000	0,63
Manager	28.125.000	1.125	25.000	0,06
Employers shareholders	18.137.050.000	725.482	25.000	36,63
<b>Total</b>	<b>49.515.850.000</b>	<b>1.980.634</b>	<b>25.000</b>	<b>100</b>

Prime Transaction S.A. – Company for Financial Investments was chosen to be the TBM's broker and now shareholder structure is according column 1 and 2 from Table 8.

**Table 8 : Shareholders' structure – Synthetic index**

Investor	Percentage	Synthetic index	2002	2003
Turboact Association	60.73 %	EPS	8 158	7 176
Bryum Ltd.	5.30 %	PER	4	5
Broadhurst+Lindsell	13.08 %	VUAN(Lei)	36 118	42 784
Other shareholders	20.89 %	Dividend (lei/act)	6348	6170
Shares number	14 777 699	Total Assets	679 581 704	828 720 140
Share's value (Lei)	25 000	Total Debts	145 841 251	196 467 678
		Net Assets	533 740 453	632 252 462

We can estimate the minimum sell price for quoted shares and also the company estimated value, using "quickly evaluation method" <sup>11</sup> based on a simplified report according HG 55/98. Figures are as per column 3, 4 and 5 from Table 8.

**Table 9: Company evaluation according HG 55/98 method**

Pos.	Explanations	ROL amounts	RON amounts
1.	Net assets value(Vpn) - thousands	632.252.462	63.225.246
2.	Nominal value (Lei)	25 000	2.5
3.	Number of shares	14 777 699	
4.	Share's quoted value (VUAN)	42 784	4.2784
5.	Net profit - thousands	106.039.574	10.603.957
6.	Share's profit (EPS) (=5/3)	7 176	0.7176
7.	Quotation / share's profit index (PER)	5	
8.	Estimated profit 2004 - thousands	164.981.740	16.498.174
9.	Shares efficiency value (Vra) (=7*8) - thousands	824.908.700	82.490.870

1. Value of company's assets is dependent of social capital and efficiency rate, all up-to dated with inflation index  $t_{2004} = 9.7\%$  and a specific index – in this case  $k=0.6$  for electronics.

$$V_s = k \cdot V_{pn} + (1-k) \cdot V_{ra} = 0.6 \cdot 632\,252\,462 + 0.4 \cdot 824\,908\,700 = 709\,314\,957 \text{ thousands ROL} \\ = 70\,932 \text{ thousands RON}$$

$$\text{Share's price} = \frac{V_s}{N_a \cdot t} = \frac{709314957}{14777699 \cdot 1.097} = 43754 \text{ ROL} = 4.3754 \text{ RON}$$

Difference between theoretical price and the real one given by Exchange fluctuation is  $\Delta = \frac{43754 \cdot 100}{42784} - 100 = 2.3\%$  so, practically without importance.

2. We can check if this value is a right established one using also mixed estimation method, named so, because is an arithmetic average between a total assets value and an efficiency one.

$$\text{Medium profit is } \bar{P} = \frac{120562498 + 106039574 + 164981740}{3} = 130527937 \text{ thousands ROL}$$

$$V_s = \frac{Anc + \frac{\bar{P}}{t_1}}{2} = \frac{632252462 + \frac{130527937}{0.14}}{2} = \frac{1564594869}{2} = 782297434 \text{ thousands ROL} = 78.230 \text{ thousands RON}$$

Value for 2004 year must be up-to dated with inflation index  $t_2 = 9.7\%$  so:

$$V_s = \frac{782297434}{1.097} = 713\,124\,370 \text{ thousands RON} = \mathbf{71\,313 \text{ thousands RON}}$$

For share's price is possible to use Irving-Fisher method, specific Exchange Stock field, which is based on the paid value for dividend and the quotation value for share.

$$\text{Share's price} = \frac{D}{1+t} + \frac{Va}{1+t} = \frac{6170 + 42784}{1.14} = 42942 \text{ ROL} = \mathbf{4.2942 \text{ RON}}$$

So, using the two methods have obtained the following results:

	Nominal Values	Estimation method as per HG55/98	Exchange Stock estimation method
Total assets value- capital ( * 10 <sup>3</sup> RON)	70.606	70.932	71.313
Share's price - VUAN (RON)	4,2784	4,3754	4,2942

#### 4. Levels of efficiency rate

Efficiency, in the largest sense, is defined as the result between the obtained effect for a given effort.

There are many indexes to appreciate efficiency, their usage being as per the case which must be analyzed.

1. **Profitability** – is incomes efficiency ratio  $R_v = \text{Profit} / \text{Turnover} * 100 (\%)$
2. **Economic efficiency** – is the financial surplus obtained for the total assets

$$R_e = \text{Profit} / \text{Total assets} * 100 (\%)$$

Formula for efficiency ratio could also be written as:

$$R_e = \frac{P}{CA} * \frac{CA}{At} = R_v * Va \quad (1) \text{ where } Va - \text{ is assets rotation speed.}$$

1. *Share's efficiency* - efficiency expression for a single share.
2. *Financial efficiency (ROE)* – shows the own assets capacity to produce benefits. Is one of Exchange indexes and corresponds to "return on equity" notion.

$$R_f = \text{Profit} / \text{Assets} * 100 (\%)$$

Formula of financial ratio could be written as:

$$R_f = \frac{P}{At} * \frac{At}{C} = R_e * a = R_e * (1+g_i) \quad (2) \text{ where } g_i \text{ is indebt level.}$$

It stats from the principal equality of balance sheet: Assets = Liabilities, which could be

written also as Assets = Capital + Debts. Results  $\frac{At}{C} = \frac{C+D}{C} = 1 + \frac{D}{C} = 1+g_i$

**Table 10: Efficiency rate estimation – profitability, economic efficiency, share's efficiency ratio**

Time	2002	2003	2004
Turnover CA (RON)	66.459.474	70.942.625	98.069.007
Net benefit P (RON)	12.056.250	10.603.957	16.498.174
Total Assets A t (RON)	67.958.170	82.872.014	86.635.654
Incomes efficiency ratio Rv (%)	18,14	14,95	16,82
Economic efficiency ratio Re (%)	17,74	12,80	19,04
Number of shares	14.777.699		
Share's efficiency ratio Ra (ROL)	8.158	7.176	11.164
Assets rotation speed Va (%)	97,79	85,61	113,20
Results check Re = Rv * Va	17,74	12,80	19,04

Variation of efficiency indexes of turnover and capital, as per Table 10, presents a little growth during 2004, when the company achieved an activity increase. At the beginning, evolution is varying, due to the re-organization measures and the economic conditions not quite favorable. Because is a company quoted at Stock Exchange must be listed also share's efficiency ratio, as an average value for daily quoted values.

For this index could be remarked the same evolution, so a growth in the last part of time and variable effects at the beginning. In the first and the second year are different values for indexes, some of them being in increasing other in decreasing, so it could not be appreciated as regress or evolution, only as a situation of re-organization, with few instability elements. In the third year, all indexes have a positive evolution which shows the difficult moment over-passing and a rebuilding beginning.

**Table 11: Estimation for financial efficiency ratio variation**

Time	2002	2003	2004
Net profit <b>P</b> (RON)	12.056.250	10.603.957	16.498.174
Liabilities <b>C</b> (RON)	53.374.045	63.225.246	70.605.580
Financial efficiency ratio <b>R<sub>f</sub></b> (%)	<b>22,59</b>	<b>16,77</b>	<b>23,37</b>
Financial ratio estimated for 2002 production	60.662.372	58.565.791	<b>3,93</b>
Total assets <b>A<sub>t</sub></b> (RON)	67.958.170	82.872.014	86.635.654
Economic efficiency ratio <b>R<sub>e</sub></b> (%)	17,74	12,80	19,04
Debts <b>D=At-C</b> (RON)	14.584.125	19.646.768	16.030.074
Indebt level <b>g<sub>i</sub></b>	27,32	31,07	22,70
Results check <b>R<sub>f</sub> = R<sub>e</sub>* (1+g<sub>i</sub>)</b> (%)	22,59	16,77	23,37

Analyzing results from Table 11, is possible to draw the conclusion that at the beginning financial efficiency ratio was variable, oscillating between increases and decreasing. If it is done the connection with incomes and expenses structure from 2002, it could be remarked that the exceptional incomes have an important percentage which changes benefit's level. So is explained the good profit, being tempted to say during 2003 was a production decrease. And is not a right explanation, because if we take into consideration only production's benefit, will be obtained a very different value for efficiency ratio, which considerably changes the results.

So, in conclusion, 2002 was a difficult year for this company, and was taken the decision to sell some of equipments with no scheduled products. It seems, was not necessary to continue with this "emergency therapy" because in next years company re-organization was successfully done, increasing production and efficiency indexes. Indebt level don't oscillate too much, which means there were be taken short time credits. This fact could be explained by the transition period, when the principal concern is how to have enough financial resources for production and not to do too many investments.

Year of 2004 was more stable, company beginning to become more efficient.

- "Debts / Assets are equal with the indebt level, this index being the cause of financial efficiency increase, named also *financial leverage effect*." <sup>2</sup>

*Financial leverage* **LF = Debts / Assets** and *financial leverage index* **I<sub>if</sub> = R<sub>f</sub> / R<sub>e</sub>**

If financial leverage index has values greater than unit ( $I_{if} > 1$ ) the company could ask for new credits in order to increase the indebt level, so will be a positive leverage effect. In case there are values smaller than unit ( $I_{if} < 1$ ) indebt is too high and is the real risk not to be able to pay the credits. When the leverage is unitary the investments are paid only from own financial resources, so indebt level is null and there is no financial risk. Example of financial leverage index estimation is presented in Table 12.

**Table 12 : Calculus for financial leverage index**

Time	2002	2003	2004
Economic efficiency ratio <b>Re</b> (%)	17,74	12,80	19,04
Financial efficiency ratio <b>Rf</b> (%)	22,59	16,77	23,37
Financial leverage index <b>I If</b>	<b>1,27</b>	<b>1,31</b>	<b>1,23</b>

It could be observed than on entire period financial leverage index was greater than unit which means was not reached the maximum indebt level. But the values are not too high and this means there was no a strategy to take credits, it tried to solved the difficulties possible by own efforts.

Financial risk estimation is based on specific banks methods which reckon score-functions to estimate the company vulnerability. Commercial Bank method takes into account of Romanian economy specific and uses an efficiency set of indexes to establish payment capacity based on 6 criteria with different scores.

For TBM example indexes are the following values:

- *Assets liquidity*  $L_p = A_c/D_t = 2.53 > 1.6$  results a score of **+4**
- *Assets payment capacity*  $S_p = 81\% = 80\%$  results a score of **+5**
- *Financial efficiency*  $R_f = 23.37\% < 30\%$  results a score of **+4**
- *Stocks rotation speed*  $N_{ra} = 4.63 < 5$  results a score of **+1**
- *Markets dependence*  $A_{import} > 50\%$ ;  $D_{export} > 50\%$  results a score of **+3**
- *Guaranties* Mortgage results a score of **+3**

The score amount is **+ 20** which mean the company could be included in B category - a **Good** economic situation, so it could be taken credits.

## Conclusions

One of the most important problems, even a priority one is Romanian integration with entire rights in European Community. There were many and difficult negotiations, there had to be taken painful measures of re-organization and now there are discussions for discrepancies diminish between European structure and economic level and this of our country. Economic European Community means for every Romanian company, of any economic field, a huge market with quite equal economic development level, with strictly integration rules. Now, it is a heavy fight to find new markets to sell products and to keep the customers too. Romanian industry had to adapt quality systems agreed by European Community, as a condition to be recognized a certain development level. Generally speaking, companies with export production are conforming to conditions required by ISO norms.

Through its unitary economic politics, European Community established not only the same rules but also production levels and industrial structures for his countries. This has as positive effect the concurrence control inside Common Market, but is very restrictive for those who are not part of the club.

Art. 158 of European Community Convention establish: "To promote a global harmonious development, Community will try to action for strengthening its economic and social cohesion. " <sup>8</sup>

## Bibliographic

1. D. Dăianu – Încotro se îndreaptă țările post-comuniste ? Curente economice în pragul secolului – Ed. Polirom, Iași, 2000
2. W. Păvăloaia, D. Păvăloaia - Analiza economico-financiară – Ed. Moldavia, Bacău, 2003
3. W. Păvăloaia, D. Păvăloaia - Evaluarea patrimonială a întreprinderii – Ed. Moldavia, Bacău, 2001
4. D. Rusu – Bazele contabilității – Ed. Didactică și Pedagogică

5. D.Budurcă – Parteneriatul Public -Privat, o mare provocare pentru România – Adevărul economic nr. 677/2005
6. M.Pandele – Acționari majoritari cu buzunare mici și planuri mari – Capital nr.41/2005
7. I.Pop – Importăm ca să avem ce exporta; mai mult de jumătate din exporturile românești au la bază bunuri importate pentru a fi procesate – Adevărul economic nr. 670/2005
8. Documentele oficiale ale Uniunii Europene și Comunității Europene – Tratatul constitutiv
9. Legea L 15/1991 și L 168/1999 referitoare la soluționarea conflictelor de muncă
10. Legea L 58/2004 și OG 16/2002 referitoare la parteneriatul public-privat
11. HG55/98 pentru aprobarea normelor privind privatizarea societăților comerciale și vânzarea de active
12. [www.sar.org.ro](http://www.sar.org.ro) – Societatea Academică Română – secțiunea economie- Programul Phare de Micro-Proiecte- Educație pentru Europa 2005



# Recenzie

## **„Afaceri clădite să dureze” Jim Collins, Jerry Porras**

**Traducere in limba romana de Anca Lepadatu,  
Editura Curtea Veche, București, 2006**

Înainte de a prezenta cartea „Afaceri clădite să dureze”, doresc să vă ofer câteva date despre autori.

Jim Collins, profesor la Stanford University, School of Business, observator atent al companiilor excelente durabile, a pus bazele unui laborator de management (Boulder, Colorado), implicându-se în proiecte de mare amploare privind analiza firmelor. Astfel a publicat rezultatele cercetărilor sale, devenind autor sau coautor al mai multor cărți de succes (printre care și bestsellerul „Excelența în afaceri”).

Jerry Porras este tot profesor la Stanford University, School of Business, a îndrumat mai mulți ani Programul de Conducere și Management al Schimbării pentru Executivi și a ținut multe prelegeri managerilor de top din întreaga lume.

Cartea „Afaceri clădite să dureze”, are 492 de pagini, este structurată pe 11 capitole și, spre deosebire de cărțile de management scrise până acum, aceasta analizează întreaga viață a unei companii în comparație directă cu alte companii, și anume companii vizionare, clădite să dureze, excelente (care au trecut de faza succesului financiar și au un impact distinct și semnificativ asupra lumii, care au câștigat respectul și stima tuturor și și-au menținut excelența cincizeci sau chiar o sută de ani), pe de o parte și companii bune, care au avut același start cu cele vizionare, dar care nu au reușit să ajungă la un statut identic cu acestea, pe de altă parte. Astfel, sunt puse față în față companii care au fost înființate în aceeași perioadă de timp și care, la început, au avut același profil de activitate, dar care au evoluat diferit în timp.

Cercetările au durat șase ani și au fost consultate aproape o sută de cărți, peste trei mii de documente individuale (articole, studii de caz, materiale de arhivă, publicații corporatiste, înregistrări video), adică peste 60000 de pagini de material documentar (trei fișete, patru rafturi de cărți, 20 megabiți memorie pentru stocarea electronică a datelor și analizelor financiare), după cum afirmă autorii.

Companiile vizionare și cele de referință cercetate sunt următoarele: 3M versus Norton, American Express versus Wells Fargo, Boeing versus McDonnell Douglas, Citicorp versus Chase Manhattan, Ford versus General Motors, General Electric versus Westinghouse, Hewlett-Packard versus Texas Instruments, IBM versus Burroughs, Johnson&Johnson versus Bristol-Myers Squibb, Marriott versus Howard Johnson, Merck versus Pfizer, Motorola versus Zenith, Nordstrom versus Melville, Philip Morris versus RJR Nabisco, Procter&Gamble versus Colgate, Sony versus Kenwood, Wal-Mart versus Ames, Walt Disney versus Columbia.

În prefața, autorii recomandă cartea managerilor, CEO (Chief Executive Officer), antreprenorilor, membrilor consiliilor de administrație, consultanților, jurnaliștilor, studenților și tuturor celor care vor să afle trăsăturile distinctive ale celor mai de succes și mai durabile companii din lume. Autorii sugerează faptul că această lucrare este o urmare a „Excelenței în afaceri”. Pentru a înțelege mesajul cărții recenzate este bine să citiți întâi „Excelența în afaceri” care vorbește despre saltul de la o performanță bună la rezultate excelente și durabile. „Afaceri clădite să dureze” tratează problema transformării unei companii cu rezultate excelente într-una excelentă și durabilă, cu statut emblematic, vizionară.

Urmează o introducere, în care autorii își exprimă bucuria pentru succesul pe care l-a înregistrat cartea în ediția din 2001: peste 40 de publicări pe plan mondial, tradusă în 13 limbi și deținătoare a statutului de bestseller în America, Japonia și unele țări europene.

**Capitolul 1**, intitulat „Cei mai buni dintre cei mai buni”, începe prin a explica ce înseamnă o companie vizionară și faptul că istoria acestora nu este fără pată, ci din contră, majoritatea au suferit, cel puțin o dată, căderi spectaculoase, au înfruntat eșecuri temporare și au făcut greșeli, dar au dat dovadă de o mobilitate remarcabilă, de abilitatea de a-și reveni din situații dificile.

În partea a II-a a primului capitol sunt prezentate **douăsprezece mituri care au fost spulberate** pe parcursul cercetării împreună cu argumentele care susțin acest lucru:

- „Este nevoie de o idee grandioasă pentru a pune pe picioare o mare companie”;
- „Companiile vizionare au nevoie de lideri vizionari cu o statură impresionantă și carismatici”;
- „Companiile de succes există mai presus de toate pentru a-și maximiza profitul”;
- „Companiile vizionare au în comun valori fundamentale corecte”;
- „Singura constantă este schimbarea”;
- „Companiile de mâna a doua nu își asumă riscuri”;
- „Companiile vizionare constituie locuri ideale de lucru pentru oricine”;
- „Companiile de succes fac mișcări ideale printr-o excelentă și complexă planificare strategică”;
- Companiile ar trebui să angajeze CEO din afară pentru a stimula o schimbare fundamentală”;
- „Cele mai de succes companii se concentrează cu precădere asupra competiției”;
- „Sau mănânci prăjitura sau o păstrezi”;
- „Companiile devin vizionare în principal datorită declarării viziunii”.

Spre sfârșitul Capitolului 1, se prezintă modul în care au fost selectate companiile cercetate.

**Capitolul 2**, numit „Artizani, nu simpli truditori” oferă exemple care sugerează faptul că nu este neapărat nevoie ca o afacere să pornească de la o idee „grandioasă” pentru a fi durabilă, și că așteptarea unei astfel de idei ar putea fi o „idee proastă”. Piatra de temelie a celor care au construit companii de succes este perseverența, iar motto-ul potrivit pentru aceștia este „Să nu renunți niciodată, niciodată, niciodată. Fii pregătit să ucizi, să revizuiști sau să dezvolți o idee, dar nu renunța niciodată la companie”.

De asemenea, autorii cărții ne oferă câteva exemple pentru a demonstra că liderul impozant și carisma nu sunt neapărat necesare pentru succesul companiilor vizionare.

**Capitolul 3** este denumit „Mai mult decât profit” și insistă pe faptul că „maximizarea bogăției acționarilor” sau „maximizarea profitului” nu sunt trăsături dominante sau obiectivul principal al companiilor vizionare. Ele și-au dorit întotdeauna atingerea unui set de obiective, printre care și obținerea profitului (ele acceptă „geniul lui ȘI” – ideologie și profituri și resping „geniul lui SAU” – bogăție sau să faci bine oamenilor). Logica lui ȘI-ȘI este una de tip postmodern, înlocuind logica modernă de tip SAU-SAU. Această înlocuire este, din păcate, încă greu acceptată în educație, cu rezultatul pervers că educăm tinerii pentru vremuri trecute și nu pentru vremuri viitoare. Cartea de față ar trebui să dea de gândit tuturor celor care vor să conducă vizionar sau să educe în stil vizionar. De asemenea, rezultatele cercetării au demonstrat faptul că valorile fundamentale sunt trăsături esențiale și trainice ale unei companii vizionare și că acestea nu sunt compromise pentru realizarea unor câștiguri financiare sau pentru rezolvarea unor probleme pe termen scurt. Astfel, autorii prezintă formula ideologiei fundamentale: **Ideologie fundamentală = Valori fundamentale + Scop**, explicând, totodată, fiecare termen în parte. Această dimensiune teleologică este implicită în orice construcție, fie ea pe termen scurt sau lung, dar este imperios necesară în construcțiile făcute să dureze (pe termen lung). Este de sesizat faptul că această ideologie de tip finalist este prezentă atât în modul de predare a managementului la Universitatea „George Bacovia” Bacău, cât și în practicarea acestuia în construirea unei universități durabile. Cititorii atenți vor desoperi acest mod de gândire de tip vizionar în mai multe articole publicate în Revista „Buletin Științific” a universității menționate.

**Capitolul 4**, „Conservați esențialul/ Stimulați progresul”, aduce în prim plan faptul că firmele vizionare, pe lângă ideologia fundamentală pe care o au, acceptă și schimbarea, sunt deschise la nou. Astfel, o companie vizionară își păstrează ideologia fundamentală, dar toate manifestările specifice ideologiei sunt îndreptate spre schimbare și evoluție. Autorii prezintă și relația dinamică dintre ideologia fundamentală și imboldul către progres.

În **Capitolul 5**, „Scopuri importante, dificile și temerare”, cercetările autorilor arată că unele companii vizionare folosesc deseori misiuni îndrăznețe (SIDT – Scopuri Importante, Dificile și Temerare) pentru a stimula progresul, sunt pregătite să-și asume riscurile unei asemenea mișcări îndrăznețe care nu sunt întotdeauna lipsite de suferință, demonstrând faptul că menținerea în zona de siguranță nu este un lucru care să genereze profitul. Astfel, companiile care au stimulat progresul s-au angajat în mod curajos, deseori riscant, să ducă la bun sfârșit proiecte îndrăznețe. În acest capitol sunt oferite și exemple de SIDT ale unor companii vizionare.

În **Capitolul 6**, numit „Culturi de tip ceremonial”, autorii doresc să arate faptul că nu toate companiile vizionare constituie locuri ideale de lucru, că acestea obișnuiesc să aibă cerințe mai riguroase față de angajați, atât în îndeplinirea obligațiilor profesionale, cât și în compatibilitatea cu ideologia companiei.

Astfel, autorii afirmă că „dacă nu ești dispus să adopți cu entuziasm modul HP de a face afaceri, atunci locul tău nu este la HP. Dacă nu poți adopta cu ușurință devotamentul fanatic față de clienți al celor de la Wal-Mart, atunci locul tău nu este la Wal-Mart. Dacă nu dorești să fii «procterizat», atunci locul tău nu este la Procter&Gamble. Dacă nu vrei să te alături cruciadei pentru calitate (chiar dacă lucrezi la cantina companiei), atunci nu ai loc la Motorola și cu siguranță nu vei putea deveni un adevărat «motorolan». Dacă pui sub semnul întrăbării dreptul individului de a lua propriile decizii cu privire la ceea ce poate cumpăra (ca, de pildă, țigări), atunci locul tău nu este la Philip Morris. Dacă nu poți accepta influența mormonă, curățenia și angajamentul de a-i servi pe alții al celor de la Marriott, atunci mai bine stai deoparte. Dacă nu poți îmbrățișa ideea integralității, a «magiei» și a «prafului stelar» și dacă nu te poți transforma într-un «individ zelos pus la patru ace», atunci probabil că nu-ți va plăcea să lucrezi la Disneyland”. Am insistat să ofer acest citat din carte, deoarece sugerează foarte bine faptul că o companie poate oferi un cadru potrivit de muncă pentru un individ dar, în același timp, acest cadru poate fi ostil pentru un alt individ. Mai mult chiar, în cazul companiilor vizionare, salariații sunt puternic îndoctrinați cu ajutorul ideologiilor fundamentale; încadrarea angajaților în canoanele ideologiilor fundamentale este mai strictă; există o doză mai mare de elitism (sentiment de apartenență la ceva special și superior); practicile ceremoniale sunt frecvente.

De asemenea, autorii au concluzionat și faptul că, asigurarea confortului pentru salariați nu este un obiectiv al companiilor vizionare și că „viața într-o astfel de companie nu e ușoară”: este instaurată disciplina continuă și ideea de a face mâine mai mult decât s-a făcut azi.

În **Capitolul 7**, „Încercați o mulțime de lucruri și păstrați ceea ce funcționează”, autorii prezintă faptul că cele mai inspirate acțiuni ale companiilor vizionare nu au fost rezultatul unei planificări strategice, ci al unor experimente, încercări și greșeli, ocazii sau, pur și simplu, accidente. În acest sens, sunt redată și explicate trei cazuri: „Pătrunderea accidentală a lui Johnson&Johnson pe piața produselor de larg consum”, „Pasul oportunist al companiei Marriott în domeniul serviciilor prestate pentru aeroporturi”, „Evoluția accidentală a companiei American Express în domeniul serviciilor financiare și de călătorie”.

În finalul capitolului, autorii transmit un mesaj către CEO, manageri și antreprenori, prezentând cinci lecții fundamentale pentru stimularea progresului evoluționist într-o companie vizionară: „Încearcă, dar fă-o repede!”, „Acceptă faptul că vor fi comise greșeli”, „Înaintează cu pași mici”, „Oferă oamenilor spațiul de care au nevoie”, „Construiește mecanisme”.

În cadrul **Capitolului 8**, „Management provenit din pepiniera proprie”, autorii susțin ideea că firmele vizionare promovează din interior pentru a conserva esențialul. Aceste companii acordă o mare importanță „succesiunii tronului”, dezvoltând, promovând și selectând cu atenție talentul managerial educat în interiorul companiei. Spre deosebire de companiile de referință, cele vizionare au aplicat programe de dezvoltare managerială și de planificare a succesiunii. Autorii prezintă acest mecanism-cheie ca pe un proces de auto-consolidare continuă, „o buclă de continuitate a conducerii”. Pentru a întări aceste păreri, aceștia descriu câteva diferențe dintre firmele vizionare și cele de referință, printre care și „Goluri de conducere la Zenith versus un val de talente la Motorola”, subliniind faptul că firmele vizionare nu au nevoie să angajeze manageri de vârf din afara companiei pentru a obține schimbare și idei noi.

În **Capitolul 9**, denumit „Niciodată nu e îndeajuns de bine”, autorii susțin faptul că întrebarea vitală pe care și-o adresează o companie vizionară este „Cum putem să facem lucrurile mai bine mâine decât le-am făcut azi?”. Acestea sunt exigente cu ele însele, sunt disciplinate, muncesc din greu și manifestă repulsie față de orice tendință de mulțumire arogantă de sine.

Rezultatele cercetării autorilor au scos la iveală faptul că, în companiile vizionare, perfecționarea continuă, în accepțiunea companiilor vizionare înseamnă, pe lângă simpla perfecționare a procesului și: investiții pe termen lung pentru viitor, investiții în dezvoltarea angajaților, adoptarea unor idei și tehnologii noi; pe scurt, toate acțiunile sunt făcute cu scopul de a fi mai puternice mâine decât sunt astăzi.

Sunt oferite câteva exemple ale companiilor vizionare, printre care cazul Procter&Gamble și anume: în anul 1931, Procter&Gamble a permis brand-urilor să concureze direct între ele, ca și cum ar aparține unor companii diferite, deoarece avea deja cei mai buni manageri, cele mai bune produse, cel mai potent sistem de marketing; astfel, au fost plasați pe poziții concurente cei mai buni din P&G cu cei mai buni din P&G. Acest lucru s-a întâmplat deoarece piața nu oferea o competiție îndeajuns de puternică și s-a creat astfel, un sistem de competiție internă care să nu permită nici unui brand să rămână la același nivel și să se mulțumească cu ceea ce a realizat până atunci.

În **Capitolul 10**, „Sfârșitul începutului”, autorii au dorit să încheie enumerarea concluziilor cercetării lor, ilustrând conceptul central al „alinierii”, adică atunci când toate elementele unei companii lucrează împreună pentru coerența acesteia în contextul ideologiei fundamentale și a tipului de progres pe care urmărește să îl atingă. Astfel, esența unei companii vizionare este dată de implementarea ideologiei sale fundamentale și a imboldului său unic pentru progres în tot ceea ce face (țeluri, strategii, tactici, stratageme, procese, practici culturale, practici manageriale, politică de personal etc.)

Autorii prezintă, așa cum ne-au obișnuit, și un studiu de caz pentru a întări concluziile formulate, și anume: „Puterea alinierii: Ford, Merk și Hewlett-Packard”, subliniind faptul că o companie vizionară nu se bazează doar pe un singur program, strategie, tactică, normă culturală etc. pentru conservarea esențialului și stimularea progresului; pentru aceasta întregul contează.

**Capitolul 11**, „Crearea viziunii”, a apărut pentru prima dată ca articol în revista Harvard Business Review din septembrie-octombrie 1996 și începe prin a explica termenul de viziune. Continuă cu explicații privind ideologia fundamentală, valorile fundamentale, scopul fundamental, SIDT, abordând în final, termenul de viziune completă și oferind în acest sens, două exemple: Merck din anii '30 și Sony în anii '50.

După cele 11 capitole, autorii au introdus un epilog în care au prezentat cele mai frecvente întrebări referitoare la rezultatele cercetării, care le-au fost adresate pe parcursul unor seminarii, prelegeri și activități de consultanță prestate pentru anumite companii, precum și răspunsurile oferite.

La sfârșitul cărții sunt incluse patru anexe care cuprind și alte concluzii ale cercetării, rădăcinile companiilor vizionare și a celor de referință, tabele și materialele bibliografice utilizate, pentru realizarea fiecărui capitol în parte.

Este imposibil ca după ce citiți cartea „Afaceri clădite să dureze” să nu rețineți patru concepte-cheie, care sunt de fapt și sfaturi ale autorilor:

- Să fim artizani, arhitecți și nu doar simpli truiditori;
- Să adoptăm geniul lui ȘI și să înlăturăm geniul lui SAU;
- Să conservăm esențialul și să stimulăm progresul;

➤ Să căutăm o aliniere consecventă, să conștientizăm că întregul contează și că fiecare element al acestuia este important.

În încheiere, îmi exprim bucuria că ma aflu printre cei care au citit această carte și că am avut ocazia, prin această recenzie, să v-o recomand și dumneavoastră. Deoarece fiecare dintre noi facem parte din organizații de care depinde însăși viața noastră, vă propun să reflectați asupra încadrării organizației dumneavoastră într-una dintre categoriile descrise în lucrarea recenzată și să încercați un răspuns la întrebarea: „Ce-i lipsește organizației din care fac parte pentru a deveni una vizionară și durabilă?” Eventual, mai adaugați și încercarea de răspuns la întrebarea: „Cu ce aș putea contribui, pentru ca organizația mea să devină un brand de succes pe termen lung?”

**Asist. univ. drd. Violeta URBAN**  
**Universitatea „George Bacovia” Bacău**