

STRATEGII MANAGERIALE

MANAGERIAL STRATEGIES

**Revistă editată de
Universitatea „Constantin Brâncoveanu”
Pitești**

Anul IV, nr. 3 (13) / 2011

**Editura
Independența Economică**

Consiliul științific

Prof. univ. dr. Alexandru Puiu - *rector, UCB Pitești*
Ph.D. Raimundas Kalesnykas – *dean, International School of Law and Business, Vilnius, Lithuania*
Prof. univ. dr. Vergil Voineagu - *președintele INS*
Prof. univ. dr. Dumitru Miron - *prorector, ASE București*
Prof. univ. dr. Viorel Lefter - *prorector, ASE București*
Prof. univ. dr. Victor Manole *decan, ASE București*
Prof. univ. dr. Ion Scurtu - *prorector, UCB Pitești*
Prof. univ. dr. Ovidiu Puiu - *prorector, UCB Pitești*
Prof. univ. dr. Marius Gust - *prorector, UCB Pitești*
Prof. univ. dr. Dumitru Ciucur
Prof. univ. dr. Iuliana Ciochină
Prof. univ. dr. Elena Enache
Prof. univ. dr. Radu Pârvu
Conf. univ. dr. Mihaela Asandei
Conf. univ. dr. Silvia Dugan
Conf. univ. dr. Nicolae Grădinaru
Conf. univ. dr. Dorian Rais
Conf. univ. dr. Gabriela Rusu
Conf. univ. dr. Camelia Vechiu

Colegiul de redacție

Redactor șef:

Dr. Cristinel Munteanu

Redactor șef adjunct:

Dr. Cristina Șerbănică

Secretar de redacție:

Drd. Iuliana Talmaciu

Redactori:

Dr. Cristina Gănescu

Dr. Gica Culiță

Dr. Ramona Eana

Dr. Ramona Chițu

Dr. Georgiana Mîndreci

Drd. Cristina Chifane

Drd. Suzana Purice

Tehnoredactare și prezentare grafică

Dr. Cristian Morozan

Dr. Răzvan Decuseară

Tehnoredactor Bobi Croitoru

Tehnoredactor Lucia Negrilă

**Autorii își asumă deplina responsabilitate
în ceea ce privește materialele publicate.**

© Editura „Independența Economică”, 2011

Pitești, Calea Bascovului nr. 2A

Tel./Fax: 0248/21.64.27

Editură acreditată de către C.N.C.S.I.S.

*Niciun material nu poate fi reprodus fără
permisiunea scrisă a Editurii.*

ISSN 1844 – 668X

CUPRINS / CONTENTS

SĂ PRIVIM CU ÎNCREDERE VIITORUL UNIVERSITĂȚII „CONSTANTIN BRÂNCOVEANU” / LOOKING WITH CONFIDENCE AT THE FUTURE OF “CONSTANTIN BRÂNCOVEANU” UNIVERSITY.....	5
Prof. univ. dr. Alexandru Puiu	
UNIVERSUL RURAL ÎNTRE AUDIMAT ȘI POLITICA EDITORIALĂ / THE RURAL UNIVERSE BETWEEN AUDIMAT AND THE PUBLISHING POLICY.....	8
Conf. univ. dr. Gabriela Rusu-Păsărin	
CADRUL NAȚIONAL AL LEGĂTURILOR UNIVERSITATE - MEDIU DE AFACERI ÎN MAREA BRITANIE. BUNE PRACTICI / THE NATIONAL FRAMEWORK FOR UNIVERSITY - INDUSTRY LINKAGES IN THE UK. LESSONS TO BE LEARNED	12
Senior Lecturer Mark Gilman, Lecturer Cristina Șerbanică	
IMPACTUL IMAGINII DE MARCĂ ASUPRA PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR – REPER ORIENTATIV AL RELANSĂRII EXPORTURILOR ROMÂNEȘTI / THE IMPACT OF THE BRAND IMAGE UPON GOODS AND SERVICES - A GUIDELINE FOR THE REVIVAL OF THE ROMANIAN EXPORTS	19
Lect. univ. dr. Laura Dindire	
RESPONSABILITATEA SOCIALĂ - ELEMENT CU MULTIPLE IMPLICAȚII ASUPRA IMAGINII ȘI PERFORMANȚELOR COMPANIILOR CONTEMPORANE / SOCIAL RESPONSIBILITY - AN ELEMENT WITH MULTIPLE IMPLICATIONS UPON THE IMAGE AND PERFORMANCES OF THE CONTEMPORARY COMPANIES.....	23
Lect. univ. dr. Cristina Gănescu	
FRANCIZA SUB IMPACTUL CRIZEI ECONOMICE / THE FRANCHISE UNDER THE IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS	33
Lect. univ. dr. Denisa-Elena Parpandel	
TRAINING-UL, MODALITATE EFICIENTĂ PENTRU PERFEȚIONAREA RESURSELOR UMANE MANAGERIALE ȘI DE EXECUȚIE / TRAINING - AN EFFICIENT METHOD OF IMPROVING THE MANAGERIAL AND EXECUTIVE HUMAN RESOURCES.....	39
Asist. univ. drd. Georgeta-Elvira Marinescu	
ANALIZĂ PRIVIND PERFORMANȚELE SECTORULUI DE AFACERI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL CRIZEI ECONOMICE MONDIALE / AN ANALYSIS REGARDING THE PERFORMANCES OF THE BUSINESS SECTOR IN ROMANIA UNDER THE CIRCUMSTANCES OF THE ECONOMIC CRISIS	49
Asist. univ. drd. Ionela-Carmen Pirnea	
CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – PREMISA OBȚINERII SUCCESULUI ÎN ORGANIZAȚIE / THE ORGANIZATIONAL CULTURE - THE PREREQUISITE FOR ACHIEVING SUCCESS INSIDE THE ORGANIZATION	57
Asist. univ. drd. Mihaela Mărăcine	

**IMPORTANȚA TERMINOLOGIEI ENGLEZEȘTI DE AFACERI ÎN LIMBAJUL
ECONOMIC ROMÂNESC / THE IMPORTANCE OF THE BUSINESS ENGLISH
TERMINOLOGY IN THE ROMANIAN LANGUAGE OF ECONOMICS / 64**

PhD University Assistant Camelia Chirilă, PhD University Lector Georgiana Mîndreci

RIScul ȘI MANAGEMENTUL RISculUI / RISK AND RISK MANAGEMENT ... 68

Asist. univ. drd. Corina Ducu

Să privim cu încredere viitorul Universității „Constantin Brâncoveanu”

Prof. univ. dr. Alexandru Puiu
Rectorul Universității „Constantin Brâncoveanu”

Abstract:

The opening of the academic year 201-2012 was both festive and analytical, an opportunity to review the main achievements and difficulties that marked the previous academic year. We note with satisfaction that in the three cities in which there are branches of “Constantin Brâncoveanu” University, namely in Pitești, Brăila and Rm. Vâlcea, the above-mentioned event was attended by a massive number of students, teachers, representatives of the political-administrative life of the respective counties and cities, as well as managers and other specialists from banks and other economic enterprises.

Thus, the highlighting of the remarkable success that “Constantin Brâncoveanu” University obtained in the academic year 2010-2011 by being awarded the “high confidence rating” which represents the highest rating awarded by The Romanian Agency for Quality Assurance in Higher Education, was as invigorating as possible for the entire audience and especially for the freshmen participating for the first time in an activity within the university they have chosen, as well as for the action of creating a hierarchy for the higher education study programs by the Ministry of Education, Research, Youth and Sports.

The event we refer to has acquired an optimistic and hopeful tone through the numerous awards granted by “Constantin Brâncoveanu” University, as well as by some County Councils, City Halls of the cities in which we operate and banks.

The academic year 2011-2012 must bring more quality in all fields of activity of “Constantin Brâncoveanu” University.

I hope we are fully aware, all of us, teaching staff, other employees, students, that only through continuous and creative efforts we can fulfill our mission of higher education, education, scientific research and expert advice.

It is necessary to promote with more consistency a type of management that values initiative, creativity, passion, essential requirements of sustainable performance.

Keywords: academic year, students, teachers, award, university.

Deschiderea anului universitar 2011-2012 a fost atât una festivă, cât și una analitică, un prilej de a trece în revistă principalele realizări și dificultăți care au marcat anul universitar trecut. Remarcăm cu satisfacție că în cele trei orașe în care funcționează facultățile Universității „Constantin Brâncoveanu”, și anume Pitești, Brăila și Rm. Vâlcea, evenimentul menționat s-a bucurat de prezența masivă a studenților, a cadrelor didactice, a reprezentanților vieții politico-administrative din județele și orașele respective, precum și a unor manageri și a altor specialiști din bănci și din alte întreprinderi economice. Deși cele trei manifestări care au avut loc în aceeași zi, pe 3 octombrie a.c., au prezentat aspecte nuanțat diferite, în esență, au fost subliniate și o serie de elemente comune pentru Universitatea „Constantin Brâncoveanu”.

Astfel, a fost cât se poate de tonifiant pentru întreaga asistență și, în special, pentru bobocii care participau pentru prima dată la o activitate în cadrul universității pe care au ales-o, sublinierea succesului remarcabil pe care Universitatea „Constantin Brâncoveanu” l-a obținut în anul universitar 2010-2011 prin obținerea calificativului „grad de încredere ridicat”, care constituie calificativul maxim acordat de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, precum și în cadrul acțiunii de ierarhizare a programelor de studii din învățământul superior de către Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului.

Au fost subliniate și alte succese, printre care rezultatele foarte bune obținute de studenții universității la examenele de licență și în cadrul susținerii disertației la masterat. Trebuie remarcat că aceste examene au fost organizate în mod descentralizat în toate cele trei orașe în care au existat programe de învățământ acreditate și, de asemenea, merită să fie amintit că universitatea noastră a fost solicitată și de alte instituții de învățământ superior pentru a le organiza examenele de finalizare a studiilor. Acest ultim fapt relevă

odată în plus prestigiul consolidat al Universității „Constantin Brâncoveanu” ca urmare a eforturilor depuse pe parcursul celor 20 de ani de existență de către cadrele didactice, de către ceilalți specialiști din diferite compartimente funcționale și, nu în ultimul rând, de către studenții la învățământul de licență și cel de masterat.

O trăsătură notabilă care caracterizează Universitatea „Constantin Brâncoveanu” constă în reușitele pe care le-a obținut în relațiile de colaborare cu universități prestigioase din aproape toate țările membre ale UE, precum și din alte țări ca SUA, Rusia etc. Cadre didactice și studenți din aceste țări au fost prezente în Universitatea „Constantin Brâncoveanu” și au plecat cu o impresie deosebită, iar o serie de cadre didactice și numeroși studenți din Universitatea „Constantin Brâncoveanu” au făcut o figură frumoasă în instituțiile de învățământ din țările menționate. Este evident că facultățile Universității „Constantin Brâncoveanu” au o deschidere din ce în ce mai largă și o recunoaștere pe plan internațional.

A fost remarcată și activitatea de cercetare științifică desfășurată de cadre didactice și studenți, concretizată în tratate și alte lucrări de referință, în teze de doctorat care au confirmat valoarea tinerilor noștri colegi în lucrări de masterat și de licență valoroase, unele dintre ele având un pronunțat grad de originalitate, precum și în lucrări contractate cu diferite instituții și întreprinderi. Totodată, s-a subliniat necesitatea intensificării preocupărilor atât din partea structurilor manageriale, cât și a celorlalți salariați, precum și a studenților, mai ales, a celor de la învățământul de masterat pentru valorificarea superioară a potențialului de cercetare științifică.

Manifestarea la care ne referim a căpătat un tonus optimist și dătător de speranțe prin numeroasele premii acordate de Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, precum și de unele Consilii Județene, Primării ale orașelor în care funcționăm și bănci.

Distinșii oaspeți care au fost prezenți în rândul studenților și al cadrelor didactice au subliniat la rândul lor cu generozitate beneficiile Universității „Constantin Brâncoveanu” care a înnobilit viața cultural-științifică a orașelor și județelor în care ne desfășurăm activitatea.

În ceea ce privește, afluența tinerilor din zonele în care funcționează Universitatea „Constantin Brâncoveanu” către Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, respectiv în vederea admiterii în anul I de studii, datorită condițiilor cunoscute pe plan național, și anume procentul de promovare scăzut în cadrul bacalaureatului, continuarea crizei economice prezentă atât în țara noastră, cât și în întreaga lume, precum și a slabei adaptări a activității de promovare a universității la condițiile existente, această afluență este relativ scăzută. Totuși, toate facultățile Universității „Constantin Brâncoveanu” primesc un număr de studenți care le permite să funcționeze în condiții normale și trebuie menționat că, sub aspectul calității acestor boboci, notele de la bacalaureat îi recomandă ca fiind bine pregătiți.

Anul de învățământ 2011-2012 trebuie să aducă un plus de calitate în toate domeniile de activitate ale Universității „Constantin Brâncoveanu”.

Sper că suntem pe deplin conștienți cu toții, cadre didactice, alți salariați, studenți că numai prin eforturi susținute și creative putem să ne îndeplinim misiunea de învățământ, educație, cercetare științifică și consultanță de specialitate.

Este necesar să promovăm cu mai multă consecvență un management care prețuiește inițiativa, creativitatea, pasiunea, cerințe esențiale ale performanței durabile.

Universitatea reprezintă instituția în care există cele mai însemnate posibilități pentru dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe, care pune în centrul conducerii actualizarea sistematică a cercetării, a cunoașterii și transformă preocuparea pentru inovare în permanentă.

Universitățile din România acționează într-un mediu din ce în ce mai concurențial atât pe plan național, cât și internațional, așa încât în permanență trebuie să găsim noi soluții care să ne sporească gradul de competitivitate.

Fiind preocupați în continuare de ridicarea nivelului științific, teoretic al cursurilor și seminariilor, trebuie să acordăm o mai mare atenție caracterului aplicativ al activității universitare prin legături permanente cu mediul de afaceri, prin cercetări științifice și activități de consultanță, prin organizarea mai bună a practicii studenților.

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” dispune de un potențial de cercetare științifică ridicat, încă insuficient valorificat. Aproape toate cadrele didactice au titlul de doctor în științe sau sunt doctoranzi, avem și cinci tinere cadre didactice care urmează cu succes școli postdoctorale de prestigiu.

Printr-un management de calitate al activității științifice, rezultatele vor fi, în mod cert, superioare în raport cu ce s-a obținut până în prezent.

În fine, viitorul Universității va depinde, în mare măsură, de găsirea unor soluții cât mai eficiente pentru promovarea în zonele în care funcționăm, pentru a oferi viitorilor absolvenți de licee posibilitatea să aleagă în cunoștință de cauză calea de urmat pentru desăvârșirea pregătirii lor intelectuale.

În numele Senatului Universității și al meu personal, aduc sincere mulțumiri tuturor tinerilor care, în condițiile unei concurențe dure care există în învățământul superior, și-au încredințat formarea viitorului intelectual facultăților din Universitatea „Constantin Brâncoveanu”. La rândul nostru, ne vom strădui să asigurăm o pregătire temeinică studenților pentru a deveni specialiști competenți, capabili să acționeze în mod eficient într-o societate a cunoașterii, într-o societate a inovării. În felul acesta sperăm să contribuim și noi, colectivul de cadre didactice și studenți de la Universitatea „Constantin Brâncoveanu”, la grăbirea ieșirii României din criza pe care o străbatem de câțiva ani, să asigurăm poporului nostru un viitor mai bun.

Vivat, crescat, floreat!

Universul rural între audimat* și politica editorială

Conf. univ. dr. Gabriela Rusu-Păsărin

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești
Facultatea de Științe Juridice, Administrative și ale Comunicării Pitești

Abstract:

There have occurred, and still occur, changes in the editorial policy of the Romanian public radio due to the evolution of the conception on the public's expectations in the context of unprecedented dynamics in the public space. The mission of the national public radio is reflected in the organization's overall strategy: it will continue to represent, as autonomous public service, the most reliable and fast source of information for all listeners in Romania and abroad in connection with the events that occur on its territory or are related to Romania, as well as those which are highly important internationally. The achievement of the mission of the Romanian Radio Broadcasting Corporation is materialized in its editorial policy. If the dynamics of the public life requires a fast connection to the changes occurred (that is an exacerbated perception of everyday life), and therefore, the themed adaptation and new ways of producing shows, the protection of social memory and the preservation of identity values become a national conscience issue. The most conservative area, with a tendency of hoarding the defining events for the community behaviour and preservation of identity values is the rural environment.

Keywords: editorial policy, public radio, service, information, listener.

În condițiile unei concurențe acerbe pe piața media în România ultimelor două decenii, schimbările adaptive sau reactive sunt cele mai frecvente între tipurile de schimbări manageriale. Lupta pentru câștigarea primatului pe piața media a determinat uneori schimbarea profilului programelor pentru a avea ca țintă noi publicuri, potențiali consumatori de produs radiofonic. S-a produs astfel o distanțare de publicul fidel, real și, consecința cea mai gravă, s-a produs sentimentul de înstrăinare, de nerecunoaștere a mediului care este reprezentativ, altfel spus, satul-oraș și orașul-sat, nici spiritualitate tradițională, nici adaptare la un nou climat. Cel mai persuasiv exemplu este situația reflectării vieții comunitare din mediul rural. În activitatea managerială definirea profilului jurnaliștilor specializați în domeniu este o problemă ce antrenează efecte la distanță.

Satul românesc, ca univers de investigare și mediatizare pe calea undelor, a fost și a rămas un spațiu al întoarcerilor, al reiterării elementelor identitare în cadre impuse de dramaturgia socială. Sub spectrul crizei identității, satul devine în mentalul colectiv chintesența trăsăturilor unui spațiu spiritual. De aici rezultă nevoia acută de autenticitate și tendința intensificării demersurilor jurnalistice, amintind uneori de curentul neorealist din cinematografie.

Impactul emisiunilor pentru sate în mediul urban este notabil. Cota de piață la nivel național a Antenei Satelor este de 7%, ceea ce situează postul pe locul 5 la nivel național.

În mediul rural, cota de piață este de 11,7% (locul doi la nivel național). Radio România Regional ocupă poziții și mai confortabile: 27% în plan național.

Conform sondajului realizat de Universitatea din București, Facultatea de Jurnalism și Științe ale Comunicării, și prezentat în cadrul Conferinței Internaționale „Media programming and media consumption in the rural word” (19-20 februarie 2009, București), Radio România (post public național) deține un procent de 29,7% între tipurile de radio preferate, iar ca public-țintă, agricultorii reprezintă un procent de 33,3%.

Apartenența la mediul rural a fost și a rămas un titlu de nobește. Se făceau astfel referiri la normele de comportament comunitar bazate pe respect, bună-cuviință, decență și un fond arhetipal definitoriu. Este mediul unde a funcționat și încă mai funcționează

* Măsură a audienței unei emisiuni (de televiziune, de obicei) [nota redactorului-șef].

identitățile de rol „obținute prin procese de etichetare sau auto-categorizare (individul se auto-definește ca membru al unei categorii sociale concrete și acționează în consecință)”¹.

Viziunea radioului public românesc este de a fi cel mai credibil și mai eficient mijloc de informare și formare a publicului. Butada „am auzit la radio” a funcționat înainte de 1989 ca reper al credibilității. Într-o constelație de radiouri publice și private se formulează întrebarea: „La care radio?”. Item deschis. Misiunea radioului public este aceea de impunere a funcțiilor esențiale: informare, educare, divertisment și, în mod special, promovarea identității naționale într-o lume a diversității. Este radioul public principala sursă de informare despre România, atât în țară, cât și în străinătate. Iar dintre principiile fundamentale reținem în acest context observatori și nu actori implicați, ceea ce va garanta credibilitatea și va genera respectul față de public. Publicul are o multitudine de voci. Rolul radioului public este să le ofere posibilitatea de a se face auzite. De aici rezultă și tipologia profilurilor pe axa comunicării radiofonice.

A. Profilul jurnaliștilor

La o analiză sumară a resurselor umane angajate direct în producția radiofonică la Radio România Regional am constatat următoarele date ce pot conferi profilul jurnalistului din radioul public regional:

Radio Regional	Vârsta medie a jurnaliștilor	Nr. angajați	Studii superioare
Radio Constanța	42	62	36
Radio Craiova	48	73	31
Radio Iași	47	84	43
Radio Reșița	41	21	7
Radio București	40	67	23
Radio Tg. Mureș	43	88	45
Radio Timișoara	42	88	46

(Date la nivelul anului 2009)

Proporție: 40% departament redacțional, 60% departament tehnic și administrativ

În urmă cu aproape 20 ani (reluarea activității posturilor regionale s-a produs în decembrie 1989, după o întrerupere de 4 ani, 1985-1989) acești jurnaliști erau la începutul carierei lor în presă. S-au adaptat mediului radiofonic, realizând o sinteză între experiența redactorilor cu activitate înainte de 1989 și deschiderea spre noi modalități de realizare a programelor radiofonice.

Pregătirea instituțională este însă necesară nu doar jurnaliștilor, ci și angajaților din departamentul tehnic, întrucât tehnicile jurnalistice moderne presupun implementarea de modalități bazate pe cunoștințe din ambele domenii.

B. Profilul demografic al publicului

Producția radiofonică trebuie să fie concepută și elaborată și în funcție de profilul demografic al publicului, că atât mai mult cu cât configurația acestuia la nivel național s-a schimbat în ultimele decenii. Profilul general rezultă din sondajele de audiență realizate la nivel național și analizate de grupul Gold al Societății Române de Radiodifuziune.

Radio România Regional are un profil generalist cu un contract de informare de interes regional și un contract de divertisment cu țintă educativă. Formatul muzical este AC, completat cu muzică populară românească. Publicul - țintă este urban și rural, cu o vârstă peste 40 de ani. Ca pondere în programe, structurile informative dețin 45%, cele educative, culturale, religioase, 10%, iar divertismentul (inclusiv programe muzicale) – 45%.

¹ Melinda Dincă, *Sociologia identității sau Despre Identitatea socială și Socialul Identității*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2008, p. 75.

Cumulat, Radio România în plan național are un mark share în 2008 de 14,2, în urban 8,3%. Pe sexe, proporția e sensibil egală, 50,9% bărbați, 49,1% femei, vârsta medie: 49,5%, educație Low education: 69,4%, ca activitate - 43% activi, 57% inactivi. Ca rezidență, mediul rural este fidel ascultător: 60%, cu o dispunere regională egală: aproximativ 33,5 în regiuni (Muntenia, Moldova, Transilvania), 1% în București.

În esență, *jurnalismul de proximitate* este un radio *de tradiție* (peste 50 de ani de existență) cu o *notorietate* datorată longevității, fidelității, în perioada de dictatură (multe sate radioficate aveau ca post de radio ascultat radioul regional și nu postul național) și obișnuinței (pentru generația vârstnică), cu o poziție echidistantă chiar și înainte de 1989, când televiziunea era evident folosită de propaganda comunistă (de unde și lozinca „Ați mințit poporul cu televizorul!”, dar și butada „Am auzit la radio!” deci „e adevărat!”).

Viitorul radioului în Europa, susțin analiștii, este al radioului local și regional, fie public sau privat. Evoluția audienței în cazul radiofoniei românești confirmă. Radioul public poate fi ascultat live și pe Internet, dar ascultarea tradițională „la aparat”, mai ales în mediul rural, de către publicul vârstnic este o certitudine. Tot publicul vârstnic este mai puțin captat de fascinația telefoniei mobile care intermediază transmiterea de știri și muzică de pe portalul unor radiouri private. În consecință, acest segment de vârstă va rămâne ascultător fidel al postului de radio regional public.

Ponderea emisiunilor cu tematică rurală sau magazin (mozaic) cu subiecte din lumea satului este de aproximativ 30%. De exemplu, Radio „Oltenia” Craiova are zilnic: 3 emisiuni muzicale (muzică populară), 2 emisiuni de actualități și sociale (cu ilustrație 50% muzică populară), 1 emisiune tematică („Ora satului”), 6 emisiuni, aproximativ 300 minute muzică populară și subiecte de interes din și pentru mediul rural (valabil până la grila toamna 2011).

Antena Satelor, post public național cu tematică rurală, are public - țintă locuitorii din mediul rural, indiferent de vârstă. Market Share-ul este de 7% în 2008, deci cu o ascendență în audiența din 2005, de la 4,1%. Și urbanul consumă produsele radiofonice ale acestui post public național (un market share de 4,3%, în aceeași tentă a creșterii audienței).

Bărbații dețin o pondere de 54,8% din totalul publicului receptor. Vârsta medie este de 55,7%, dar peste 50 de ani (segmentat) este de aproximativ 70%. Educație: medie, inactivi: 67,9%.

Audiența cea mai mare este în Muntenia și Dobrogea (70,9%), Moldova deține 3,6%, Transilvania, Banat 9,2%. Mediul rural este fidel ascultător: 65,5%, urbanul peste 50.000 locuitori: 15,2%.

Este postul de nișă cu profilul cel mai persuasiv prin mixturi a două contracte de comunicare: informativ și muzical (celelalte sunt axate pe combinația editorială mixt informațional divers și muzică profil deținut).

Fidelizarea publicului s-a produs și în cazul acestui post public național cu toate că are doar câțiva ani de istorie. Își revendică însă istoria din „trunchiul” comun, Radio România Actualități.

Mediatizarea evenimentului presupune în esență „un scenariu”. În cadrul tematicii rurale se impune o dublă grilă de comprehensiune. O grilă de prim nivel, accesibilă unui public divers care nu are neapărat o inițiere în domeniu sau o arhivă personală cu experiențe sau doar contacte aleatorii cu mediul rural, și o altă grilă, de nivel secund, la care se va raporta publicul cunoscător al mediului deținător al unui cod verbal și comportamental comun cu mediul invocat. De aceea, realizatorii de emisiuni pentru sate (sau cu tematică rurală) trebuie să aibă competențe complexe, cultură de specialitate și capacitate de rezonanare la universul de credințe și datini, de rigori de comportament comunitar, de paradigme culturale tradiționale și identitare.

Din perspectiva reconstituirii, acest spațiu al vieții rurale și al civilizației țărănești impune mai mult decât în alte cazuri o identificare, o recunoaștere, o „retrăire” a unor cadre vechi. „Așa era pe vremuri!”, „Așa am pomenit!” sunt sintagme emblematice pentru efectul reconstituirii adecvate.

Pentru jurnalistul de radio, mai mult sau mai puțin specializat în domeniul ruralului, se pune problema raportului între „realitate și contrafacere” (E. Goffman).

„Un statut, o poziție, un loc social nu reprezintă un lucru material, care să fie posedat și apoi etalat, ci un model comportamental adecvat, coerent, înfrumusețat și bine articulat”.¹ Este arta de a crea imagini radiofonice prin cuvinte și efecte sonore, prin supralicitarea contextului și a prezenței actorilor sociali.

Nu trebuie ignorate însă constrângerile realității sociale.²

Din analiza segmentării publicului a rezultat că tinerii din mediul urban reprezintă ținta principală pentru posturile de radio private (audiiență crescută și consum de produse publicitare).

Zona rurală nu este reactivă la re poziționarea editorială a posturilor private naționale.

Următorii ani vor impune noi posturi locale, anunțate deja (trustul Adevărul), care vor afecta audiența radioului public regional prin formarea unor rețele zonale/regionale.

Producția clasică de programe va fi înlocuită cu producția de conținuturi, distribuită pe diverse canale on air sau on line.

Ascultarea live pe Internet va fi concurată de portaluri cu conținuturi complexe (muzică, știri) și cu facilități de comunicare virtuală (blog-uri, chat-uri).

Strategia de resurse și de organizare internă va impune înființarea de departamente de mass media, iar tradiționalele departamente de știri vor deveni unități de producție multimedia.

În acest context, ascultarea radioului în mediul rural va fi o problemă de poziționare.

Radioul se asculta... în curte, la câmp, la vie. Imaginea consacrată la apariția radiourilor portabile (radioul pus într-un par la „capul locului”) este astăzi una consumată și depășită. Telefonია mobilă nu este uzitată (ca deprindere) în zona activă a mediului rural.

Istoria orală are cel mai mare impact prin emisiunile radiofonice, pentru că se bazează pe crearea empatiei, o reacție imediată la stilul direct. Se constituie un discurs identitar. Identitatea și memoria se intercondiționează. Memoria colectivă este o metamemorie, o reprezentare socială complexă. Este un model de valorizare, cu un rol de pedagogie comunitară (M. Halbwachs).

Emisiunile radiofonice despre universul rural sunt în esență o povestire memorială și se constituie într-o proiecție de identitate.

Prin intermediul lor, prin tendința de recuperare a pattern-urilor, societatea se poate salva de la criza de identitate.

Bibliografie:

1. Dincă, Melinda, *Sociologia identității sau Despre Identitatea socială și Socialul Identității*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2008
2. Goffman, Ervin, *Viața cotidiană ca spectacol*, Editura Comunicare.ro, București, 2003
3. Joule, R.V.; Beauvois, J.L., *Tratat de manipulare*, Editura Antet, București, 1997
4. Lepetit (ed.), *Les formes de l'expérience. Une centre histoire sociale*, Paris, Albin Michel, 1995, *apud* Alin Gavreliuc, *O călătorie alături de „celălalt”*. Studii de psihologie socială, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2002
5. Poppe, E.; Linssen, H., „*In-group favouritism and the reflection of realistic dimensions of difference between national states* in Central and Eastern European nationality
6. Tajfel, Henri, *Human Groups and social Categories: Studies*, in *Social Psychology*
7. „România profundă”, în *Renașterea civilizației rurale românești*, editată de Fundația Națională pentru civilizație rurală, „Niște țărani”, Anul I, nr. 2

¹ Ervin Goffman, *Viața cotidiană ca spectacol*, Editura Comunicare.ro, București, 2003, p. 99.

² Poppe, E. și Linssen, H., „*In-group favouritism and the reflection of realistic dimensions of difference between national states*” in Central and Eastern European nationality”.

The National Framework for University - Industry Linkages in the UK. Lessons to be Learned

Senior Lecturer in Industrial Relations and Human Resource Management Mark Gilman

Kent Business School, University of Kent, Canterbury

Lecturer in Business Communications Cristina Șerbanică

„Constantin Brancoveanu” University from Pitești, România

Abstract:

This paper underlines a number of lessons to be learned from the UK Higher Education knowledge transfer experience. The study focuses those governmental and institutional support measures for university – industry linkages, while pointing out different advancements that can be seen as best practices: the broad view of university – industry knowledge exchange patterns, a sustained interest towards meeting set targets, together with a continuous attempt to develop metrics, benchmarks and institutional strategies for knowledge transfer.

Keywords: UK higher education, university – industry linkages, knowledge transfer

Acknowledgements

This work was cofinanced by the European Social Fund through The Sectoral Operational Programme Human Resources Development 2007-2013, project number POSDRU/1.5/S/59184 „Performance and excellence in postdoctoral research in Romanian economic science domain”

I. Introduction

University – industry linkages in the UK go back a long way, to the late nineteenth century, but it has only been since 1980 that the industrial and policy significance has become fully recognized (Howells, 1998). New developments and mechanisms in the United States were closely monitored, as the US was seen as being at the forefront of the growth and development of industry – academic linkages. Currently, there is a complex mixture of national and local support measures to encourage interactions, some evolving from previous programs, some having continued over many years.

This paper aims to highlight the national framework for university – industry linkages, while reviewing current policies and initiatives that can be seen as best practices.

II. The National Framework For University – Industry Linkages In The Uk

II.1. Government’s funding support for knowledge transfer

The 1990s have seen increased focus by the UK government on the impact of interactions between universities and businesses and separate initiatives since then have provided funds for universities to invest in different types of knowledge transfer projects (Abreu et al., 2008). In 1999, the Government initiated the Higher Education Reach Out to Business and Community (HEROBC) Program to support Higher Education Institutions (HEIs) increase their capability to respond to the needs of businesses, including companies of all sizes and the wider community. The fund was intended to begin the „third stream” of funding, complementing the Higher Education Funding Council for England (HEFCE) existing grants for teaching and research. HEROBC has demonstrated the potential breadth and usefulness of business and community activity to all stakeholders as a first stage of what was expected to be a strategic activity and its benefits were available across a large spectrum – from individual voluntary activities to enhancing competitive advantage for multinational corporations, by providing cutting-edge technology and processes (HEFCE, 2002).

Starting in 2001, the Higher Education Innovation Fund (HEIF) programme has been providing funding to HEIs to build on the activity initiated by the HEROBC funds. HEIF is now in its 5th round and is designed to support and develop a broad range of linkages between

universities and colleges and the wider world, which result in economic and social benefit to the UK. Nearly £600 million have been put into higher education through the HEIF. While HEROBC and HEIF have been the primary vehicles of third stream, HEFCE has also provided funding for similar aims through the Knowledge Transfer Capability Fund (KTCF), Business Fellowships and through bottom-up Strategic Development Fund Projects (HEFCE, 2002). In total, the most important allocation of funds has gone to activities concerned with dedicated knowledge exchange staff, support for staff engagement, seed/ PoC funds, public relations and marketing, collaboration, partnerships, networks, Continuous Professional Development, enterprise education, etc. (PACEC/CBR 2009).

At the same time, there were a number of other sources of governmental support for knowledge transfer such as Science Enterprise Challenge and the University Seed Fund, which were funded directly by the Office of Science and Innovation until 2002, when they were incorporated into the HEIF. The Research Councils UK (RCUK) promote knowledge transfer schemes targeted to *collaborative research* (e.g. basic grants between two partners, complex multi-partner research programmes, LINK partnerships, etc.), *collaborative training* (e.g. collaborative studentship projects between academia and industry (e.g. young entrepreneurs schemes, etc.), *people and information exchanges* (e.g. secondments, placements, knowledge research partnerships and networks, etc.) and *commercialisation & development schemes*. In its turn, the Technology Strategy Board (TSB) manages a range of programmes and delivery mechanisms aimed at bringing together universities and business partners, such as Knowledge Transfer Partnerships (KTPs), Knowledge Transfer Networks (KTNs) or Technology and Innovation Centres. Special attention was paid to the *Knowledge Transfer Partnership* scheme (KTPs) that serves as a mechanism to develop graduate and postgraduate personnel for industrial careers. Each KTP involves a partnership between a company and a university or other institution and the temporary, subsidized recruitment of a recently qualified person to work on a project for the company, but with support from an academic. In 2009, nearly 1,000 businesses were part of a KTP (TSB, 2010).

II.2. Professional associations' support for university – industry linkages

There are numerous organizations, associations and networks that are facilitating university – industry collaboration. The Council for Industry and Higher Education (CIHE) is a strategic leadership network of blue-chip companies working with vice chancellors and universities to develop and promote an agreed agenda on the higher education talent and research. The evolving relationship between businesses and universities is underpinned by CIHE's core themes of Collaboration and Research, Employability and Skills, Entrepreneurship and Enterprise, and Social Wellbeing. Universities UK (UUK) is the representative organisation for the UK's universities; together with Higher Education Wales and Universities Scotland, its mission is to be the definitive voice for all universities in the UK, providing high quality leadership and support to its members to promote a successful and diverse higher education sector. The Association for University Research and Industry Links (AURIL) is the professional association representing all practitioners involved in knowledge creation, development and exchange in the UK and Ireland who work to ensure that new ideas, technologies and innovations flow from their institution into the market place. There are some other bodies which cater for knowledge transfer professionals, as for example the Institute for Knowledge Transfer, the UK Science Parks Association, the UK Business Incubation, the Intellectual Property Office or PRAXIS – UNICO, the last one being an educational not-for-profit organisation, set up to support innovation and commercialisation of public sector.

From the business community, the Confederation of British Industry (CBI), one of the UK's top business lobbying organisation, has in place a *Higher education task force* that is exploring what business needs from higher education, how business and universities

can best work together and how the sector should be funded. At the same time, the *CBI Inter-Company Academic Relations Group (ICARG)* involves about 40 professionals in ‘inward knowledge transfer’ and provides members with an opportunity to learn about funding schemes and new developments, develop their professional networks, share their knowledge and expertise, exchange examples of good practice in business-university relationship management etc. The Federation of Small Business, the British Chamber of Commerce and other industrial and commercial associations have different types of interactions with Higher Education institutions in the UK.

II.3. The regional support for university – industry linkages

At the regional level, the Lambert Review (2003) recommended a greater role for Regional Development Agencies (RDAs) in facilitating links between business and the science base, and they worked closely with businesses, local authorities, universities and other organisations to agree priorities for economic development. However, in 2011, the Government has announced that the RDAs would close at the end of March 2012, and their economic development and regeneration roles will be led by Local Enterprise Partnerships and other successor bodies. There are some important initiatives to support the collaboration between universities and industry at the regional level. The *Higher Level Skills Pathfinders* (HLSP) were aimed to find ways of connecting employers and higher education on a regional basis. Currently, HEFCE funds Higher Level Skills pathfinder projects in three regions: North West, North East and South West. A preliminary evaluation of HLSP revealed a high level of engagement and ownership within their respective regions, even if, at an operational level, they sit alongside other employers-related initiatives and activities (GhK, 2008). Under the *Science city* programs in the UK, a cadre of universities, research institutes, governments and local partnerships work together to undertake science-based investment and activity and foster synergies and linkages between the partners. At the same time, small and medium sized businesses (SMEs) are encouraged to apply for *Innovation Vouchers* which allow them to effectively “buy” in University support in the form of innovation and research capabilities. The scheme is targeted at businesses which need some kind of help on creative level, but this can include consultancy, research and development of prototypes and a range of other services.

III. Lessons to be Learned

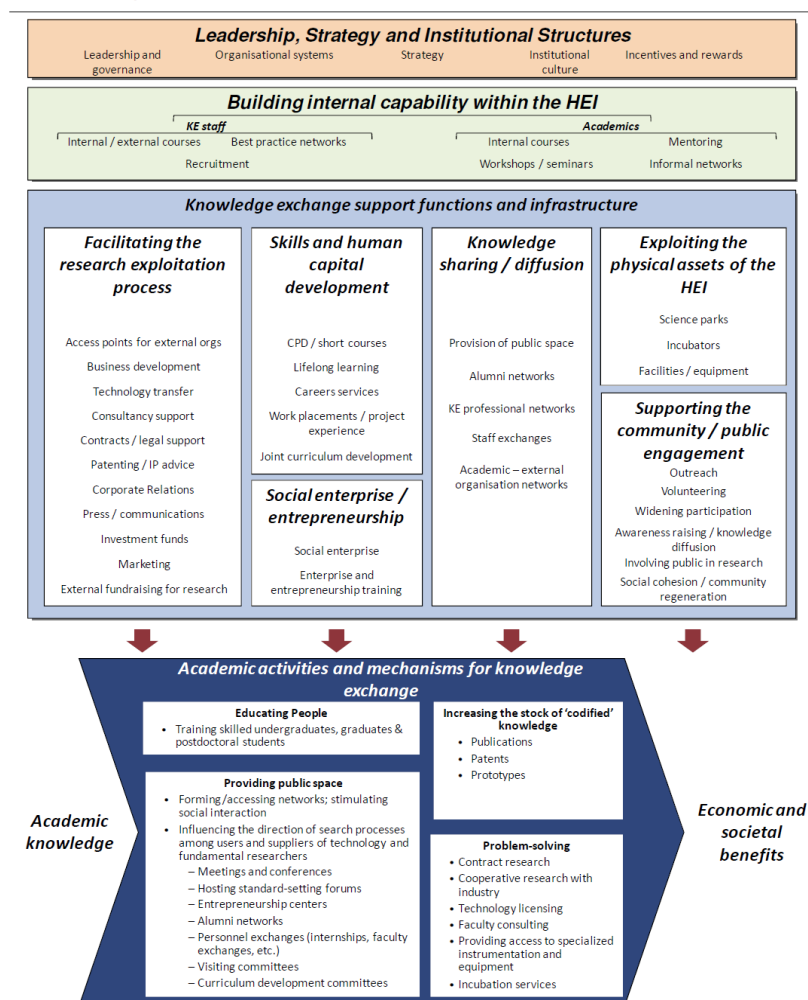
The enormous knowledge exchange support infrastructure, together with the special attention paid to the third mission of universities, has led to various advancements that can be seen as best practices.

III.1. A broad view of university – industry knowledge exchange patterns and linkages

Recent observers in the UK point to the diversity and multi-faced nature of the university – industry links. The Public and Corporate Economic Consultants (PACEC), together with researchers from the Centre for Business Research (University of Cambridge), have developed an exhaustive conceptual framework that helps locate the English knowledge exchange infrastructure (See Fig. 1). As can be seen, at the highest level there is the leadership, strategy and institutional structures of the HEIs and closely below the internal capability, be it related to the Knowledge exchange staff or to Academics. The diverse range of knowledge exchange functions were grouped into five different categories, namely: facilitating the research exploitation process; skills and human capital development; knowledge sharing and diffusion; exploiting the physical assets of the HEI; and supporting the community. Finally, the knowledge exchange infrastructure influences and shapes the knowledge exchange process translating academic knowledge into economic and societal benefits through educating people, increasing the stock of codified knowledge, problem solving and providing academic space.

Figure 1.

Conceptual framework for locating the knowledge exchange infrastructure in the English HE Sector



Source: PACEC/ CBR (2011)

III.2. University – industry outcomes are continuously under political review

In December 2003, The *Lambert Review of Business-University Collaboration* made "a series of recommendations aimed at smoothing out the path between Britain's strong science base and the business community". The Review emphasised the importance of knowledge exchange and within that the central importance of human interactions and recommended the creation of a significant stream of business – relevant funding. Accordingly, the *Government's Science and Innovation Investment Framework 2004 - 2014* announced commitment to a long-term stream of funding for the third stream (HM Treasury, 2004). In 2007, the *Sainsbury Review – The Race to the Top* proposed *inter alia* that HEIF funding should be allocated entirely on the basis of a formula, with the formula constructed so that the money then currently allocated on a competitive basis would go largely to business-facing HEIs (PACEC/ CBR, 2009). The „Innovating Nation” White Paper argues that innovation is essential to the UK's future prosperity and the ability to tackle major challenges like climate change, and that the power of Government spending must be harnessed to create demand for new innovative products and services (DIUS, 2008). More recently, Government's new framework for higher education, "Higher ambitions", reaffirmed the support for stronger long-term relationships between business and universities and set out proposals in six main areas, of which one was related to strengthening the research capacity and its translation into economic impacts (BIS, 2009).

III.3. University – industry linkages are assessed against measurable targets

The Lambert Review (2003) recommended that work should be undertaken to develop a basket of metrics that might in the future provide the basis for a predictable way of allocating funds on a formulaic basis. As part of this work, a robust basket of measures was developed, building on the **Higher Education Business and Community Interaction Survey (HE-BCI)** that focuses primarily on economic benefit and includes metrics of the knowledge transfer activities. The data collected for the academic year 2008 – 2009 show an increase in income coming from collaborative research (5%), contract research (12%), use of facilities and equipment (7%), Continuing Professional Development and Continuing Education (4%), exploitation of Intellectual Property (24%) and from sales of shares in spin-off companies (188%), but also a decrease in income from consultancy (-1%) and from regeneration programmes. This fall is mostly accounted for by UK HEIs being awarded less from the European Community Structural Funds programmes following the inclusion of accession states in the EU (HEFCE, 2010; Figure 2).

Figure 2

Main UK Higher Education – Business and Community indicators

	Academic year						
	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Income from all sources							
Collaborative research	614	587	645	703	713	732	n/a
Contract research	655	683	705	823	854	937	n/a
Consultancy contracts	239	248	262	303	343	332	n/a
Facilities and equipment related services	91	84	97	98	106	110	n/a
Continuing Personal Development (CDP)	248	306	310	369	393	383	n/a
CPD and Continuing Education	87	112	126	141	157	176	n/a
Regeneration and development programmes	245	230	246	279	244	172	n/a
IP income	43	63	63	61	68	124	n/a
Outputs from UK HEIs							
Patent applications	1,308	1,648	1,536	1,913	1,898	2,097	n/a
Patents granted	463	711	577	647	590	653	n/a
Formal spin-offs established	167	148	187	226	219	191	n/a
Formal spin-offs still active after three years	688	661	746	844	923	982	n/a
% UK HEIs that provide:							
Enquiry point for SMEs	n/a	89%	90%	91%	91%	93%	91%
Short bespoke courses on client's premises	n/a	78%	80%	84%	83%	88%	83%
Distance learning for businesses	n/a	66%	66%	68%	68%	68%	74%
Required contracting system for all consultancy	n/a	66%	68%	73%	75%	75%	71%

Source: Higher Education – Business and Community Interaction Survey 2008 – 2009. Online at: <http://www.hefce.ac.uk/econsoc/buscom/hebci/>

Nowadays, while recognizing the need to move beyond linear metrics for university – industry cooperation, HEFCE committed in its Strategic Plan to continuing to develop and enhance its methods for collecting quantitative and qualitative information and develop appropriate metrics and worked closely with PACEC, the Centre for Business Research – Cambridge, the National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), Cambridge MIT and other R&D Interface groups in doing so.

III.4. Best practices and benchmarks are widely available

A wide range of guides and best practices were offered during the years by these organizations, associations and networks to foster university – industry links. In 2006, AURIL presented a revised *competency framework for the continuing professional development (CPD) needs of knowledge transfer practitioners* engaged in developing and supporting knowledge exchange links between universities, private sector research bodies, industry and a range of external organisations. Internal or external training courses (e.g. from PRAXIS, AURIL, UNICO, etc.) help develop such capabilities as do networks that facilitate the sharing of the best practice between or within institutions. The Intellectual Property Office has issued a guide to help senior university managers set strategies to optimise the benefits from the intellectual assets created by their staff and students. The *Lambert toolkit for collaborative research* is designed to help collaborating parties with issues relating to the ownership and exploitation of any IP rights generated in research projects, publication rights and the financial framework. It also includes model agreements and guidance materials to facilitate contract negotiations involving publicly-funded research organisations (e.g. universities) and companies. In its turn, Business Link offers an online guide of the different ways business can *work with universities or colleges*. The CBI's Task Force report set out *what business wants from higher education (HE)*, and how it can work with government and universities to improve outcomes (CBI, 2009). In 2010, the CBI's Inter-Company Academic Relations Group looked at the mechanisms behind the partnerships for research and innovation between university and industry and provided a *Guide to the processes and best-practice tips to improve the chances for success* (CBI, 2010). In the same direction, Universities UK and Guild UK have provided a guide which presents the services universities can offer *to help those businesses affected by the economic recession*.

III.5. All universities in England now have institutional strategies for knowledge transfer

As a condition for receiving HEIF allocations, universities in England are asked to submit their institutional strategy for knowledge transfer, to provide a basis for accountability for funds and to prove a deep understanding of third stream. As a result, the HEIF 4 institutional strategies analysis has highlighted a number of advancements and best practices:

- in 79 per cent of HEIs, knowledge exchange (KE) is clearly integrated into mission, and in the rest it is at least loosely integrated; most HEIs conduct a wide range of activities from entrepreneurship and enterprise education, both at the staff and student level, to consultancy, contract and collaborative research, to training staff, business development and participating in networks.

- approximately 88 per cent of HEIs see collaboration as central to their KE strategies and most will continue previous collaborations; An important trend in a number of HEIs is the movement towards strategic partnerships with larger corporations or to achieving a 'preferred supplier' status particularly with public sector bodies.

- HEIs are using a wide variety of mechanisms to increase participation of staff in KE activities. The most common mechanisms are introducing or amending incentive schemes and improving the financial terms of KE engagement (e.g. in consultancy or intellectual property rights policies). In addition, HEIs are increasingly incorporating KE into their recruitment, assessment and promotions criteria.

- almost all HEIs have systems for monitoring and use key performance indicators (KPIs); regular reviews by senior management and the regular collection of data are used to complement KPIs. For example, 28 per cent of HEIs mention collecting some form of feedback, while a similar number also conduct benchmarking (PACEC/ CBR, 2008).

IV. Conclusions

There is no doubt that all the advancements that were previously presented have positioned the UK as one of the most competitive higher education system worldwide. There are, of course, a number of current issues and some “unanswered questions” that should find their solutions (Gilman and Serbanica, 2011). For instance, further steps are needed to find out how to improve the performance of the UK technology/ knowledge exchange offices and how to stimulate the business demand for universities’ services. There is also much room for debate on how to find a proper ecology of different universities with different missions and comparative advantages and how to balance two apparently conflicting targets: to offer internationally relevant research and to simultaneously meet businesses’ regional needs. Beside these, the UK national framework for university – industry linkages should inspire all those countries that plan to follow the UK HEI’s performance.

References:

1. Abreu, M. et al., (2008). Universities, Business and Knowledge Exchange. Centre for Business Research, Cambridge and The Council for Industry and Higher Education (CIHE) London
2. Howells, J. et al., (1998). Industry-Academic Links in the UK. PREST – University of Manchester, December 1998
3. Lambert, R., (2003), Lambert Review of Business-Industry Collaboration, HMSO, London
4. PACEC/ CBR (2008). Higher Education Innovation Fund Round Four Institutional Strategies: Overview and Commentary. A report to HEFCE, October 2008/35
5. PACEC/CBR (2009). Evaluation of the effectiveness and role of HEFCE/OSI third stream funding. Report to HEFCE by PACEC and the Centre for Business Research, University of Cambridge. April 2009/15
6. PACEC/CBR (2011). Understanding the Knowledge Exchange Infrastructure in the English Higher Education Sector. Report to HEFCE by PACEC and the Centre for Business Research, University of Cambridge
7. Sainsbury Review, (2007). The Race to the Top: A Review of Government’s Science and Innovation Policies, HMSO, London
8. ***AURIL, (2006). Continuing Professional Development Framework for Knowledge Transfer Practitioners, Third Edition. December 2006
9. *** BIS, (2009). Higher ambitions. The future of universities in the knowledge economy. Department for Business, Innovation and Skills. November 2009. Online at: http://www.ljmu.ac.uk/WoW/WOW_Docs/Higher-Ambitions.pdf
10. ***CBI, (2009). Stronger together: Businesses and universities in turbulent times. A report from the CBI Higher Education Task Force. September 2009. Online at: <http://educationandskills.cbi.org.uk/reports/00246/>
11. ***CBI, (2010). Business-University collaboration for research and innovation. A guide for CBI Members. August 2010. Online at: <http://www.cbi.org.uk/pdf/20100729-cbi-business-university-collaboration-guide.pdf>
12. ***DIUS, (2008). Innovation Nation White Paper. 13 March 2008. Online at: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+bis.gov.uk/policies/innovation/white-paper>
13. ***Ghk, (2008). Formative evaluations of the High Level Skills Pathfinders. Report to HEFCE, August 2008. Online at: http://www.hefce.ac.uk/pubs/rereports/2008/rd14_08/
14. Gilman, M. and Serbanica, C. (2011). University – Industry linkages in the UK. A review of current issues. Working Paper. To be published.
15. *** HEFCE (2002). The Higher Education Reach Out to Business and Community Fund (HEROBC). Progress Report. December 2002. Online at: <http://www.hefce.ac.uk/econsoc/buscom/pubs/report.htm>
16. *** HEFCE (2010). Higher Education – Business and Community Interaction Survey (HE-BCIS). Report on survey. July 2010. Online at: <http://www.hefce.ac.uk/econsoc/buscom/hebci/>
17. *** HM Treasury, (2004). Science & innovation investment framework 2004 – 2014. July 2004. Online at: http://news.bbc.co.uk/nol/shared/bsp/hi/pdfs/science_innovation_120704.pdf
18. *** TSB (2010). Knowledge Transfer Partnerships Strategic Review. Regeneris Consulting Ltd., February 2010. Online at: <http://www.innovateuk.org/assets/pdf/corporate-publications/ktp%20strategic%20review%20feb%202010.pdf>

Impactul imaginii de marcă asupra produselor și serviciilor – reper orientativ al relansării exporturilor românești

Lect. univ. dr. Laura Dindire

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești
Facultatea de Management-Marketing în Afaceri Economice Pitești

Abstract:

This paper aims at signaling the poor placement of Romania in international rankings, especially in the country brand ranking (Country Brand Index) developed by BBC World News and FutureBrand, but at the same time it also presents an empirical research, a qualitative study conducted by Unlock Market Research, which highlights the most powerful Romanian brands. The conclusions of this paper reflect the need of perceiving brand as valuable capital for companies, presenting examples of large corporations which, due to the fact that they have learned this assumption, now occupy top positions worldwide.

Keywords: brand, trademark, imagology, image, international rankings.

Produsele, asemenea oamenilor, au personalitatea lor care, pe piață, le poate consacra sau distruge. Personalitatea produselor derivă dintr-un ansamblu de elemente: denumire, preț, stilul publicității, design, ambalaj, toate sprijinite de calitatea produsului.

O reclamă ieftină va asocia în mintea consumatorului un produs pe măsură. Și cine vrea să fie văzut utilizând un produs de proastă calitate? Imaginea produselor este un element primordial care susține vânzarea acestora.

Conform unor studii efectuate asupra unor mărci de produse, s-au constatat următoarele: oamenii nu aleg un anumit produs, ci o imagine. Chiar mai mult, adesea, cei mai fideli cumpărători ai anumitor tipuri de produse nu le pot deosebi de produse sau servicii similare.

O cercetare în acest sens a fost desfășurată la o universitate de psihologie unde studenții au fost împărțiți în două grupe. Unora li s-a oferit câte un pahar cu apă plată rece. Studenților din cealaltă grupă li s-a oferit același pahar, singura diferență fiind că apa nu era rece, dar li s-a comunicat că paharul conține apă de la robinet. În cvasitotalitate studenții au declarat că apa avea un gust de clor, neplăcut, din cauza asocierii apei cu imaginea robinetului.

Un alt exemplu elocvent care denotă puterea imaginii de marcă este cel al țigărilor Marlboro care au ajuns, de la o poziție obscură, la țigara cea mai bine vândută din lume. Campania promoțională cu cowboy, organizată de agenția de publicitate **Leo Burnett** a determinat creșterea impresionantă a vânzărilor în întreaga lume datorită imaginii conferite mărcii respective.

În relații publice, cuvântul „imagine” are semnificații multiple și este utilizat în mod frecvent. Relațiile publice utilizează imaginea ca substitut pentru multe concepte, cum ar fi: reputația, atributul, atitudinea, percepția, credința și credibilitatea, aspect care determină numeroase confuzii ale conceptului. *„Imaginea, pentru scopuri organizaționale, poate fi descrisă ca percepția compozită asupra unei companii, a produselor și serviciilor acesteia. Este rezultatul combinat al tuturor impresiilor acumulate, fie văzând un nume, observând un comportament, citind sau auzind despre o activitate, fie prin orice altă mărturie materială”¹.*

Imagologia, conform dicționarului reprezintă: *“Domeniu al psihosociologiei care se ocupă cu studierea științifică, multidisciplinară a percepției, opiniei, atitudinii, judecății și a imaginii globale pe care și-au format-o în decursul timpului o comunitate etnică, națională asupra altei națiuni sau naționalități sub influența contactelor directe, prin reprezentanți, dar mai ales prin intermediul produselor cultural-imagologice larg răspândite de către mijloacele de comunicare în masă”².*

¹ Anthony Davis, *Tot ce trebuie să știi despre PR*, Ed. Publica, București, 2008, p. 25.

² *Dicționar de psihologie socială*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1981, p. 3.

Roger Muchielli, referindu-se la conceptualizarea imaginii, consideră că aceasta este: „reprezentarea sau ideea pe care și-o formează indivizii unui mediu sau ai unui segment al publicului” în urma informațiilor pe care le primesc despre un fenomen social, o organizație¹.

Conceptul de « imagine a organizației », în relații publice, exprimă reprezentarea unei anumite organizații, instituții, firme, în mentalul unui anumit public și constă în ansamblul credințelor, atitudinilor, opiniilor, experiențelor sau așteptărilor referitoare la o organizație sau la componentele acesteia: indivizi, fenomene, lideri². Ea semnifică proiecția personalității, a caracterului, precum și a identității organizației în mintea publicurilor.

În lucrarea *A conflict of vision*, Thomas Sowel spunea: „Ar fi bine să putem spune că ar trebui să ne dispensăm de imagini și să lucrăm doar cu realitatea. Dar aceasta ar fi cea mai utopică imagine. Realitatea este mult prea complexă ca să fie înțeleasă de orice minte dată. (...) Există tot atâtea imagini câte ființe umane.”³

Construirea și menținerea unei imagini favorabile pe piață, pentru organizațiile economice, impune elaborarea unor strategii și programe de creare a propriei identități. Imaginea firmei trebuie tratată ca orice alt bun al acesteia și gestionată ca atare.

Pentru a putea fi utilizată în practică, definiția imaginii publice a organizației se impune a fi operaționalizată. Astfel, trebuie făcută distincția clară între:

- ◆ mesajele rezultate din funcționarea organizației și
- ◆ mesajele emise deliberat de către aceasta prin intermediul structurilor specializate⁴.

Un citat celebru spune că „orice marcă este un produs, dar nu orice produs este o marcă”. Imaginea percepută este o reflectare a valorii capitalizate în marcă. După părerea lui David Ogilvy, „O marcă este un simbol complex. Marca este suma imaterială a atributelor produsului, numele său, ambalajul, prețul, istoria, reputația și felul în care este promovat. O marcă este, de asemenea, definită prin impresiile consumatorilor care au folosit-o, ca și de propria lor experiență în raport cu aceasta”. În acest cadru de referință, imaginea percepută a produsului reprezintă percepția cumpărătorului referitoare la calitatea globală sau superioritatea unui produs sau serviciu în comparație cu ce și-a dorit el să fie față de variantele concurente.

Imaginea joacă un rol primordial în poziționarea unei mărci, reprezentând o caracteristică definitorie în acest demers. Totodată, dacă ea asigură un avantaj diferențiat unei mărci, aceasta se poate asocia cu un preț mai ridicat, dinamizând astfel profitul, și asigură resurse suplimentare pentru a reinvesti în dezvoltarea mărcii. Modalitatea prin care se realizează diferențierea unui produs de alt produs similar o reprezintă **Unique Selling Proposition**, formulată pentru prima dată de către Rosser Reeves, unul dintre pionierii promovării. USP este o afirmație în legătură cu calitatea cheie a produsului. Când alte produse substituibile dețin aceeași calitate, USP se pierde.

Conferind puterea de identificare a produselor sau serviciilor în mintea consumatorilor, marca reprezintă un factor decisiv în diferențierea ofertelor, a susținerii luptei de concurență, dar și a certificării calității, a promovării. De asemenea, pentru a sublinia importanța imaginii de marcă a produselor sau serviciilor, trebuie precizat faptul că una dintre funcțiile fundamentale ale mărcii o reprezintă funcția de garanție a calității care se profilează, deoarece, identificând imaginea de marcă a produselor, consumatorii le preferă în detrimentul altora. Astfel, imaginea de marcă devine o garanție a unei anumite calități constante a produsului, impulsivând vânzările și, implicit, creșterea profiturilor firmei.

Imaginea de marcă fiind parte a patrimoniului unei organizații și având valoare juridică este apărută prin înregistrarea la oficiul național de mărci al țării respective, de normele dreptului de proprietate intelectuală. Aproape toate țările din lume înregistrează și protejează

¹ Roger Muchielli, *Psychologie de la publicite et de la propagande*. Librairies Techniques, Paris, 1970, p. 110.

² George David, *Relații publice – garanția succesului*, Ed. Oscar Print, București, 2003, p. 81.

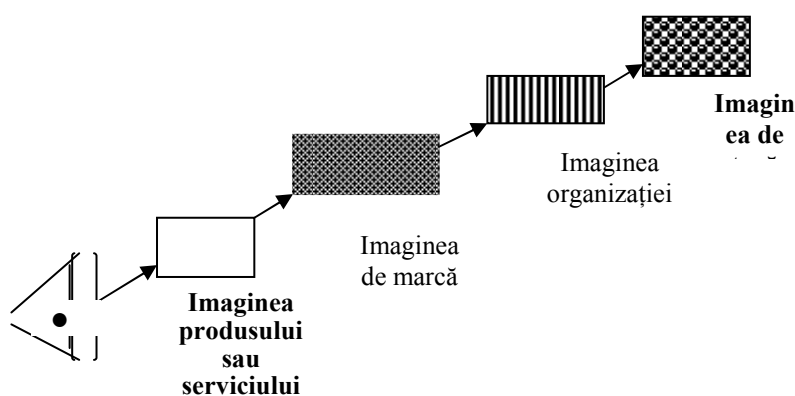
³ Thomas Sowel, *A conflict of vision. Ideological Origins of Political Struggles*, Basic Books, Cambridge, 2007.

⁴ Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș, *Gestionarea crizelor de imagine*, Ed. comunicare.ro, București, 2002, p. 12.

mărcile. Fiecare oficiu național și regional deține un registru de mărci care conține informații complete despre toate înregistrările și reînnoirile, ceea ce facilitează examinarea, cercetarea și posibilitatea terților de a se opune. Efectele înregistrării sunt totuși limitate la țara implicată, sau în cazul înregistrării regionale, la țările implicate. Pentru a evita necesitatea înregistrării separate la fiecare oficiu național sau regional, **OMPI** administrează un sistem internațional de înregistrare a mărcilor¹. Acest sistem este guvernat de două tratate, **Aranjamentul de la Madrid** referitor la înregistrarea internațională a mărcilor și **Protocolul de la Madrid**.

Cu cât imaginea unei organizații, mărci sau a unei țări se va diferenția de celelalte imagini de același fel, ea va fi personalizată. Imaginea unei companii, mărci sau a serviciilor și produselor sale este complementară, imaginea produsului reflectându-se asupra imaginii organizației, care, la rândul său, se răsfrânge asupra imaginii de țară.

Figura nr. 1



Sursa: Octavian Moarcăs, *Relații publice și societatea contemporană*, Ed. Independența Economică, Pitești, 2003, p. 119

Cel mai recent brand turistic al României

A fost lansat în **ieulie 2010**, la Shanghai, sub sloganul *Explore the Carpathian garden*. Logo-ul, controversat, datorită asemănării cu cel al unei companii de transport britanice, reprezintă imaginea stilizată a unei frunze, plasată deasupra numelui țării. Campania, ale cărei costuri variază în jurul valorii de un milion și jumătate de euro, îi are ca protagoniști pe Nadia Comăneci, Ilie Năstase și Gheorghe Hagi.

După 1989, România a inițiat diverse campanii prin care s-a încercat promovarea imaginii de țară, atragerea investitorilor și a turiștilor, însă, până în prezent, niciuna dintre acestea nu și-a îndeplinit pe deplin obiectivele. În anul **1995** s-a încercat promovarea turismului românesc prin albumul *Eterna și fascinantă Românie*, tipărit în 10 000 de exemplare, pentru care statul român a plătit 6 - 7 milioane de dolari. Programul *Fabricat în România*, care încerca acum 10 ani să promoveze produsele românești în străinătate, sub aceeași siglă care reprezenta un soare stilizat, a declanșat puternice dispute, ceea ce a condus la abandonarea programului. O altă încercare de creare a unui brand de țară s-a produs în anul **2004**. Sloganul campaniei *România, mereu surprinzătoare*, care a costat aproximativ 2 milioane de euro, a fost considerat de către specialiștii de pe plan internațional ca nefiind reprezentativ pentru imaginea României: Richard Batchelor, șeful echipei de consultanți internaționali din cadrul Organizației Mondiale a Turismului, aprecia că sloganul: "Simply Surprising nu comunică esența României pentru potențialii vizitatori". Campania "*Fabulospirit*", inițiată de Ministerul de Afaceri Externe în 2006, a fost abandonată încă din primele etape.

În anul 2010, România a pierdut 9 poziții, aflându-se pe locul 92 din 110, în clasamentul brandurilor de țară (Country Brand Index) elaborat de BBC World News și FutureBrand, care analizează complexitatea, dinamica și beneficiile manifestărilor națunilor ca branduri². România este cel mai prost poziționat membru UE în acest clasament. Singurele țări pe care le depășește România sunt: Ruanda, Sierra Leone, Mozambic,

¹ World Intellectual Property Organization, *Madrid System for the International Registration of Marks*, (online), disponibil la: <http://www.wipo.int/madrid/en/>.

² Mihai Mateaș, ziarul Adevărul, 23 noiembrie 2010, *România, pe 92 din 110 în clasamentul brandurilor de țară*, online, disponibil la: <http://www.adevarul.es/stiri/actualitate/romania-92-110-clasamentul-brandurilor-tara>.

Etiopia, Camerun, Nicaragua, Ucraina, Algeria, Sudan, Bangladesh, Senegal, Libia, Salvador, Nigeria, Congo, Pakistan, Iran și Zimbabwe.

În figura următoare sunt prezentate cele mai puternice mărci românești, conform unui studiu efectuat de Unlock Market Research pentru revista Biz. Studiul a avut ca scop măsurarea „puterii” mărcilor românești din perspectiva investiției de încredere și afectivitate care le este acordată de către consumatori.

Cercetarea s-a fundamentat pe un studiu calitativ, realizat prin intermediul a 20 de interviuri în profunzime cu persoane cu vârsta cuprinsă între 18 și 45 de ani, și unul cantitativ, realizat prin 1.314 interviuri telefonice¹.

Tabelul nr. 1

Top general 50 de mărci românești puternice

Rank	Brand	Rank	Brand	Rank	Brand
1	Borsec	20	Romtelecom	41	Kandia
2	Dacia	21	La Dorna	42	Poiana Negri
3	Pro TV	22	Rom	43	Perla Harghitei
4	Dorna	23	Bucegi	44	Covalact
5	Poiana	24	Frutti Fresh	45	Mobexpert
6	Timisoreana	25	Pate Bucegi	46	Savana
7	Izvorul Minunilor	26	Arctic	47	Primola
8	Cotnari	27	Farmec	48	Laura
9	Ursus	28	TVR 1	49	Magura
10	BCR	29	Radio Zu	50	Elmiplant
11	Murfatlar	30	Libertatea		
12	Bergenbier	31	Ciucas		
13	Kiss FM	32	Ciuc		
14	BRD	33	Gerovital		
15	Antena 1	34	Dero		
16	Pate Sibiu	35	Biborteni		
17	Banca Transilvania	36	21 Radio		
18	Cristim	37	Zuzu		
19	Napolact	38	Prima TV		
		39	CEC		
		40	Petrom		

Ierarhia este facuta pe baza unui index cumulat calculat folosind scorul de notorietate spontana, al performantei, si al afectivității.

1performanta = in ce masura marca este aleasa
2afectivitatea = in ce masura este placuta marca (ca imagine)

Sursa: Wall Street, *Topul celor mai puternice mărci românești*, online, disponibil la: (<http://www.wall-street.ro/slideshow/Marketing-PR/92076/Topul-celor-mai-puternice-branduri-romanesti.html>)

În concluzie, o marcă aleasă și dezvoltată cu grijă constituie un capital valoros pentru majoritatea companiilor. Pentru unele, ea poate constitui averea cea mai de preț pe care o dețin. Estimări ale valorii unora dintre cele mai cunoscute mărci din lume, ca, de exemplu, **Coca-Cola** sau **IBM** depășesc zeci de miliarde de dolari fiecare. Acest aspect este posibil, deoarece consumatorii prețuiesc mărcile, reputația și imaginea lor, precum și un ansamblu de calități pe care ei le asociază cu marca, fiind dispuși să plătească mai mult pentru un produs ce deține o marcă pe care ei o recunosc și care le întrunește așteptările. De aceea, deținerea unei mărci cu o bună reputație și o imagine bună asigură un avantaj competitiv, asupra concurenței.

Bibliografie:

1. Chiciudean, I., Ţoneş, V., Gestionarea crizelor de imagine, Ed. comunicare.ro, Bucureşti, 2002
2. Davis, A., Tot ce trebuie să ştii despre PR, Ed. Publica, Bucureşti, 2008
3. Mucchielli, R., *Psychologie de la publicite et de la propagande*, Librairies Techniques, Paris, 1970
4. David, G., *Relații publice – garanția succesului*, Ed. Oscar Print, Bucureşti, 2003
5. Sowel, T., *A conflict of vision, Ideological Origins of Political Struggles*, Basic Books, Cambridge, 2007
6. Puiu, A., *Management în afaceri economice – Promovare, Negociere, Contractare*, Editura Independența Economică, Pitești, 2008
7. World Intellectual Property Organization, Madrid System for the International Registration of Marks, (online), disponibil la: <http://www.wipo.int/madrid/en/>
8. Wall Street, *Topul celor mai puternice mărci românești*, online, disponibil la: (<http://www.wall-street.ro/slideshow/Marketing-PR/92076/Topul-celor-mai-puternice-branduri-romanesti.html>)

¹ Wall Street, *Topul celor mai puternice mărci românești*, online, disponibil la: (<http://www.wall-street.ro/slideshow/Marketing-PR/92076/Topul-celor-mai-puternice-branduri-romanesti.html>)

Responsabilitatea socială - element cu multiple implicații asupra imaginii și performanțelor companiilor contemporane

Lect. univ. dr. Cristina Gănescu
Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești
Facultatea de Management-Marketing în Afaceri Economice Pitești

Abstract:

This study aims at establishing the importance of corporate social responsibility within any organization, especially for the companies in Romania. The current situation justifies a growing interest in creating actions to help maintain a clean environment, to respect the justice and social equity and to outline a correct and positive image in the community. Although worldwide and in Europe these already represent intense concerns for researchers and practitioners, in Romania there are very few studies which can provide an accurate overview of these policies and practices.

Keywords: corporate social responsibility, corporate citizenship, social involvement, philanthropy, social and economic performance.

1. Introducere

Mulți economiști consideră că funcționarea societății și a economiei sunt influențate direct de comportamentul etic pe care trebuie să îl manifeste firmele în cadrul pieței.

Unul dintre cei mai importanți oameni de afaceri din Japonia, renumit pentru contribuția pe care a avut-o la dezvoltarea științei managementului, Konosuka Matsushita, amintea într-o lucrare a sa de *misiunea socială a firmei*, spunând: „*Misiunea industriașului este să învingă sărăcia, să elibereze societatea în general de mizerie și să-i aducă bunăstarea. Afacerile și producția au scopul de a îmbogăți nu numai magazinele sau fabricile firmei respective, ci întreaga societate*”¹.

Recunoaștere, Reputație, Recunoștință sunt cei 3 R care călăuzesc lumea afacerilor occidentale, în care responsabilitatea socială este înțeleasă și ridicată la rang de politică de firmă. În fapt, politica socială a unei organizații se caracterizează prin importanța acordată responsabilității sociale, accentul pus pe universalism și echitate, nivelul înalt al standardului serviciilor sociale și accesul tuturor persoanelor la aceste servicii. În cadrul politicii sociale a firmei, responsabilitatea socială este un element de prim rang.

2. Responsabilitatea socială a corporațiilor: semnificație și rol

Responsabilitatea socială este obligația unei firme de a urmări obiective pe termen lung care sunt în folosul societății. Firmele responsabile social se simt obligate nu numai față de acționari, ci și față de toți cei interesați de activitatea lor. Scopul urmărit de firme în susținerea unui comportament responsabil este, pe de o parte, îmbunătățirea imaginii și, pe de altă parte, promovarea managementului bazat pe valorile răspândite în cadrul organizației.

În condițiile globalizării vieții economice, aspectele privind responsabilitatea socială și problemele etice devin preocupări extrem de importante ale companiilor. Aceste societăți au în vedere obligațiile morale față de salariați, mediu, clienți, furnizori, responsabilitatea socială față de țările în care își desfășoară activitatea sau atitudinea față de ceilalți actori ai economiei mondiale (ONG-uri, organizații guvernamentale etc.).

În România există din ce în ce mai multe campanii cu iz social. Pe de o parte, pentru că probleme sociale există și vor exista. Pe de altă parte, pentru că din ce în ce mai multe organisme internaționale și companii private militează pentru corporate social responsibility (CSR) sau corporate citizenship.

¹ Matsushita K., *Not for Bread Alone. A Business Ethos, A Management Ethics*, PHP Institute, Kyoto, Tokyo, Japan, 1984, p. 22.

Corporate Social Responsibility cuprinde patru categorii de responsabilități¹:

- *Responsabilități economice* (obligația shareholderilor de a genera profit prin satisfacerea consumatorilor, prin produse și servicii oferite la prețuri competitive, prin utilizarea corespunzătoare a investițiilor acționarilor, prin rezolvarea problemelor locale, prin promovarea inovației);

- *Responsabilități legale* (respectarea legilor și regulilor);

- *Responsabilități etice* (conducerea afacerii într-un mod corect și just, respectarea drepturilor omului în relațiile dintre colegi, cu clienții, cu alte întreprinderi sau cu comunitatea locală);

- *Responsabilități filantropice* (voluntariat pentru ajutorarea comunității, donații, cooperare locală).

Cetățenia corporatistă este un concept ceva mai nou apărut în literatura de specialitate care echivalează compania cu un cetățean, care are atât drepturi, cât și responsabilități. Atât practicienii, cât și teoreticienii sunt de acord că premisa de la care pornește fiecare companie în momentul în care aderă la statutul de cetățean corporatist este că bunăstarea comunității în mijlocul căreia activează influențează direct capacitatea firmei de a obține sau nu profit.

Studiile și cercetările realizate în ultimii ani relevă faptul că managerii din diferite companii se implică în inițiative de responsabilitate socială datorită unor motivații dintre cele mai diverse, care pot varia de la dorința de a face un lucru bun până la aceea de a consolida rolul companiei într-o comunitate sau nevoia de a găsi rezolvarea la anumite probleme, cu scopul de a obține beneficii directe sau indirecte. Pe de altă parte, așa cum numeroase studii relevă, consumatorii vor companii tot mai responsabile.

Un studiu realizat în anul 2005 de către Market & Opinion Research International la nivel european arăta că 70% dintre consumatori cumpără produsele sau serviciile unei companii implicate în rezolvarea problemelor sociale sau de mediu; 50% ar fi dispuși să plătească mai mult pentru produsele sau serviciile unei întreprinderi responsabile social; 80% consideră că marile companii au o responsabilitate morală față de societate².

Un alt studiu³, intitulat „Making Corporate Responsibility Work: Lessons from Real Business”, se bazează pe interviuri cu mai mult de 60 de manageri de la 10 companii britanice. Companiile își integrează responsabilitatea socială prin intermediul practicilor de guvernare corporatistă, sisteme de management și abordare bazată pe valori. „O organizație trebuie să-și analizeze cu grijă propria situație, afacerile pe care le desfășoară și ceea ce este important pentru cei care au interese în afacerea respectivă. Implementarea cu succes a responsabilității sociale implică, de asemenea, recunoașterea nesigurăței și a faptului că noi aspecte și provocări vor apărea”, spunea Leon Olsen, un autor al raportului.

Studiul realizat de Business Week în 2000 în SUA demonstrează că 95% dintre americani consideră că firmele datorează ceva angajaților și comunităților în care operează. Nu în ultimul rând, un sondaj realizat în 2001 de către Burson-Marsteller asupra decidenților din marile companii relevă că 89% dintre aceștia consideră că responsabilitatea socială va influența toate deciziile majore care vor fi luate în viitor.

Un raport de cercetare al Școlii de Afaceri Ashridge din Marea Britanie scoate în evidență două cuvinte de bază pentru o practică Corporate Responsibility (CR) de succes: relevanță și integrare⁴. Responsabilitatea socială este un termen general care se referă la rolul companiilor în societate și ar trebui realizată conform activităților fiecărei companii.

¹ Rwigema H., Venter R., *Advanced Entrepreneurship*, Oxford University Press, Southern Africa, 2004, p. 145.

² Revista BIZ, Nr. 103/2005, articolul *Responsabilitatea socială*.

³ www.mori.com. Accesat în data de 15.07.2011.

⁴ www.euractiv.ro. Accesat în data de 18.07.2011.

Implicarea socială are cel mai mare efect atunci când este combinată cu domeniul principal de activitate al companiilor. Următorul pas este integrarea ei în sistemele de management ale întregii companii. Totuși, integrarea depinde în mare măsură de managementul mediu, care are o responsabilitate totală asupra operațiunilor de zi cu zi.

Din numeroasele modele privind responsabilitatea socială amintim aici doar de cel conceput de Keith Davis, care explică de ce și cum trebuie să își demonstreze firmele gradul de responsabilizare socială (Tabelul nr. 1).

Tabelul nr. 1

Modelul lui Keith Davis privind responsabilitatea socială a firmelor

Principiul 1.	<i>Responsabilitatea socială apare datorită puterii sociale. Davis consideră că firmele dețin putere asupra societății, dar și societatea trebuie să determine firma să fie responsabilă de condițiile sociale pe care le creează.</i>
Principiul 2.	<i>Firmele trebuie să opereze ca un sistem deschis în ambele direcții, fiind deschise la comunicarea cu societatea și dezvăluind către public operațiunile lor.</i>
Principiul 3.	<i>Costurile și avantajele sociale ale unei activități trebuie evaluate atunci când se iau decizii privind continuarea sau nu a activității. Astfel, profitul nu este singurul factor care influențează deciziile din cadrul organizațiilor.</i>
Principiul 4.	<i>Costurile sociale ale fiecărei activități trebuie trecute asupra consumatorului. Practic, activitățile sociale realizate de firme presupun prețuri mai mari suportate de consumatori.</i>
Principiul 5.	<i>Firmele trebuie să se implice în activități de responsabilitate socială care depășesc domeniul obișnuit de activitate.</i>

Sursa: Certo, S., *Managementul modern*, Ed. Teora, București, 2002, p. 77.

Iată că responsabilitatea socială este un element deloc de neglijat de către firmele contemporane, cu multiple implicații asupra imaginii organizației, relațiilor cu clienții, dar și asupra rezultatelor financiare. Efectele acțiunilor de responsabilitate socială se observă nu numai pe termen scurt, dar mai ales pe termen lung, ceea ce conferă firmei câștigarea unei poziții prețioase pe piață și în societate, în general.

3. Impactul atitudinilor responsabile social asupra performanțelor organizațiilor

Unii specialiști în domeniu afirmă că societățile care derulează afaceri în afara țării de origine trebuie să urmărească în activitatea lor o serie de cerințe¹: să acționeze astfel încât să respecte valorile de bază; să respecte regulile morale evidente; să încheie contracte cu bună credință și în beneficiul tuturor; să ofere condiții mai favorabile țărilor în curs de dezvoltare; să urmărească normele etice atunci când își stabilesc obiective pe termen mediu sau lung; să acorde fiecărei părți interesate ceea ce i se cuvine.

Implicarea managementului superior al unei companii în susținerea cauzelor corecte are la bază, în majoritatea cazurilor, decizii de natură strategică. Dintre acestea, cel mai des întâlnite sunt: îmbunătățirea reputației companiei; creșterea notorietății acesteia; consolidarea imaginii unei mărci.

Multe inițiative privind responsabilitatea socială sunt create pentru a rezolva o nevoie acută apărută în societate. Prin diverse măsuri, o companie îndeplinește obiective economice, sociale și de mediu. Organizațiile caritabile pot obține diverse beneficii dacă reușesc să fie incluse în programele de responsabilitate socială ale unei organizații, dacă

¹ Popa I., Filip R., *Management internațional*, Ed. Economică, București, 1999, p. 259.

identifică un partener bun, dacă intuiesc diferitele inițiative ale companiei sau dezvoltă parteneriate corporative.

În literatura de specialitate s-au structurat următoarele tipuri de inițiative privind responsabilitatea socială, acțiuni concrete ce pot fi sprijinite de manageri și care se includ, de regulă, în strategiile și politicile firmei: politici și practici sociale la locul de muncă; donații de fonduri; schimb de abilități între angajați și voluntariat; donații în echipamente și know-how; marketingul unei cauze, campania promoțională a acesteia; programe de sponsorizare; programe de pregătire comunitare; programe de etică; inițiative privind protecția mediului; eforturi pentru sporirea diversității.

Într-un articol din Harvard Business Review, intitulat „The Path to Corporate Responsibility”, Simon Zadek, nume binecunoscut de cei ce studiază problemele privind responsabilitatea socială a întreprinderii și director al AccountAbility (Marea Britanie), stabilește etapele¹ pe care le parcurge o companie în drumul către integrarea practicilor responsabile. Autorul considera procesul de însușire a practicilor responsabile ca fiind unul de învățare, cu două dimensiuni: una ce privește organizația (organizațională) și cealaltă privitoare la societate (socială), dimensiuni care, împreună, definesc felul în care compania își va înțelege și asuma responsabilitatea socială.

A. La nivel organizațional, procesul de învățare parcurge cinci stadii:

- **Defensiv.** În stadiul defensiv, compania este ținta unor atacuri sau critici din partea mass-media sau a societății civile ori, uneori, chiar a clienților, datorită felului în care își conduce afacerile (nu respectă anumite standarde sau produce daune mediului sau unor persoane). Criticile sunt întâmpinate cu negarea veridicității sau cu neasumarea vinei, printr-un mesaj comun al departamentelor juridic și de relații publice.

- **De aliniere (compliance).** Stadiul de aliniere este unul al efortului minim. Compania, supusă presiunii publice, instituie o politică pentru a evita acțiunile ce au dat naștere la critici. Alinierea este privită ca parte naturală a costurilor unor afaceri, fiind vorba de protecția imaginii companiei și de reducerea riscului unor procese. Zadek afirmă că instinctul companiilor este de a se limita la această aliniere la standarde minime, fără a se angaja în a rezolva problema în ansamblul său.

- **Managerial.** Managerii acordă importanță practicilor responsabile. Compania înțelege că problema este una de durată, ce nu poate fi rezolvată prin eforturi minime, și că bunele practici necesită o schimbare în managementul și operațiunile companiei de care sunt responsabili managerii, nu un departament juridic sau de relații publice.

- **Strategic.** Acest nivel se caracterizează prin înțelegerea avantajului competitiv pe care îl poate oferi comportamentul responsabil și al impactului acestuia asupra firmei pe termen lung. În unele sectoare, atingerea nivelului strategic poate fi vitală, spre exemplu în domeniul produselor alimentare, unde efectul acestora asupra sănătății consumatorului poate influența succesul pe piață.

- **Civic.** La nivel civic, se urmărește să se asigure că practicile responsabile vor fi adoptate de tot sectorul/industria în care activează. Zadek explică faptul că o asemenea „autoreglementare” poate urmări evitarea unei reglementări din exterior, mai stricte, sau poate porni din înțelegerea mai profundă a rolului pe care sectorul de afaceri îl joacă în societatea globală.

B. La nivel social, procesul de învățare se referă la capacitatea companiilor de a anticipa și a se adapta percepțiilor societății.

Pentru a exemplifica, putem spune că în urmă cu 15 ani, discriminarea, fie ea pe bază de etnie sau de gen, nu era percepută ca o problemă în România. Astăzi, din ce în ce mai

¹ Zadek, S., *The Path to Corporate Responsibility*, în Harvard Business Review, Vol. 82, No. 12, December 2004, Disponibil la: www.hbrreprints.org.

mulți actori din societate, inclusiv cei guvernamentali, văd discriminarea ca o problemă și doresc să se adopte practici etice la angajare. Companiile trebuie să înțeleagă acest proces de evoluție a opiniilor și să răspundă cât mai adecvat.

Zadek propune un model în patru etape pentru a înțelege stadiile prin care trece o problemă, pentru a intra în conștiința publicului larg, schemă adaptată după cea a companiei daneze Novo Nordisk. Potrivit acesteia, etapele parcurse sunt:

- Latența, stadiu în care problema este conștientizată doar de unii reprezentanți ai societății civile și nu este documentată științific.

- Ascensiunea (emerging), stadiu în care problema pătrunde în sfera clasei politice și a mass-media și începe să fie cercetată mai riguros, iar companiile de vârf experimentează diverse modalități de rezolvare a acesteia.

- Consolidarea, stadiu în care s-a dezvoltat deja un set de practici pentru rezolvarea problemei, apar inițiative voluntare sectoriale care vizează soluționarea acesteia, se utilizează standarde la care se aderă voluntar și se inițiază campanii publice pentru standarde obligatorii, legislative.

- Instituționalizarea, stadiu în care există o legislație sau norme, iar practicile de soluționare sunt parte din modelele de funcționare optimă a unei afaceri.

Dinamica acestor două procese de învățare definește felul în care o organizație înțelege să fie responsabilă. Viziunea propusă de Zadek este una individualizată pentru fiecare companie în parte și permite unei companii să-și creeze o agendă privind responsabilitatea socială cât mai adaptată nevoilor și percepțiilor comunității în care activează. Utilizarea modelului lui Zadek ar permite, de exemplu, să înțelegem de ce cultura privind responsabilitatea socială din România se axează atât de mult pe donații, cu impact pe termen scurt, și care ar fi etapele ce trebuie parcurse pentru ca abordarea responsabilității sociale de către companiile din țara noastră să fie mai sistematică și pe o perioadă mai lungă.

În viziunea noastră, activitățile de responsabilitate socială conduc, de cele mai multe ori, la avantaje, atât de partea organizațiilor, cât și a societății, în general: îmbunătățirea relațiilor comunitare și creșterea implicării organizației în comunitate; beneficierea pe o perioadă lungă de timp de fonduri importante; beneficierea de ajutor special (donații, împrumuturi de echipamente, facilități, voluntari); îmbunătățirea imaginii în rândul consumatorilor; creșterea gradului de informare asupra cerințelor societății; dezvoltarea apropierei de mediul înconjurător, de natură, în general; conștientizarea partenerilor de afaceri cu privire la obligațiile lor în societate; dezvoltarea unor parteneriate pe termen lung.

Aceste acțiuni nu-și îndeplinesc scopurile atunci când acțiunile de responsabilitate socială reprezintă simple măsuri de politică internă, și nu angajamente și acțiuni concrete. Respectul pentru angajați, comunitate sau mediul înconjurător sunt elementele centrale ale responsabilității sociale. Deseori, responsabilitatea socială este asociată cu o sursă de profit pentru organizație. De fapt, asumarea responsabilității sociale poate contribui la îmbunătățirea statutului unei corporații, generând valoare atât pentru acționari, cât și pentru societate, în ansamblul ei.

În viitor, succesul firmelor va fi măsurat în funcție de activitățile privind responsabilitatea socială. Liderii organizațiilor de mâine vor fi adevărați activiști sociali¹, stabilind agende sociale pentru organizațiile lor, convingând acționarii, salariații și clienții în vederea determinării angajamentelor sociale ale organizației.

Deseori, se adresează următoarea întrebare: Un comportament bun al firmei pe plan social va duce la sporirea vânzărilor? Anumiți oameni sunt determinați în a achiziționa un bun sau altul de reputația civică a firmei, alții de utilitatea pe care le-o oferă produsul sau de prețul acestuia. Într-o anumită țară, cei influențați de imaginea civică a firmei reprezintă 5% din populație, în altele 20%, în funcție de gradul de cultură civică a acestora.

¹ Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizația viitorului*, Ed. Teora, București, 2000, p. 254.

Corporațiile își asumă o serie de responsabilități sociale în măsura în care efectele sunt benefice pentru profitul lor¹: pot beneficia de o clientelă mai largă și mai satisfăcută. În 2001, compania petrolieră ExxonMobil a suportat boicotul unui mare număr de consumatori europeni, deoarece a refuzat semnarea protocolului de la Kyoto privind prevenirea încălzirii globale; angajații pot fi atrași să lucreze pentru acele companii responsabile social și pot fi chiar mândri și devotați să lucreze la asemenea firme; implicarea voluntară a firmelor în acțiuni de responsabilitate socială asigură o mai mare independență față de controlul guvernelor; contribuțiile îndreptate spre acțiuni de responsabilitate socială pot fi considerate investiții pe termen lung în consolidarea unei vieți comunitare mai sigure, mai bine educate și echilibrate, de care pot profita și corporațiile.

Pentru multe companii, activitățile de responsabilitate se transpun în beneficii importante. Spre exemplu, o campanie socială susținută financiar cu 75 000 de euro (prin care JTI a sponsorizat o serie de evenimente culturale, începând cu anul 2000) a adus firmei publicitate și imagine pe care ar fi trebuit să o cumpere cu 633.540 euro. Orice companie din industria tutunului, cu o imagine controversată, poate să-și promoveze numele legându-l de parteneriate în proiecte sociale, care contează mai mult în ochii publicului decât afișele publicitare. Pentru a desfășura acțiuni sociale, firmelor le lipsesc climatul legal propice, dar și informațiile despre avantajele pe care le pot avea dacă își împart profitul cu comunitatea în care își desfășoară activitatea.

În unele cazuri, implicarea marilor companii în acțiuni filantropice poate aduce beneficii importante din punct de vedere financiar, deoarece un produs promovat și social se vinde mult mai bine. În S.U.A., multe firme și-au construit afaceri de succes prin donații importante către comunitate. Experiența acestor firme, alături de diferite studii, indică faptul că implicarea în comunitate este generatoare de profit.

În România s-au realizat cercetări de piață sporadice referitoare la atitudinea consumatorilor față de responsabilitatea socială a companiilor. Unul dintre motive este acela că subiectul este relativ nou pentru publicul românesc. Amintim totuși, un studiu on-line efectuat de CSR România în 2010, o cercetare care a urmărit să constate care sunt opiniile oamenilor de afaceri în privința a două din problemele cele mai controversate din domeniul CSR: transparența în politicile de responsabilitate corporatistă și credibilitatea companiilor care desfășoară programe sociale². Sondajul și-a propus să evidențieze modul în care companiile din România utilizează instrumentele care s-au impus în mediul occidental de afaceri pentru îmbunătățirea transparenței și credibilității în CSR: auditul social și de mediu, raportările sociale și codurile etice.

4. Aspecte relevante din agenda de implicare socială a companiilor

Problemele vizând protecția mediului înconjurător dețin în prezent o importanță deosebită, nu numai în ceea ce privește aspectul tehnic, ci și din punct de vedere moral. De la ideea că omul este stăpânul naturii s-a trecut la viziunea potrivit căreia omul trebuie să vegheze la menținerea unui echilibru cu natura (*eco-etica*).

Se identifică mai mulți factori care concură la acordarea unei atenții din ce în ce mai mari mediului: *atitudinile critice ale intelectualilor postbelici* față de efectele pe care le-a avut dezvoltarea economică asupra naturii și societății; *studiile publicate după anii '70*, care au evidențiat limitele naturale ale creșterii de tip extensiv; se consideră că în prezent parcurgem așa-numita eră ecologică (1990-2030), ce urmează erei economice (1950-1990); astfel, politicile economice se definesc luându-se în considerare necesitatea dezvoltării

¹ Crăciun D., *Etica în afaceri*, Ed. ASE, București, 2005, p. 168.

² Dana Oancea, Bogdan Diaconu, *Transparență și credibilitate în practicile de responsabilitate socială corporatistă*, ianuarie 2010. Disponibil la: <http://www.csr-romania.ro/cercetari/transparența-si-credibilitate-in-csr.html>.

economice durabile, adică asigurarea cerințelor generației actuale fără a compromite existența generațiilor viitoare; *adoptarea unor legi privitoare la protecția mediului*.

Pentru a echilibra efectele negative asupra mediului, marile puteri economice planifică și derulează programe care implică un număr cât mai extins de beneficiari. Ford România, de pildă, oferă un exemplu de marketing și etică prin premiile pentru Protecția Mediului pe care le oferă anual din 1996, în valoare de 20.000 euro. Scopul programului de recompensare a activităților de protecție a mediului este, în primul rând, de natură etică. „Este normal ca o companie producătoare de mașini, care nu oferă doar mijloace de transport, ci și inevitabil un anumit grad de poluare, să se implice în acțiuni de protecție a mediului. E o acțiune compensatorie, etică, vine de la sine”, considera într-un interviu Olivia Ciubotariu, PR Executive al Romcar Ford.

The Body Shop derulează diferite programe cu scopul de a diminua pe cât posibil poluarea prin modul în care sunt folosite energia electrică, transportul, apa sau ambalajele. Cel mai important proiect în acest sens este „*Alege energia pozitivă*”, derulat în colaborare cu Greenpeace, prin care li se cere guvernanților lumii ca, în următorii zece ani, să ofere acces la surse nepoluante de energie cum sunt valurile mării, soarele și vântul. Programul prin care s-a remarcat The Body Shop este *Community Trade*, o formă de manifestare a responsabilității sociale mai puțin întâlnită. Programul a constat în colaborarea companiei cu 19 comunități sărace din diferite colțuri ale lumii, de unde își achiziționează ingredientele și accesoriile pentru produsele cosmetice. „*Mult mai important este faptul că acest program a ajutat la realizarea mijloacelor de trai pentru sute de familii și a adus beneficii educaționale și de sănătate multor furnizori incluși în program*”, afirmă cu mândrie Magda Veleș, administrative Manager al Body Shop România.

McDonald's România este o companie conștientă de responsabilitatea specială pe care o are în ceea ce privește protecția mediului înconjurător. Această responsabilitate a determinat firma să se numere printre fondatorii Asociației Române pentru Ambalaje și Mediu (ARAM) și să se implice direct în acțiuni inițiate de asociații sau fundații în această direcție.

Aspectele privind necesitatea respectării drepturilor consumatorilor au prins contur în timp și s-au impus datorită unor factori, precum: *trecerea la societatea post-industrială* (de la piața producătorului la piața consumatorului), presupunând stabilirea strategiilor de atragere și menținere a clientelei, trecerea de la producția materială la producția de servicii. Aceste elemente au dus la creșterea conștiinței sociale, la promovarea drepturilor consumatorilor și la un mai mare grad de asumare a responsabilităților organizațiilor față de aceștia; *informarea și educarea consumatorilor* privitor la drepturile și obligațiile lor, formarea conștiinței civice, creșterea forței societății civile; *adoptarea unor legi speciale și înființarea unor instituții specifice* care să aibă ca responsabilitate vegherea aplicării corecte a legislației privind protecția consumatorilor; trebuie subliniat că nu întotdeauna acțiunile de responsabilitate socială sunt „fapte bune” pentru comunitate, ci și adevărate modalități de obținere a unor avantaje financiare, uneori greu de apreciat.

„Nu tutun”¹ a fost prezentată opiniei publice drept cea mai mare campanie anti-fumat din România, o inițiativă a Societății Române de Pneumologie (SRP), a Asociației „Aer Pur” și Ministerului Sănătății. Consiliul Național al Audiovizualului a aprobat statutul de campanie socială. Astfel, televiziunile și radiourile au difuzat reclama gratuit. Conform verificărilor realizate de revista Capital, posturile radio-TV nu știau că, sub umbrela unei campanii sociale, o inițiativă de altfel lăudabilă, se ascunde de fapt o promoție la medicamentul Zyban.

O situație aproape asemănătoare a fost campania „Cere mai mult de la viață”, prin care cei cu probleme respiratorii (astm bronșic) erau îndemnați să se adreseze centrelor medicale, aceleași cu cele incluse în programul „Nu tutun”. Potrivit verificărilor Capital,

¹ Revista „Capital”, Nr. 10/ 2004, articolul *O campanie socială trage în piept presa*.

prima opțiune recomandată de medici, după consultația gratuită, este produsul Seretide al companiei GlaxoSmithKline.

Cât de „sociale” sunt campaniile care îi îndeamnă pe pacienți să consulte medicul? Revista Capital¹ a observat că unele campanii sociale sunt instrumente subtile de promovare a unor medicamente.

Comunitatea este un alt element urmărit de acțiunile de responsabilitate socială.

Compania MOL România are și ea o filosofie clară în ceea ce privește responsabilitatea, atât față de proprii angajați, cât și față de comunitățile în care activează. Din 2002 compania petrolieră sprijină Fundația „Trebuie” în cadrul unui program inițiat de Institutul pentru Protecția Mamei și Copilului. Alți tineri vizați de proiectele sociale ale MOL România sunt artiștii, pentru care compania strânge fonduri într-un cont bancar special și în urnele aflate în fiecare din benzinăriile sale.

McDonald's România și-a însușit de la început această filozofie de afaceri, printre prioritățile sale regăsindu-se principiul de a sprijini și de a se implica în comunitățile în care își desfășoară activitatea. Toate inițiativele luate și derulate reflectă dorința reală a companiei de a da înapoi comunității din care face parte. *Fundația pentru Copii Ronald McDonald România (Ronald McDonald Children's Charities of Romania - RMCC)* a devenit una din cele mai importante și apreciate organizații caritabile din România. Fondurile strânse, atât prin cutiile de donații instalate în toate restaurantele McDonald's din țară, cât și prin evenimentele speciale organizate în acest scop, sunt donate orfelinatelor și spitalelor de copii în scopul efectuării unor reparații sau achiziționării de aparatură medicală și mobilier.

Donația² este metoda clasică prin care o companie oferă sprijin financiar; poate să facă parte din strategia de responsabilitate socială a firmei sau să fie un gest caritabil izolat. Sponsorizarea este o altă metodă clasică de sprijin financiar, care aduce reclamă și este dedusă din impozitul pe profit.

Responsabilitatea socială corporatistă poate reprezenta suma unor donații și sponsorizări cuprinse într-o strategie pe termen lung, dar poate lua și alte forme: voluntariat, expertiză, servicii, care sunt oferite beneficiarilor treptat. Deși presupune un efort mai mare, beneficiile în planul imaginii sunt considerabile.

Încă de la venirea în țara noastră, compania McDonald's România s-a implicat major în acțiuni și proiecte cu un puternic impact social, atât la nivel național, cât și local. Este în tradiția firmei ca, de fiecare dată când deschide primul restaurant într-un nou oraș, să facă o donație substanțială în beneficiul unui proiect social local considerat important de comunitate. De astfel de donații au beneficiat numeroase orfelinate, școli și spitale din orașe unde McDonald's a deschis restaurante, și nu numai.

Exemplele pot fi nenumărate. Important este de remarcat că, în general firmele cu capital străin sau mixt din România, caracterizate prin culturi organizaționale puternice, pozitive, se implică mai puternic în activități de responsabilitate socială.

Deși nu avem un Ministru al Responsabilității Sociale, așa cum există în Marea Britanie, practica responsabilității sociale a companiilor din România se remarcă prin inițiative din ce în ce mai numeroase. Există fundații corporatiste, programe de voluntariat corporatist, inițiative de marketing relaționat cu cauza, programe de donații și chiar campanii sociale susținute de companii. S-au înmulțit deja dezbaterile și seminariile, iar de câțiva ani există și competiții ale proiectelor de responsabilitate socială corporativă.

Promovarea conceptului de responsabilitate socială reprezintă o premisă a dezvoltării unei adevărate culturi de implicare socială în România.

¹ Revista „Capital”, Nr. 10 / 2004, articolul *Interese ascunse în campania Nu tutun.*

² Revista „Capital”. Nr. 13/25 martie 2004, articolul *Responsabilitatea socială aduce profit ?*, autor Carmen Paraschiveanu.

Preocupările în vederea creșterii gradului de informare a firmelor privitor la responsabilitatea socială sunt deja o certitudine și în România deoarece se desfășoară numeroase acțiuni de informare asupra rolului deținut de practicile de responsabilitate socială (acțiuni organizate de Camerele de Comerț și Industrie, de site-ul ResponsabilitateSociala.ro sau chiar de Asociații ale Oamenilor de Afaceri). Practica arată că ele ar trebui să aibă o mai mare arie de cuprindere astfel încât companiile să cunoască foarte bine avantajele pe care le-ar avea implicându-se în acțiuni pentru comunitate.

5. Concluzii personale

Față de cele prezentate anterior, putem aprecia următoarele:

- la nivel mondial, problematica responsabilității sociale prezintă un interes deosebit, din ce în ce mai evident și în România;
- la nivelul Uniunii Europene, interesul pentru standardizarea instrumentelor specifice responsabilității sociale corporatiste este foarte ridicat, dovadă fiind preocuparea Comisiei Europene în a contura un ansamblu de instrumente care să sprijine companiile în monitorizarea și evaluarea politicii de responsabilitate socială;
- în România nu există încă suficiente cercetări care să investigheze și să descrie gradul de implicare a companiilor românești în programe de responsabilitate socială;
- se constată că există un interes deosebit la nivel mondial și european în direcția standardizării modului de raportare socială a corporațiilor, în scopul asigurării posibilității de a compara și clasifica apoi organizațiile și din punctul de vedere al preocupărilor vizând responsabilitatea socială;
- eficiența firmelor nu se măsoară doar în nivelul profitului sau cifra de afaceri. Uneori, organizațiile se disting față de concurență prin comportamentul pe care îl manifestă în societate, sprijinind și rezolvând chiar probleme ce cu greu se pot rezolva de către guverne sau comunități locale;
- la nivel mondial și european, companiile conștientizează necesitatea și beneficiile unui comportament responsabil social. Performanța unei companii în relație cu societatea în care funcționează și a impactului ei asupra mediului au devenit indicatori de măsurare a performanțelor totale și a capacității de a continua să funcționeze în mod eficient;
- o cultură organizațională puternică este aceea care se distinge printr-o preocupare accentuată pentru rezolvarea problemelor comunității, prin respect față de clienți, consumatori sau furnizori, prin grija față de mediu și față de sănătatea noastră, a tuturor.

Bibliografie:

1. Carroll, A.B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, Business & Society. Disponibil la: <http://bas.sagepub.com/content/38/3/268>.
[Downloaded from bas.sagepub.com](#)
2. Cochran, Ph.L. (2007). *The evolution of corporate social responsibility*, Business Horizons, 50. Disponibil la: www.sciencedirect.com
3. Crăciun D., *Etica în afaceri*, Ed. ASE, București, 2005
4. Giumali, B. (2008). *Global CSR Strategies and Local Realities. The Romanian Case*, Development studies, University of Bucharest, Romania, The Fondazione Eni Enrico Mattei. Disponibil la: <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/CSRpapers/default.htm>
5. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizația viitorului*, Ed. Teora, București, 2000
6. Iamandi, I.-E., Filip, R., *Etică și responsabilitate socială corporativă în afacerile internaționale*, Ed. Economică, București, 2008
7. Matsushita K., *Not for Bread Alone. A Business Ethos, A Management Ethics*, PHP Institute, Kyoto, Tokyo, Japan, 1984

8. Oancea, D., Diaconu, B., *Transparență și credibilitate în practicile de responsabilitate socială corporatistă*, ianuarie 2010. Disponibil la: <http://www.csr-romania.ro/cercetari/transparența-si-credibilitate-in-csr.html>
9. Popa I., Filip R., *Management internațional*, Ed. Economică, București, 1999
10. Rwigema H., Venter R., *Advanced Entrepreneurship*, Oxford University Press, Southern Africa, 2004
11. Zadek, S., *The Path to Corporate Responsibility*, în Harvard Business Review, Vol. 82, No. 12, December 2004, Disponibil la: www.hbrreprints.org
12. Revista "BIZ", (2005)
13. Revista „Capital”, (2004, 2005)
14. www.mori.com . Accesat în data de 15.07.2011
15. www.euractiv.ro. Accesat în data de 18.07.2011

Franciza sub impactul crizei economice

Lect. univ. dr. Denisa-Elena Parpandel

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești

Facultatea de Management-Marketing în Afaceri Economice Rm. Vâlcea

Abstract:

At a time when companies are slowing down investment and generally trying to make as safe from crisis, there are exceptions. For some businesses just crisis is an opportune time to expand, franchise now becoming the preferred alternative for many entrepreneurs, representing the ideal mechanism for development and how expensive a solution to opening up their own units.

The purpose of this article is to examine the effects of economic crisis on the European market and prospects for recovery of franchise of this type of business. This analysis will take as its starting point some of the reports issued by the European Franchise Federation (EFF), Romanian Association for Franchise (ARF) and consulting firm Pricewaterhouse Coopers International Limited (PwCIL) - Franchise Business Outlook Report.

The results drawn from this analysis envisage a modest increase in the franchise market in the coming years, which is positive for the entire economy.

Keywords: economic crisis, franchising, business, outlook.

Introducere

Dacă fiecare țară și fiecare guvern va înțelege că, înainte de toate, criza globală este una sistemică – din cauza eșecului comunității globale de a governa într-un mod corespunzător economia globalizată – atunci există posibilitatea unor soluții vaste, cum ar fi o legătură globală care să fie folosită la rate de schimb fixe pentru a ajuta țările care au nevoie. În contextul crizei actuale, nicio țară nu este prea mică sau prea mare pentru a i se permite să dea greș.

Totuși, **criza financiară a scos la iveală mai multe avantaje pentru cei care vor să pornească o afacere în acest moment¹** :

- putere de negociere crescută;
- cheltuieli reduse cu resursele umane;
- promovarea mai facilă prin intermediul relațiilor publice;
- firme vândute pe sume modice;
- faptul că băncile nu riscă.

Poate că nu reprezintă criza economică cel mai bun moment pentru începerea unei afaceri proprii de la zero, însă, cu siguranță, nu înseamnă că trebuie să se renunțe la visul de a fi propriul șef, mai ales dacă jobul actual nu mai pare atât de sigur². Cea mai bună alegere pentru o noua afacere o reprezintă o franciză, potrivit specialiștilor.

Chiar dacă, până nu demult, franciza era un domeniu aproape necunoscut pentru majoritatea oamenilor de afaceri români, în ultimii ani tot mai mulți antreprenori autohtoni aleg aceste modele de afaceri pentru a-și dezvolta propriile business-uri.

„Tehnică de afaceri economice prin care o firmă franchisor – cedează unor persoane sau firme individuale franchiser (franciser) – dreptul sau privilegiul să facă afaceri într-un anumit mod, pe o perioadă determinată de timp și într-un loc determinat, totodată beneficiind de succesul și protecția franchisorului contra unor procente din profitul realizat”³.

¹ http://www.standard.ro/articol_85948/argumente_pro_si_contra_pentru_un_start_up_de_criza.html, 2010.

² <http://www.ziare.com/bani/criza-economica/franciza-o-alegere-buna-in-timp-de-criza-926498>, 2010.

³ Puiu Alexandru, *Management internațional. Tehnici de afaceri economice interne și internaționale. Tratat*, vol. II, Ed. Independența Economică, Pitești, 2007.

Franciza permite dezvoltarea unei rețele împreună cu parteneri independenți pe baza unui concept performant, vizând transferul de experiență ce garantează repetarea reușitei respectivei afaceri. Unul dintre principalele avantaje ale unei francize este faptul că, în perioadele de scădere economică, francizorul poate oferi sprijin francizatului, pentru a trece peste momentele grele.

Pe piața românească în prezent se găsesc peste 490 de rețele de francize, urmând ca până la finele lui 2011 peste 10 noi branduri să intre în România, în domeniile retail, hotelier, servicii și fast-food, conform precizărilor reprezentanților companiei Thinkbig International, specializată în consultanță de afaceri tip franciză.

Putem afirma că francizele au reușit să se detașeze cu mult de alte afaceri și au adus profit celor care au optat pentru acest tip de afacere la cheie.

Dacă investitorii din alte țări au fost anul trecut mai reticenți în ceea ce privește aducerea în țară a unor noi francize, 2011 a început încă din prima luna cu un val de creștere a francizelor pe piețele europene.

Efectele crizei economice asupra pieței europene a francizei

Cu peste 7.000 de branduri, Europa deține, în continuare, supremația din acest punct de vedere față de SUA (peste 1.700 de branduri). În SUA, sectorul francizei generează peste 18 milioane de locuri de muncă, însemnând unul din șapte joburi în sectorul privat.

Conform unui studiului elaborat de **Pricewaterhouse Coopers International Limited (PwCIL)** o firmă de consultanță în domeniul francizei, într-o zi lucrătoare, o nouă franciză este deschisă la fiecare 12 minute. Mai mult de 50% din veniturile anuale de retail sau servicii provin din sectorul francizei.

Pe de altă parte, dacă **se analizează anul de debut al crizei economice 2007** se poate observa că **în Europa, Parisul**, totaliza la **finele lui 2007**, 1.141 de concepte, reprezentând o creștere de 10% față de 2006. Pentru al treilea an consecutiv, **Franța înregistrează o creștere anuală de peste 10%, dinamica cea mai mare având-o sectorul serviciilor adresate persoanelor fizice (10,4% din numărul total de francize din 2007, față de 7,5% în 2006), serviciile adresate persoanelor juridice (6,4% în 2007, față de 6,1% în 2006), domeniul hotelier (2,1% în 2007, față de 1,9% în 2006) și cel imobiliar (4,1% în 2007, față de 3,8% în 2006). Cu toate acestea, serviciile rămân în continuare slab reprezentate. Cu 279 francize prezente și în alte țări, totalizând circa 10.000 de puncte de vânzare, Franța se află în top și în ceea ce privește extinderea conceptelor autohtone în plan internațional. Acesta este un progres net superior față de 2006, când existau 217 concepte franțuzești prezente în străinătate (8.500 de puncte de vânzare). Dar și în alte țări europene replicarea unor modele de afaceri s-a bucurat de un real succes.**

La finele lui **2010**, conform raportului Federației Franceze de Francize, situația se prezenta astfel: număr de francize pe teritoriul **Franței**: 1.477; număr unități francizate: 58.346; cifra de afaceri: 47,9 mld euro.

Un studiu realizat de **Nat West** relevă faptul că sectorul francizei din **Marea Britanie** a înregistrat o cifră de afaceri de 12,4 miliarde de lire sterline în 2007, o creștere de 24% față de anul precedent, cifra de afaceri medie generată de un business în franciză fiind de aproximativ 360.000 de lire sterline. În 2007, **numărul total al sistemelor de franciză** a atins pragul de 809 branduri față de 781 în 2006.

Potrivit aceluiași studiu pentru anul **2010** pe piața Marii Britanii, afacerile în sistem franciză sunt estimate la 11.8 miliarde lire sterline. Numărul total de sistem de franciză a atins cifra de 842 unități, totalizând un număr de 465.000 persoane angajate în sistem și o cifră de afaceri medie înregistrată de 353.000 lire sterline.

Costul mediu al deschiderii unei rețele de franciză este de 46.700 lire sterline, 77% din sistemele de franciză din Marea Britanie sunt operate de un proprietar autohton, iar media de vârstă pentru un francizat este de 47 ani¹.

Franciza este în continuare un sector prosper și în **Portugalia**, piață pe care operează aproximativ 450 de astfel de concepte, deși aici concentrarea cea mai mare a francizei este în zona serviciilor – 48,3%, acest sector nu a atins încă pragul de maturitate, existând în continuare numeroase oportunități pentru francizorii din domeniu. Serviciile sunt urmate de retail – 42,5% și sectorul alimentar – 9,2%.

În **Ungaria**, franciza reprezintă o formă relativ nouă de antreprenoriat, deși acest model de business a început să se dezvolte la sfârșitul anilor '70, condiții reale pentru piața francizei au fost create după schimbările socio-economice din 1989. Cu toate acestea, la sfârșitul anului 2007, pe piața maghiară activau circa 450 de concepte de franciză, unele dintre ele realizând cu succes activități în plan internațional: MOL, Diego, Gardenia, Fornetti etc.

PricewaterhouseCoopers LLP, firmă de consultanță în domeniul francizelor în raportul „**Economic Outlook**” pentru 2009, menționa faptul că numărul de unități în franciză a scăzut în 2009 cu 1,2%, față de 2008, de la aproape 865 de mii unități, la mai puțin de 855 de mii, o pierdere netă de aproximativ 10.000 de unități. Locurile de muncă în sistem au fost și ele afectate, scăzând cu 2,1% în 2009, adică o pierdere de 207 mii locuri de muncă față de 2008.

În ansamblu, rezultatele economice din operațiunile de franciză au avut un trend descendent, valoarea brută a bunurilor și serviciilor produse de către întreprinderile în franciză au scăzut cu 0,5%, o pierdere de 4.2 miliarde dolari în 2009.

Aceste scăderi au fost atribuite, în parte, crizei de pe piața creditelor, astfel, împrumuturile contractate de francize au scăzut cu aproximativ 27% în 2009, comparativ cu anul precedent, limitând extinderea francizelor existente, precum și înființarea de noi unități. Un alt factor negativ l-a constituit scăderea bruscă a cheltuielilor de consum, care, conform raportului PwC, a continuat și în 2010, cu efecte negative asupra multor sectoare ale economiei.

Impactul negativ al recesiunii a avut efecte diferite asupra creșterii numărului de unități, ocupării forței de muncă și a producției economice în fiecare sector de afaceri franciză, potrivit raportului PwC.

Tabelul nr. 1

Analiza economică a afacerii în sistem franciză pe plan mondial în perioada 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011	Modificarea procentuală anuală	
						2009/2010	2010/2011
Număr unități	788.285	791.560	763.094	765.723	784.802	0.3%	2.5%
Număr angajați	7.760	7.792	7.572	7.614	7.808	0.6%	2.5%
Cifra de afaceri (mld. dolari)	\$654.2	\$680.7	\$683.2	\$706.6	\$739.9	3.4%	4.7%

Sursa: Realizat de autor după „Franchise Business Economic Outlook 2011”, martie 2011, PricewaterhouseCoopers LLP.

În timp ce majoritatea liniilor de business au înregistrat reduceri în 2009, în 2010 s-a înregistrat o ușoară creștere a numărului de unități, restaurantul rapid și serviciile de masă au fost sectoarele care au cunoscut o creștere 0.3%. Într-un mediu macroeconomic în care

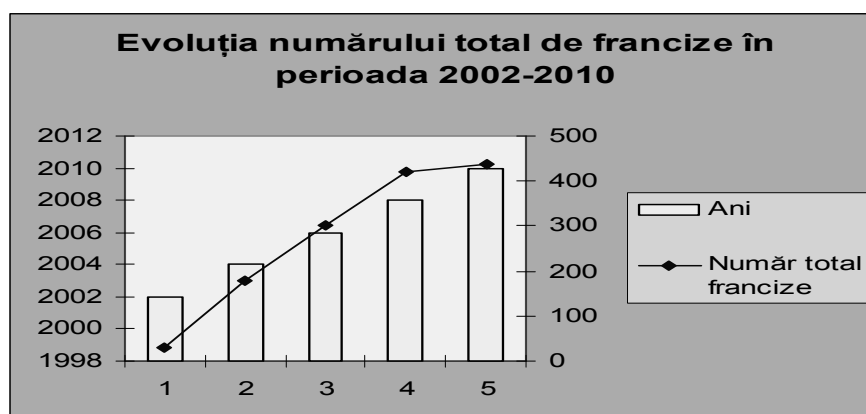
¹ http://www.whichfranchise.com/feature_template.cfm?featureId=153, 2010.

redresarea economică se face cu pași mici, în 2010 numărul de francize s-a extins de la 765.723 în 2010 la 784.802 se prevăd până la finele lui 2011 (o creștere de 2.5%).

Forța de muncă a cunoscut o scădere semnificativă în 2009, dar, în 2010, a înregistrat o creștere de 0,6%. Cifra de afaceri generată de sistemul de franciză a crescut în 2008 și a cunoscut o scădere de 0,7% la 683.2 miliarde dolari în 2009. Conform previziunilor specialiștilor a cunoscut o creștere modestă a producției de 3.4% în 2010 - o creștere de 23.4 miliarde dolari față de 2009, iar pentru 2011 se preconizează o creștere de 4.7% a cifrei de afaceri față de 2010.

În contextul specific românesc, francizele au intrat pe piață imediat după colapsul sistemului centralizat planificat (Revoluția din 1989), de atunci, piața francizei a înregistrat un trend ascendent, iar dacă pentru **2002**, numărul total al francizelor era de **30**, în **2004** numărul total al francizelor care operau pe teritoriul României era de aproape **180**, acest număr a ajuns la **438** în **2010** din care: **243** au cel puțin o unitate în franciză, **195** francize cu o prezență de 2-4 ani pe piață nu au nici o unitate de franciză¹.

Figura nr. 1



Sursa: Realizată de autor pe baza datelor preluate de la Asociația Română de Franciză (ARF)

Pe piața românească ar fi loc pentru mult mai multe francize, mai ales că o asemenea afacere are, din start, are 80% șanse de reușită. În [România](#), principala piedică în dezvoltarea acestui sistem este costul mare al finanțării. Așa că, astfel de afaceri au, deocamdată, o pondere de numai 7% din totalul comerțului. Majoritatea băncilor percep dobânzi și comisioane foarte mari și în plus sunt foarte reticente în a împrumuta o firmă care „împrumută“, la rândul ei, o afacere. Există chiar companii care își vând brandurile numai celor care își deschid o firmă nouă, considerând că în acest fel se reduce riscul de compromitere a mărcii pe piață.

Exportul de tehnologie de afaceri, utilizând francizarea, către economiile aflate în dezvoltare creează noi locuri de muncă, modele pozitive de management, dezvoltare economică și relații puternice de afaceri. Deși se află la un stadiu incipient de dezvoltare, dinamica pieței francizei din România nu este deloc de neglijat. Creșterea numărului de francize se resimte atât în cazul preluării de branduri internaționale (apetitul investitorilor români pentru brandurile internaționale de notorietate menținându-se la un nivel ridicat), cât și în cazul pieței autohtone (ideea de „francizare“ devenind o tendință la modă și pentru actorii-francizori din piața românească și totodată o rețetă „sănătoasă de dezvoltare verticală a conceptelor de business pe care aceștia le dețin”)².

¹ www.fbb.ro/.../350-francize-opereaza-in-romania.htm, IMO Group, firmă de consultanță în domeniul francizelor.

² Revista Capital, nr.2, iunie, 2008 „120 francize de top din România 2008“.

Piața francizelor autohtone în noul context economic vizează ajustările care se produc la nivelul planurilor de extindere pentru perioada în curs și care au în vedere francizele care se dezvoltă pe segmente afectate de noul context economic, cum ar fi serviciile financiar-bancare, francize din domeniul imobiliar/construcții, francize autohtone din segmentul de fashion retail etc.

Segmentul francizelor autohtone din domeniile imobiliar și financiar a înregistrat un regres de 90%, față de perioada anterioară crizei economice, în același timp, fashion retail-ul a înregistrat o scădere de 60%, iar restul domeniilor a avut o scădere de 30%. Deși contextul actual al pieței favorizează negocierile cu potențialii francizori, partenerii investitori locali dau dovadă de precauție în plasarea investițiilor în franciză și aleg să dezvolte businessuri pe nișe slab reprezentate, fără concurență locală¹.

Ținând cont de evoluția pieței și de cerințele pentru perioada în curs, investitorii autohtoni migrează de la un domeniu de activitate către altul.

În perioada de criză, au continuat extinderea sistemele de franciză cu investiție de start-up sub 10.000 euro și cu punctul de breakeven sub un an. *Aici intră francizele care nu implică o infrastructură foarte dezvoltată și care ajung la maturitate foarte rapid - francize ieftine pe segmentul de food sau francize din servicii. Pe partea de servicii*, se investește în asigurări, servicii de training, programe afterschool pentru copii, saloane de înfrumusețare, spălătorii auto, curățătorii de haine etc. **Pe segmentul de food**, investitorii mizează pe nevoia zilnică a oamenilor de a se hrăni. Se investește în special în concepte de tip fast food (take away) și mai puțin pe segmentul de francize de tip restaurant, unde timpul de ședere la masa este influențat de puterea de cumpărare a consumatorilor.

Evoluția francizorilor autohtoni în noul context economic se bazează pe interesul tot mai mare al investitorilor pentru francize în domeniul alimentației.

„În contextul pieței, s-a modificat și profilul investitorului român în franciză. S-a trecut de la omul intuitiv de business la cel analitic, care investește cu precauție. Având în vedere condițiile dificile din piață”, afirma pentru ziarul startups.ro Mariana Lepus, director dezvoltare franciză la Ana Pan.

Potrivit lui **Eugen Driga**, consultant în domeniul francizei, piața francizelor românești va continua să stagneze, pentru că se înregistrează în același timp atât tendințe de scădere, cât și de creștere².

Tendința de regres apare în cazul francizelor de retail, având în vedere că prețurile de închiriere, utilități, salarii, nu au scăzut în același ritm cu scăderea cererii. De asemenea, în cazul francizelor mici și mijlocii (mai ales în cazul francizelor de servicii) renunțarea la taxarea de tip microîntreprindere descurajează investitorii.

Tendința de creștere este dată de o creștere a cererii cu plata spre sfârșitul anului cu o reluare a finanțărilor, după cum a precizat reprezentantul IMO Franchising Group.

Se pare că, franciza nu mai este o necunoscută pentru oamenii de afaceri români. Faptul că aceștia au reacționat prompt la oportunitățile pe care le oferă un francizor străin nu este un lucru surprinzător. Astfel, firmele autohtone au urmat modelul suratelor de peste graniță, ele devenind la rândul lor francizori.

Concluzii

Analiza **potențialului pieței** reprezintă pentru un viitor francizat elementul cheie pentru reușita afacerii sale, deoarece cunoașterea pieței țintă va oferi oportunități de vânzare diferite și potențial pentru afacerea dumneavoastră. Fiecare locație va avea estimări diferite ale nivelului vânzărilor și va câștiga diferite cote de piață.

¹ http://antreprenor.money.ro/segmentele_de_nisa_atrag_investitii_in_franciza-82974.html.

² www.dailybusiness.ro/.../business-urile-sub-franciza-din-romania-intra-in-stand-by-18992.

Se preconizează o relansare a pieței francizei pentru următorii ani, chiar dacă creșterea este una modestă, specialiștii afirmă faptul că vor fi solicitate francizele care presupun investiții inițiale mici, cele de dimensiuni mari (cu investiții de peste 50.000 euro) fiind dependente de percepția investitorilor asupra pieței viitoare.

Dacă în 2010, cererea pentru afacerile în **domeniul imobiliar, construcții, financiar sau retail** a scăzut cu aproape 50%, în 2011 domeniile care au suferit scăderi majore în 2010 se află în raport direct cu performanța economiei naționale, dacă economia va începe să-și revină, aceste domenii vor crește în mod agresiv, exponențial.

Prin urmare, motivele creșterii interesului pentru franciză, pe plan internațional, dar și în țara noastră sublinia Eugen Driga (consultant la IMO Group Consulting) sunt următoarele:

- franciza este o afacere „la cheie”, care aduce francizatului nu numai know-how tehnic, dar și know-how managerial și cultură antreprenorială specifică;
- concurența în creștere pe piețele internaționale conduce la interesul întreprinzătorilor de a porni o afacere sub emblema unei mărci cunoscute;
- adaptarea afacerii la normele internaționale de calitate, ecologice, de protecție a consumatorului. O franciză internațională importantă oferă garanții în privința respectării acestor norme.

„Francizarea poate și ar trebui să fie o aventură de succes atât pentru francizați, cât și pentru francizori”¹.

Bibliografie:

1. Puiu, Alexandru, *Management internațional. Tehnici de afaceri economice interne și internaționale*, Tratat., vol.II, Editura. Independența Economică, Pitești, 2007
2. *** http://www.standard.ro/articol_85948/argumente_pro_si_contra_pentru_un_start_up_de_criza.html, 2010
3. *** <http://www.ziare.com/bani/criza-economica/franciza-o-alegere-buna-in-timp-de-criza-926498>, 2010
4. *** http://www.whichfranchise.com/feature_template.cfm?featureId=153, 2010
5. *** <http://www.fbb.ro/.../350-francize-opereaza-in-romania.htm>, IMO Group, firmă de consultanță în domeniul francizelor
6. *** Revista Capital, nr. 2, iunie 2008, „120 francize de top din România 2008”
7. *** http://antreprenor.money.ro/segmentele_de_nisa_atrag_investitii_in_franciza-82974.html
8. *** <http://www.dailybusiness.ro/.../business-urile-sub-franciza-din-romania-intra-in-stand-by-18992>, 2010

¹ Jim Coen – consultant în domeniul francizei cu o experiență de peste 25 de ani, în domeniul marketing-ului, antreprenoriat, deținătorul Franchise Perfection – firmă de consultanță, <http://franciza.com.ro/comunitate/content/view/76/>.

Training-ul, modalitate eficientă pentru perfecționarea resurselor umane manageriale și de execuție

Asist. univ. drd. Georgeta-Elvira Marinescu
Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești
Facultatea de Management-Marketing în Afaceri Economice Pitești

Abstract:

The purpose of the present article is that of highlighting some aspects related to the concept, methods and techniques in training and their importance in perfecting human resources in an organization. One of the main requirements in a functional market economy is the permanent need for training.

The study's objectives aim at proving that investments in human resources improvement and development must rely on individuals' and groups' conviction of developing their professional career, contributing in this manner to organizational performances improvement, as well as to gaining some competitive advantages.

The organization managers' awareness, whatever their level, as well as human resources professionals', concerning the proper way of practicing training assist them in developing a relevant cause-effect relationship between planning a course and achieving a clear, carefully settled goal.

The research methodology has in view the analysis of training terminology and its significance in the development and improvement of human resources management, in general, and of internal and international economic affairs management, in particular.

Training helps acquiring new knowledge, skills and abilities required for efficiently achieving a present or future job's tasks. Learning represents a permanent relative change of the cognitive resulting from theoretical research and experience and it influences the behavior of human resources managerial and performance staff.

Form the individual's viewpoint, the training represents an investment in oneself and in the career, having as a main purpose learning facilitation in a target audience. The main results are verbal information (name, relations, facts), cognitive strategies (which represents the learning process), intellectual abilities (concepts and rules), physical abilities and attitudes (the set of beliefs which determines an individual to behave in a certain way).

In an organization, a training program success results from its functions: identifying training needs, the development of the training program, the training program performance and the program assessment.

Training programs address both the individuals who are looking for a job and those who already are in a certain position in the organization and they want to improve it.

Having as a starting point the widely admitted fact that people, the human capital, represent the main strategic resource in organizations and, in general, of the economy and contemporary society, the present research highlights and argues the fact that training contributes relevantly to developing, innovating and improving this capital.

Keywords: training, cognitive techniques, human capital, human resources management, career investment, internal and international affairs, organizational performance, competitive advantage.

1. Considerații cu caracter introductiv

Într-o lume caracterizată printr-o perpetuă schimbare, în care perioadele de „boom” alternează cu cele de *criză*, cerințele dezvoltării și perfecționării și a creșterii mobilității profesionale a resurselor umane, atât a celor manageriale, cât și a celor de execuție, constituie o condiție esențială pentru asigurarea unei dezvoltări durabile și performante a organizației.

În acest studiu ne propunem să analizăm pregătirea cu ajutorul tehnicilor de training pentru dezvoltarea resurselor umane, în contextul învățării și dezvoltării pe tot parcursul vieții.

Formarea profesională ar trebui să fie o preocupare permanentă a companiilor, care trebuie să aloce resurse pentru pregătirea, perfecționarea și dezvoltarea angajaților. Din păcate, unele companii, pe timp de *criză*, din necesitatea de a diminua costurilor, au redus drastic programele de pregătire a angajaților, deși rolul acestora este tocmai generarea de plusvaloare pentru companie, pe termen mediu și lung.

Pentru a reuși să-și dezvolte resursele umane, o organizație trebuie să identifice abilitățile necesare, atât în prezent cât și în viitor, pentru realizarea obiectivelor strategice. În realizarea acestei condiții, training-ul s-a impus ca o soluție folosită din ce în ce mai mult pe plan mondial și, în ultimul timp, și în țara noastră. Dacă la început a fost doar o „*modă*” adusă de companiile

multinaționale care și-au extins afacerile și în România, treptat, pentru firmele care doresc să se dezvolte sustenabil și pe termen lung, a devenit evidentă necesitatea de a „antrena” angajații pentru obținerea de performanțe. Ca atare, training-ul a devenit o cerință obligatorie în dezvoltarea companiei pe termen mediu și lung.

2. Opinii cu privire la conținutul training-ului; interferențe cu alte concepte

Pentru a identifica locul training-ului în dezvoltarea individului și a organizației, este necesară clarificarea, fie și foarte succintă, a unor concepte precum: educație, pregătire, învățare, dezvoltare.

Educația înglobează un set de cunoștințe, abilități și atitudini care au caracter de generalitate; permite ca o gamă largă de probleme să fie definite analizate și rezolvate.

Învățarea presupune o schimbare relativă a cognitivului și rezultă din experiență, influențând comportamentul.

Pregătirea este procesul de asigurare, prin învățare, a cunoștințelor și deprinderilor necesare angajaților în activitatea profesională.

Dezvoltarea reprezintă un proces de învățare pe termen lung care îi pregătește pe angajați să facă față nu doar cerințelor actuale ale postului, ci să se adapteze tuturor schimbărilor din organizație și din societatea în continuă schimbare.

În ceea ce privește training-ul, scopul este acela de creștere a performanței, acesta vizând dezvoltarea potențialului uman, ajutându-i pe indivizi să crească atât profesional, cât și din perspectiva factorului socio-cultural.

În urma unui studiu realizat la nivel național *privind nevoile de training*, realizat în rândul specialiștilor care activează în domeniul resurselor umane în organizațiile din România, peste 80% dintre participanți consideră că training-ul reprezintă „un mijloc de creștere a performanței companiei prin acumulări de abilități aplicabile în activitatea profesională”¹.

Training-ul reprezintă un proces care are loc ca urmare a identificării nevoii de instruire, fie din partea angajatorului, fie din cea a angajatului, în scopul de a dobândi noi cunoștințe, abilități, aptitudini și atitudini, cu alte cuvinte, competențe sporite, necesare îndeplinirii mai eficiente a atribuțiilor unui anumit post prezent sau viitor.

Din perspectiva individului, training-ul îi permite acestuia să găsească soluții la întrebările pe care și le pune în diverse situații privitoare la sarcinile de serviciu și să provoace o schimbare de care este conștient. Pentru angajați, training-ul este un mijloc eficient pentru a avea informații despre cum poate fi îmbunătățită structura muncii lor și implicit a organizației. Training-ul creează un mediu în care participanții sunt încurajați să își împărtășească gândurile, sentimentele și ideile despre activitatea profesională, tocmai datorită atmosferei în care fiecare se simte acceptat și ascultat. Un training bine făcut îl ajută pe angajat să se afirme, îi crește loialitatea față de firmă, contribuie la dezvoltarea managementului participativ.

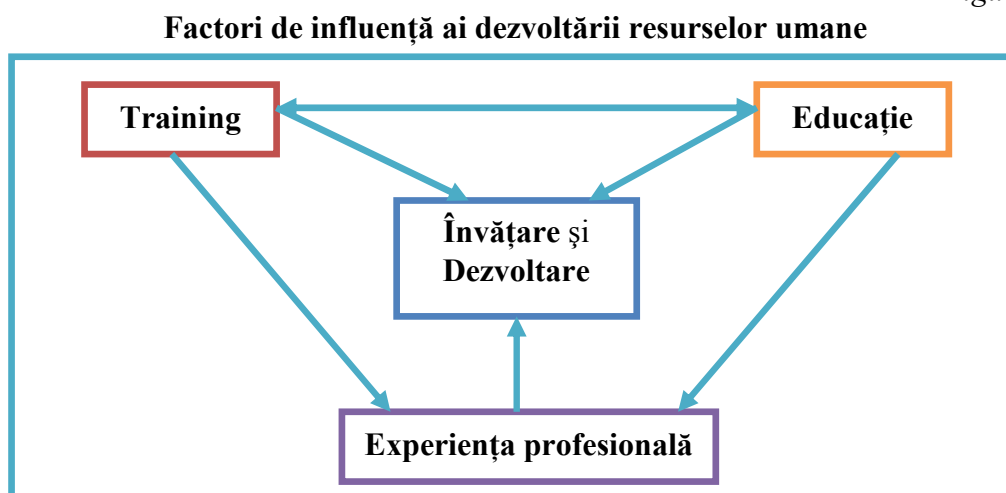
Din punctul de vedere al organizației, folosirea tehnicilor de training au ca scop dezvoltarea capitalului uman în ansamblul său, prin dobândirea competențelor necesare, în vederea creșterii performanței și a competitivității organizaționale, într-o lume profund concurențială. Reducerea diferențelor dintre competențele necesare și competențele existente poate fi realizată în mare măsură cu ajutorul training-ului, cele mai bune programe specifice în acest domeniu fiind acelea legate direct de sarcini și de o situație specifică la locul de muncă.

Sub aspectul organizării, al instituționalizării acestei activități, trebuie spus că, dacă în rândul companiilor românești, încă se mai ridică unele întrebări, uneori, asupra necesității acestei metode de perfecționare a capitalului uman, pe plan internațional, a avea

¹ *** Studiu privind nevoile de training -Perspectiva HR 2010, Trilex, 2010.

un departament de training specializat, integrat în cel de resurse umane, a devenit o chestiune vitală, o cerință obligatorie a managementului contemporan. Astfel, în dezvoltarea resurselor umane dintr-o organizație remarcăm influența următorilor factori:

Figura nr. 1



Sursa: Realizat de autor

Analiza acestor concepte din punctul de vedere al aportului lor la viața profesională se poate sintetiza astfel:

- training-ul *ajută angajatul să fie mai eficient pe un post;*
- dezvoltarea *reprezintă o premisă a gestionării carierei individului;*
- educația *sprijină un individ să reușească în carieră, indiferent de domeniul de activitate;*
- *experiența profesională și calificările sunt cele mai importante atuuri ale unei persoane; sunt elementele care sunt analizate de cei mai mulți angajatori în cadrul unui proiect de recrutate, sporind considerabil șansele unui candidat.*

În interpretarea *The Chatered Institute of Personnel and Developpment (CIPD)*, învățarea în organizații este „un proces autodirecționat și aplicat care conduce la un nivel mai ridicat al capacității de adaptare al angajaților la locul de muncă”, iar training-ul clasic este definit ca fiind „o intervenție coordonată de un instructor și bazată pe un conținut, care are ca scop dobândirea de către cursanți a unor comportamente dorite în organizație”¹.

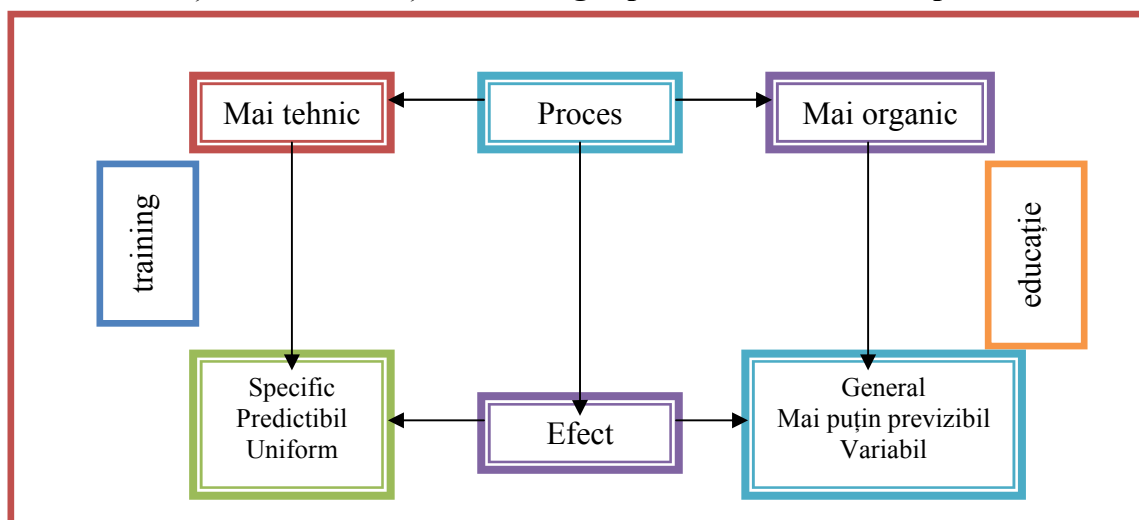
Într-un *Glosar al Termenilor de Training*, elaborat în 1981 de Manpower Sevices, în definirea training-ului se explică faptul că termenul de proces de învățare subliniază că nu există o delimitare foarte clară între educație și training și accentuează importanța inter-relaționării dintre cele două concepte². Evident, opiniile cu privire la această problemă sunt diferite.

Organizațiile reprezintă un mediu în care angajații își dezvoltă abilități care, pe de o parte, încurajează autoperfecționarea iar, pe de altă parte, ajută organizațiile să-și păstreze avantajele competitive generate de capitalul uman pe care îl dețin.

¹ Preluat din *The Blackwell Encyclopedia of Management, Human Resources Management*, Blackwell Publishing, 2005, p. 385.

² Buckley, R., Caple, J., *The Theory & Practice of Training*, Sixth edition, 2009, p. 9.

Distincția dintre educație și training exprimate în termeni de proces și efect



Sursa: prelucrare după Buckley, R., Caple, J., *The Theory & Practice of Training*, Sixth edition, 2009, p. 10.

Avantajele training-ului se regăsesc atât la nivelul individului, al organizației, cât și în creșterea eficienței globale și, în mod sintetic, ar putea să fie astfel prezentate:

- *îmbunătățirea performanțelor la nivel individual, de echipă și organizaționale în termeni de rezultate (output-uri), calitate, viteză și productivitate globală;*
- *creșterea gradului de apartenență și de implicare a angajaților în activitățile organizației, prin încurajarea acestora de a participa la stabilirea misiunii și a obiectivelor organizației;*
- *îmbunătățirea flexibilității operaționale prin lărgirea ariei de abilități profesionale ale angajaților;*
- *dezvoltarea unei culturi organizaționale orientată pe rezultate și performanță continuă;*
- *minimizarea costurilor aferente realizării studiului.*

În aprecierea avantajelor training-ului trebuie subliniat că acesta constituie o cale de dezvoltare strategică a resurselor umane, deci se înscrie între factorii cu acțiune pe durată îndelungată.

Toate aceste abordări arată clar că nevoii de instruire și dezvoltare a angajaților trebuie să i se răspundă nu numai prin măsuri generale, la nivel organizațional, ci și prin plasarea strategică a dezvoltării resurselor umane într-un rol central, în cadrul strategiei globale a organizației.

Nevoile de formare și dezvoltare trebuie analizate distinct pe diferite nivele: de la cele ale organizației ca întreg, la cele ale departamentelor și în continuare până la cele ale indivizilor. O atenție deosebită trebuie acordată persoanelor identificate ca fiind oamenii de perspectivă, talentele organizației, mai ales a celor aflate în planurile de viitor pentru poziții de conducere¹.

Pornind de la starea actuală a companiei și mai ales de ținta la care se dorește să se ajungă în viitor, nevoile de training pot fi clasificate în următoarele categorii²:

- nevoi de training ale companiei;
- nevoi de training ale departamentului;
- nevoi de training ale angajatului.

Nevoile de training ale companiei constau în crearea sentimentului apartenenței la o echipă cu valori comune, familiarizarea cu valorile și cu cultura organizațională a acesteia.

⁴ HR Club, *Manual de bune practici în managementul resurselor umane*, Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial DRU 2007-2013, 2011, p. 63.

⁵ www.training.ro

Nevoile de training ale departamentului sunt date de specificul și atribuțiile acestuia, fiind necesare o structură ierarhică și o fișă de post explicită pentru identificarea acestor nevoi.

Nevoile de training ale angajatului țin mai mult de middle și top management, unde este nevoie de crearea unui plan individual de formare și dezvoltare.

Managerii au următoarele roluri în dezvoltarea resurselor umane, în planificarea nevoilor de training și îndrumare, în implementarea unor astfel de programe:

- *Rolul analitic*, conform căruia managerul are responsabilitatea de a analiza periodic performanțele și nevoile de dezvoltare ale angajaților pe care îi coordonează. Totodată, managerii respectivi trebuie să fie evaluați pentru a li se determina performanțele și nevoile de dezvoltare, atât cele din domeniul lor profesional, cât și cele legate de relațiile cu oamenii.

- *Rolul de susținere*, conform căruia managerii de departamente trebuie să manifeste un interes sistematic față de formarea subordonaților; în același timp, ei trebuie să beneficieze de susținere din partea superiorilor în efortul lor de a-și perfecționa propriile abilități.

- *Rolul de trainer* al managerilor este foarte important; acestia trebuie să știe cum să ofere instruire angajaților; la rândul lor, și ei trebuie să primească îndrumare și instruire în privința exercitării atribuțiilor manageriale. Trainerii sunt considerați nu numai furnizori de programe de instruire, ci și consultanți interni pe probleme de schimbare, aflați la dispoziția întregii organizații.

După identificarea nevoilor de training urmează stabilirea programului de training, selectarea participanților, identificarea trainerilor, derularea propriu-zisă a training-ului iar, în final, evaluarea training-ului.

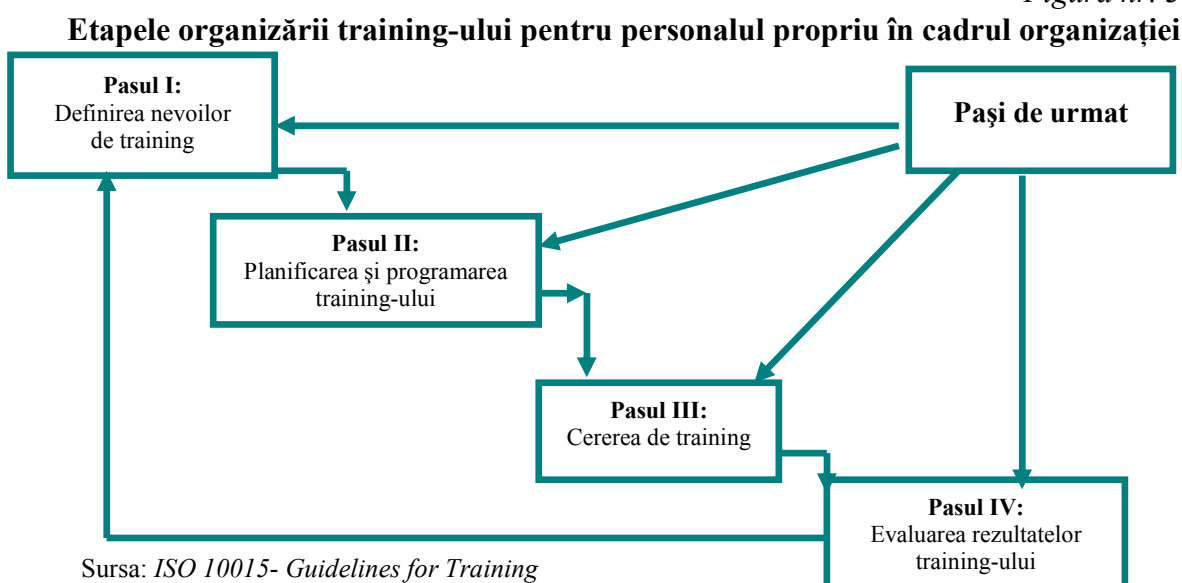
3. Managementul calității programelor de training, tehnica derulării acestor programe, misiunea lor

Ținând cont de șansele reale de perfecționare, putem afirma că motivele principale pentru care departamentul de resurse umane organizează sau contractează programe de training la nivelul organizației sunt următoarele:

- *solicitări de training primite de la structurile de conducere;*
- *manifestarea intenției de a participa la training din partea angajaților.*

Potrivit *Standardului ISO10015:1999 - Managementul calității. Linii directoare pentru formare*, principalii pași în derularea unui program de training eficient sunt următorii:

Figura nr. 3



Progresele continue ale organizației sau ale angajaților nu sunt posibile fără training, iar alegerea unui program optim de training care să corespundă atât nevoilor companiei, cât

și individului, care să conducă la recuperarea rapidă a investiției, trebuie minuțios planificată și controlată. Succesul unui program de training depinde de gradul de implicare și de motivare al participanților, dar și de personalizarea acestui program care trebuie să țină seama de specificul organizației, de domeniul de activitate, de cultura și dezvoltarea organizațională. Momentul când angajatul devine eficient depinde de capacitatea acestuia de a se adapta la noul context, de a învăța noi reguli, de a înțelege mecanismele funcționale implicite de la noul loc de muncă. De aceea, un training privind abilitățile de comunicare relațională, un training privind dezvoltarea creativității certifică într-o anumită măsură atât conștientizarea de către solicitant a importanței acestor aspecte, cât și formarea sa dovedită.

Evaluarea rezultatului training-ului are ca scop să verifice dacă în urma programelor de training au fost îndeplinite obiectivele organizaționale. Dacă se dorește urmărirea schimbării comportamentului angajaților ca rezultat al training-ului, evaluarea trebuie făcută în mai multe etape:

- *evaluarea inițială, înainte de training, reprezintă punctul de plecare;*
- *evaluarea imediat următoare training-ului, unde se evaluează impresiile privind conținutul cursurilor, metodele de lucru folosite;*
- *evaluarea finală, realizată după un anumit timp care să permită identificarea schimbării comportamentului.*

Deși majoritatea companiilor locale sunt de acord că programele de training sunt benefice pentru companie, în unele cazuri lipsesc structurile pentru a susține rezultatele sau pentru a le măsura și, ca urmare, eficiența formării este diminuată. De asemenea, eficacitatea programelor de training poate fi diminuată de faptul că nu au fost alese programele optime pentru dezvoltarea capitalului uman sau pentru că angajații nu știu să pună în practică, la locul de muncă, ceea ce au învățat.

În evaluarea programelor de training trebuie să se țină cont de faptul că într-o cultură care valorizează în mod corect educația este de așteptat ca training-ul și dezvoltarea în organizații să fie două procese care funcționează fluent, să fie acceptate și integrate de participanți, să ofere satisfacții atât la nivel individual cât și organizațional.

Este bine cunoscut faptul că, din ce în ce mai mult, avantajul competitiv se obține prin oameni, care reprezintă principala resursă strategică a organizațiilor și, în general, a economiei și societății contemporane, cercetarea întreprinsă evidențiind și argumentând faptul că training-ul contribuie într-un mod relevant la dezvoltarea, inovarea și perfecționarea capitalului uman. La rândul ei, instruirii i se recunoaște tot mai mult poziția centrală în obținerea unor performanțe superioare, iar rolul ei este întrepătruns cu celelalte componente operaționale. Printre tendințele care se pot observa menționăm¹:

- *interesul crescând pentru modelele conceptuale care fac legătura între calitate, eficacitate și oameni;*
- *promovarea unor atitudini pozitive față de învățarea continuă și față de dezvoltarea profesională continuă;*
- *interesul crescând față de învățarea organizațională;*
- *creșterea numărului persoanelor care își continuă educația după parcurgerea treptelor obligatorii;*
- *creșterea ponderii persoanelor care desfășoară activități de training.*

În practică sunt identificate numeroase tipuri de training clasificate în funcție de criterii specifice:

Training-ul specializat se definește, de obicei, prin examen certificat la nivel oficial, oferind recunoașterea unor competențe și capacități profesionale noi. Acestea pot fi cursuri de formare (în diferite meserii: bucătar, cofetar, agent comercial, operator calculator), cu acces

⁶ Simmonds, D., *Proiectarea și livrarea programelor de training*, Editura CODECS, București, 2008, p. 19-20.

liber (oricine dorește să se înscrie), sau cursuri de perfecționare, cu acces limitat la cei dintr-un anumit domeniu (de exemplu: numai economiști, numai ingineri etc.).

Training-urile generale se organizează pe teme precum: comunicare și relații interpersonale; negociere, vânzări, managementul timpului, managementul conflictelor, resurse umane etc.

În funcție de mărimea organizației se identifică mai multe tipuri de training și, implicit, metode și tehnici aferente. Astfel, întâlnim *training la locul de muncă* („on the job learning”) și *training în afara locului de muncă* („off the job learning”).

Training-urile clasice, *dezvoltate extern* au avantajul oferirii unei viziuni diferite asupra problemelor cu care se confruntă participanții, la locul de muncă, pe când cele *dezvoltate intern* se concentrează pe rezolvarea problemelor specifice ale organizației, ambele având ca preocupare utilizarea celor mai bune metode de transpunere în practică a cunoștințelor și abilităților dobândite.

Tehnicile de training în afara locului de muncă implică *prelegeri, studii speciale, filme, conferințe televizate sau discuții, studii de caz, joc de rol, grupul de rezolvare al problemelor, simulări, training de învățare, e-learning și training de laborator.*

Training-ul la locul de muncă este oferit angajaților în timp ce aceștia își îndeplinesc sarcinile de muncă obișnuite. *Implică sesiuni de orientare, training de instruire, training de învățare, internship și asitanship, schimburi de posturi, coaching și mentoring.* Fără îndoială că pot fi folosite în funcție de posibilități și unele din metodele practicate în training-ul din afara locului de muncă.

4. Evoluții și tendințe în activitatea de training

Analizând comparativ studii efectuate la nivelul anilor 1995-2000 cu studii efectuate în prezent, privind metodele de dezvoltare organizațională cu ajutorul training-ului, am constatat că, în anii trecuți, accentul se punea pe instruirea pentru deprinderea abilităților tehnice la locul de muncă, dezvoltarea abilităților profesionale în diverse domenii (contabilitate, informatică etc.), în timp ce training-ul privind abilitățile interpersonale deținea cel mai mic procent, de aproximativ 2%. Actualmente, studiile⁷ arată că programele de training pentru dezvoltarea abilităților interpersonale (soft skills) pentru diferite nivele ierarhice, atât la nivel managerial cât și de execuție, dețin cea mai mare pondere, alte domenii de interes fiind reprezentate de programe de training pentru management general, management de proiect etc.

În ceea ce privește tendințele menționăm:

- *cu privire la programele de trening, specialiștii apreciază că acestea, într-un viitor apropiat, nu se vor mai diferenția prin calitate, deoarece aceasta poate fi comparabilă, dacă ne referim la un anumit tip de curs propus de furnizori diferiți, ci prin modul de a construi un astfel de program pentru a genera rezultate concrete și măsurabile;*

- *vor avea câștig de cauză programele care îmbină eficient partea de schimbare comportamentală dorită de companie (dezvoltarea profesională) cu partea de dezvoltare personală (benefică angajatului);*

- *metodele generatoare de rezultate rapide, ce se desfășoară pe o perioadă redusă de timp, vor fi preferate atât de organizație, cât și de salariați;*

- *promovarea rezultatelor obținute în urma unui program de training, cunoașterea beneficiilor înainte de inițierea procedurii de instruire îi va motiva pe oameni să participe activ și să își dorească să obțină rezultate pentru ei și pentru organizație;*

- *vor fi competitive acele programe inovatoare care aduc în permanență ceva nou și contribuie la crearea de plusvaloare pentru angajat și angajator în egală măsură.*

⁷ Vezi și *Studiu privind nevoile de training -Perspectiva HR 2010*, Trilex, 2010.

Pornind de la aceste tendințe, este clar că se conturează schimbări care trebuie să țină seama de realizările din organizațiile contemporane, astfel încât se observă un transfer de la nivelul operațional la nivel strategic, o extindere a zonei de interes de la training la învățare după cum se observă în tabelul de mai jos:

Tabelul nr. 1

Realități prezente și perspective în procesul de învățare-perfecționare

<i>Realități</i>	<i>Perspective</i>
Training	Învățare (cuprinzând și trainingul)
Operațional	Strategic
E-learning	Blended learning
Evaluare minimalistă	Valoare adăugată
Standardizare	Personalizare
Analiza abilităților necesare postului	Modele de competență
Cursuri in - house	Cursuri deschise
Paradigma furnizor-cumpărător	Paradigma consultant –partener
Proces coordonat la nivel central	Proces coordonat de managerii de linie
Buget bazat pe nivelul anului anterior	Investiție pe bază de justificare

Sursa: Adaptat după HR Club, *Manual de bune practici în managementul resurselor umane*, Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial DRU 2007-2013, 2011, p. 67.

Studii realizate la nivel național* și internațional** relevă necesitatea continuării proceselor de dezvoltare a capitalului uman al organizațiilor, acțiunile considerate prioritare atât de structurile de conducere, cât și de profesioniștii în domeniul resurse umane, fiind cele de dezvoltare a *capacităților de conducere (leadership) și managementul talentelor*.

Având în vedere noile coordonate ale economiei, piața de training cunoaște două fenomene: se restrânge și se transformă. Angajatorii se așteaptă ca oamenii să se descurce singuri și preferă să lucreze cu partenerii de training și de consultanță pe probleme de business cum ar fi: *problemele de productivitate, de diminuare a costurilor, comportamentul managerilor în timpul crizei, consultanță privind concedierile sau probleme de reorganizare a firmei*.

Deși piața de training din România nu este foarte dezvoltată, nu are experiența și know-how-ul țărilor dezvoltate, în ultimul timp, a reușit, totuși, să prindă contur și să apară pe piață din ce în ce mai multe firme care oferă programe de training complete și complexe. Cu toate acestea, ultimii 3-4 ani au fost marcați de reduceri semnificative ale activității de formare și dezvoltare, prin reducerea bugetelor pentru astfel de activități. Puține au fost companiile care au putut continua investiția în oameni, acestea concentrându-se pe dezvoltarea talentelor existente, în timp ce altele au dezvoltat programe de training intern cu costuri mai reduse.

Cu privire la oferta de programe de training, trebuie să fie continuate eforturile de profesionalizare a furnizorilor de soluții de învățare și orientarea consumatorilor spre soluții de *learning transfer* și de măsurare a eficienței investiției în programele de training de către organizații.

Cegos Group¹, leader global în training profesional, a realizat un studiu în rândul angajaților din Germania, Spania, Franța și Marea Britanie, din sectoare diferite și organizații de

* Vezi - Studiul *Parteneriat pentru dezvoltarea managementului resurselor umane* realizat de HR Management Club și Daedalus Millward Brown

** Vezi și – Studiul *Creating People Advantage: How to Tackle the Major HR Challenges During the Crisis and Beyond*, realizat de The Boston Consulting Group și European Association for People Management, 2009

⁸ Cegos Group, <http://www.cegos.fr>

diverse mărimi, în anul 2010, cu scopul de a identifica opiniile și așteptările acestora legate de training. Analiza privind rezultatele studiului evidențiază o serie de aspecte:

- training-ul s-a realizat din inițiativa angajaților în medie de 61%, respectiv Germania 68%, Spania 67%, Franța 52%, Anglia 55%;
- nivelul de satisfacție privind training-ul în aceste țări este izbitor: aproape toți angajații (94%) sunt mulțumiți de training. În același timp, având la bază această satisfacție, cca 94% preferă să lucreze cu profesioniști, iar 80% consideră că ceea ce învață prin training va contribui la dezvoltarea lor personală;
- majoritatea angajaților sunt pregătiți chiar pentru mai mult, respectiv 76% dintre aceștia consideră că pot desfășura activități de training în afara orelor de muncă, iar 53% pot găsi singuri training-uri adecvate;
- francezii sunt mai rezervați comparativ cu ceilalți europeni în această problemă: 64% dintre aceștia consideră că pot desfășura activități de training în timpul liber și doar 34% sunt pregătiți să-și plătească cursurile de training;
- în ceea ce privește metodele de training, există diferențe puternice între țări: aproape de trei ori mai mulți angajați din Spania și Franța au desfășurat activități de e-learning (54% vs. 19%). Spaniolii sunt de departe campionii training-ului prin video-conferință: 57% din angajații spanioli au desfășurat activități de e-learning prin video-conferință, în timp ce 42% din englezi au desfășurat astfel de activități;
- europenii reprezintă o majoritate covârșitoare în favoarea learning-ului la locul de muncă (89%) și pentru training-ul on-line (87%). 86% dintre respondenți sunt în favoarea propriei dezvoltări, 86% pentru e-learning și 67% pentru colaborarea prin instrumente de training.

În concluzie, training-ul s-a impus ca o cerință de prim rang în dezvoltarea și perfecționarea resurselor umane și implicit în creșterea competitivității organizațiilor. Trainerii au devenit persoane cu o importanță relevantă pentru progresul resurselor umane și, în general, al organizațiilor. În viitor, rolul cheie al trainerului și al training-ului va consta în susținerea inițiativelor din managementul cunoștințelor și al construcției capitalului uman, cu deosebire a celui intelectual.

Specialiștii în training trebuie să se implice în difuzarea la nivelul întregii organizații a mesajului că gestionarea cunoștințelor organizaționale trebuie să se bazeze pe înțelegerea modului în care învață oamenii, a modului în care implementează ceea ce învață și a modului în care-și împărtășesc reciproc aceste cunoștințe.

Eficiența training-ului depinde de o serie de factori printre care: calitatea trainerului sau trainerilor, precum și a personalului instruit, folosirea metodelor celor mai potrivite de training în funcție de specificul organizației, de eșalonul căruia se adresează (structuri manageriale sau personal de execuție), de axarea acestui training pe obiectivele și pe cerințele reale de progres ale organizației și ale salariaților acesteia.

Totodată, subliniem că eficiența training-ului depinde într-o anumită măsură de standardul real al culturii organizaționale și, la rândul său, influențează acest standard în sens pozitiv. În prezent, și cu atât mai mult în viitor, este de neconceput să se obțină victoria în lupta dură cu concurența, fără perfecționarea continuă a capitalului uman, iar training-ul constituie una din căile de realizare a acestui deziderat.

Bibliografie:

1. Buckley, R., Caple, J., *The Theory & Practice of Training*, Sixth edition, 2009
2. Cole, G.A., *Managementul personalului*, Editura CODECS, București, 2000
3. Lefter, Viorel și colectiv, *Managementul resurselor umane, teorie și practică*, Editura Economică, București, 2008
4. Moskowitz, Michael, *A practical Guide to Training and Development*, John Wiley&Sons Publishers, 2008

5. Pânișoară, Georgeta, *Integrarea în organizații*, Editura Polirom, Iasi, 2006
6. Phillips, J. Jack, Stone, D. Ron, *How to measure training results*, The McGraw-Hill Companies, 2000
7. Simmonds, David, *Proiectarea și livrarea programelor de training*, Editura CODECS, București, 2008
8. Stanciu, Ș. (coord.), *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, București, 2003
9. Swanson, A Richard, Holtin, F. Elwood, *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2009
10. Vaughn, H. Robert, *Manualulul trainerului profesionist*, Editura CODECS, București, 2008
11. Weiss, Dimitri, *Les Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 2005
12. West, Michael, *Lucrul în echipă*, Editura Polirom, Iași, 2005
13. *** Baldwin, R. John, Peters, Valerie, *Training as a Human Resource Strategy: The Response to Staff Shortages and Technological Change*, Analytical Studies Branch – Research Paper Series - 38 - Statistics Canada No. 11F0019MPE No. 154, 2001
14. ***Chartered Institute of Personnel and Development, *Reflections on the 2008 learning and development survey*, www.cipd.co.uk
15. *** 2010 Corporate Issues Survey, *An Eight-Year Look at the Key Issues Organizations and Leaders Face*, www.kenblanchard.com
16. ***Hawley Jo, Souto Otero Manuel, Duchemin Claire, Report - *Further Measures to Implement the Action Plan on Adult Learning Lot 1 – Updating the Existing Inventory on Validation of Non-formal and Informal Learning*, a report submitted by GHK, www.ghkint.com
17. ***MIT Training Delivery Methods Survey 2006. Sponsored by the TrainingAlignment Team, web.mit.edu/training/tat/tdmsurvey.html
18. ***Eurostat Website: <http://ec.europa.eu/eurostat> - *Statistics in focus* - 44/2009
19. ***Quality Management Guidelines For Training. ISO 10015:1999
20. *** Cegos Group, <http://www.cegos.fr>
21. *** www.business-edu.ro
22. *** www.training.ro

Analiză privind performanțele sectorului de afaceri din România în contextul crizei economice mondiale

Asist. univ. drd. Ionela-Carmen Pirnea

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești

Facultatea de Management-Marketing în Afaceri Economice Rm. Vâlcea

Abstract:

Economists argue that the SME sector is the most important Romanian economy and also the only sector that can bring economic recovery. The entrepreneurs are the key to economic recovery and stimulates the enhancement of SMEs to contribute to ensuring economic growth resources in difficult times. Paper aims to reflect the impact of global economic crisis on the number of SME development in Romania. The article is based on an analysis of research conducted by the Doing Business Report 2010, at the level of 183 countries worldwide. Article highlights the performance of the business environment in Romania, according to Romania's position on the indicators evaluated in the league. This article is a result of the project POSDRU/88/1.5./S/55287 „Doctoral Programme in Economics at European Knowledge Standards (DOESEC)”. This project is co-funded by the European Social Fund through “The Sectorial Operational Programme for Human Resources” Development 2007-2013, coordinated by The Bucharest Academy of Economic Studies in partnership with West University of Timișoara.

Keywords: performance, economic crisis, SMEs, indicator

Introducere

Peter Drucker spunea că „micile afaceri reprezintă catalizatorul principal al creșterii economice”. Aceste afaceri contribuie la realizarea obiectivelor fundamentale ale oricărei economii naționale, devenind „forțele motrice” ale progresului economico-social¹.

Întreprinderile mici și mijlocii reprezentate în principal prin microîntreprinderi, reprezintă motorul economiei europene. Majoritatea afacerilor din Uniunea Europeană sunt afaceri mici².

Întreprinderile mici și mijlocii joacă un rol decisiv în competitivitatea și dinamica economiei europene. Pentru a le ajuta să conștientizeze potențialul lor de creștere, UE acționează pentru a promova antreprenoriatul și a crea un mediu de afaceri mai favorabil pentru întreprinderile mici.

IMM-urile au devenit din ce în ce mai importante în societatea noastră, ca furnizori de oportunități de angajare și elemente cheie pentru bunăstarea comunităților locale și regionale. Din păcate, IMM-urile au fost destul de afectate de criza economico-financiară³.

Impactul crizei economice mondiale asupra evoluției numărului de IMM-uri din România

Impactul crizei economice mondiale s-a resimțit puternic în economia României, în ansamblul său, care a fost afectată de o încetinire substanțială a creșterii, cu efecte negative imediate asupra populației și întreprinderilor vizând, în principal, locurile de muncă și volumul vânzărilor.

În perioada 2007-2009, evoluția IMM-urilor a evidențiat o serie de aspecte particulare. Procesul de intrare și ieșire de pe piață în sectorul IMM-urilor este unul firesc care decurge din caracteristicile acestuia de fructificare a unor noi oportunități și conjuncturi în piață, precum și de adaptare la inovare, dezvoltare tehnologică, transformare calitativă și orientare continuă către nevoile și cererea clienților.

¹ Peter Drucker, *Realitățile lumii de mâine*, Editura Teora, București, 1999, p. 112-157.

² Carmen Rizea, *The analysis of small and medium enterprises in Romania*, în “The Review of International Comparative Management”, Editura ASE, Special Number 1, Bucharest, p. 558-563, 2009.

³ D.R. Soriano, G.J. Castrogiovanni, *The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers*, în „Small Business Economics Journal”, 2010, disponibil în baza de date SpringerLink, Online ISSN 0921-898X.

Evoluția înregistrării IMM în perioada 2007-2009

Perioada	2007	2008			2009		
		Sem.I	Sem. II	Total an	Sem.I	Sem. II	Total an
Înmatriculări	140.073	76.460	64.182	140.642	60.979	55.043	116.022
Radieri	20.401	6.495	11.181	17.676	12.037	31.578	43.615
Suspendări	12.012	7.194	4.825	12.019	71.250	62.112	133.362

Sursa: Raportul anual privind sectorul IMM din România, Evoluții între dificultăți și provocări, 2010, secțiunea „Publicații”, p.28.

Se poate observa că în anul de criză 2009, înființarea IMM-urilor a continuat într-o dinamică mai redusă, în timp ce ieșirile din mediul economic au crescut brusc prin radierie și în mod deosebit prin suspendare¹ de activitate.

Astfel, în 2009 peste 133.000 de IMM-uri și-au suspendat activitatea comparativ cu numai 12.000 în anul 2007 și, respectiv 12.019 în 2008, ceea ce reprezintă o creștere explozivă, de peste 11 ori față de anii anteriori. Totodată, se poate observa faptul că susăendarea de activitate a avut o dinamică spectaculoasă, atât în raport cu situația anilor anteriori cât și în comparație cu numărul radiatorilor definitive. Principala formă de ieșire din piață în 2009 a fost susăendarea activității, care a avut o creștere de trei ori mai mare în comparație cu numărul radiatorilor.

Faptul că, în 2009, înființarea de noi IMM-uri nu a căzut dramatic demonstrează, pe de o parte, potențialul antrenorial al României iar pe de altă parte, necesitatea susținerii dezvoltării sectorului IMM, ca soluție de ieșire din criză și o modalitate de relansare a creșterii economice.

Analiză privind sectorul de afaceri din România

„Doing Business Report” este unul dintre cele mai cuprinzătoare studii comparative la scară globală care se desfășoară cu regularitate la interval de un an de zile și este efectuat de Banca Mondială. Cercetarea întreprinsă anual cuprinde un număr de 183 de state ale lumii.

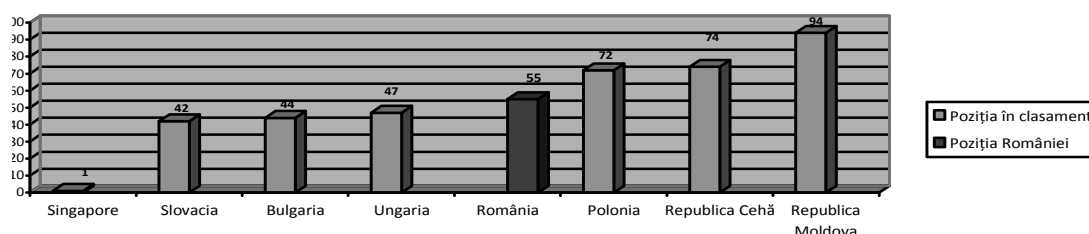
Consecințele crizei economice mondiale pentru România au constat în pierderea a 10 poziții în clasamentul global privind ușurința de a face afaceri.

Astfel, indexul global cu privire la „ușurința de a face afaceri” plasează România pe locul 45 în 2008 și pe locul 55 în anul 2009, în clasamentul celor 183 de state cuprinse în cercetare.

În figura de mai jos se poate observa poziția României în clasament, dar și vecinătățile importante în această ierarhie.

Figura nr. 1

Poziția României în Clasamentul global Doing Business Report



Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

Se poate observa din figura nr.1 că din punct de vedere al indexului global „ușurința de a face afaceri”, România ocupă poziția 55 și se poziționează în fața Poloniei (poziția

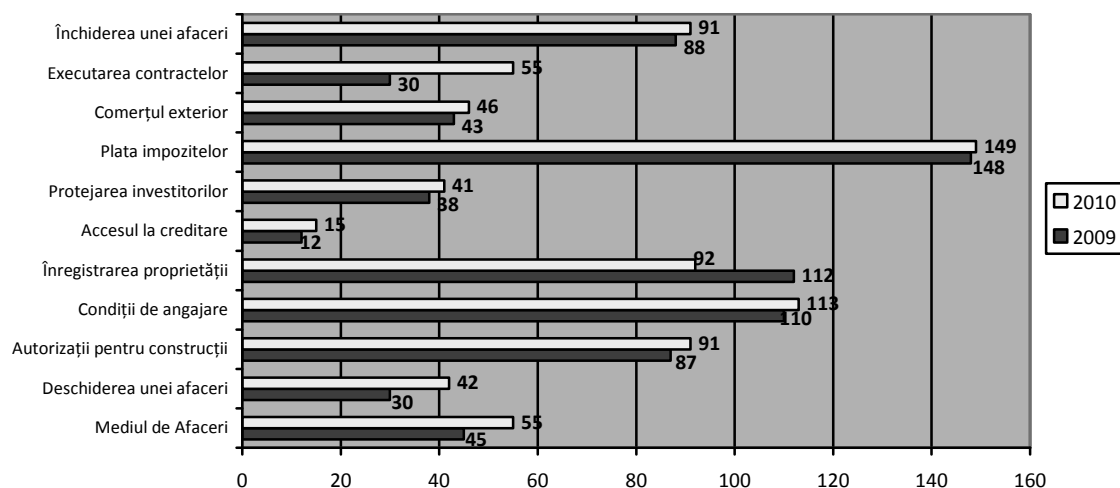
¹ Potrivit art. 237 alin. (2) din Legea nr. 31/1990, republicată, durata inactivității nu poate depăși 3 ani.

72), a Republicii Cehe (poziția 74) și a Republicii Moldova (poziția 94), însă în urma Ungariei (poziția 47) și chiar și a Bulgariei (poziția 44).

Figura nr. 2 prezintă sintetic locurile obținute de România, din perspectiva fiecărui indicator cuprins în această analiză, în dinamica pe doi ani 2009 și 2010. Analiza setului de 10 indicatori evidențiază atât deteriorarea unor poziții deținute în anul anterior, cât și îmbunătățirea unor performanțe cu privire la alte criterii de analiză.

Figura nr. 2

Evoluția poziției României în funcție de fiecare indicator în anii 2010 și 2009



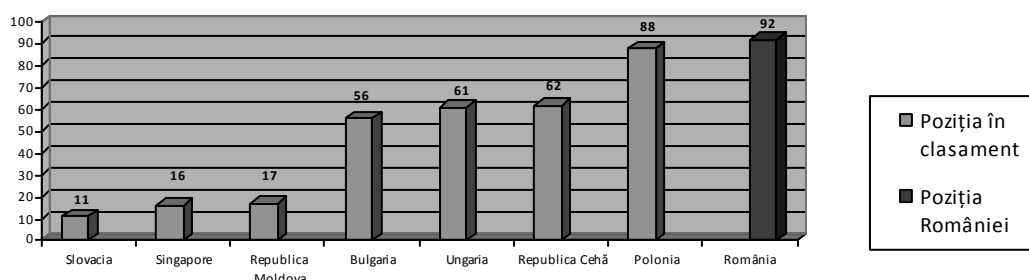
Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

Per ansamblu indexului global vizând mediul de afaceri, România pierde 10 poziții. Așa cum se poate observa din figura nr.2, cauzele deteriorării poziției în clasament sunt datorate pierderilor de poziție la aproape toate criteriile de analiză, dar cu o pierdere semnificativă, respectiv de 15 poziții la indicatorul „Executarea contractelor”, 12 poziții la indicatorul „Deschiderea unei afaceri”.

Singurul indicator unde poziția României în clasament s-a îmbunătățit este „Înregistrarea proprietății”, respectiv poziția 92 în anul 2010 comparativ cu poziția 112 în anul 2009.

Figura nr. 3

Poziția României și vecinătățile în clasament în funcție de indicatorul „Înregistrarea proprietății”



Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

Indicatorul „Înregistrarea proprietății”, deși îmbunătățit cu 10 poziții în clasament, plasează România (poziția 92) cu mult în urma multor țări din regiune, respectiv în urma Poloniei (poziția 88), Cehia (poziția 62), Ungaria (poziția 61), Bulgaria (poziția 56).

De asemenea, în acest clasament mondial, se poate remarca poziționarea pe primele locuri a Republicii Moldova (poziția 17), Slovacia (poziția 11).

Metodologia cercetării și rezultatele obținute

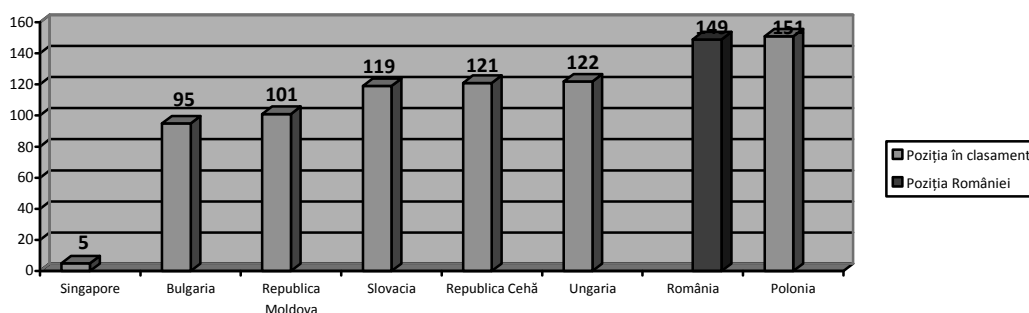
Pornind de la considerentele de mai sus și având în vedere faptul că România înregistrează pierdere de poziție la aproape toți indicatorii cuprinși în analiză, cercetarea se bazează pe analiza poziției României și vecinătățile în clasament în funcție de fiecare indicator în parte, folosind datele furnizate de Doing Business Report.

Locul 149 pentru indicatorul „Plata taxelor și impozitelor”

Acest index plasează România pe locul 149 în acest clasament mondial cu un număr de plăți pe an de 113, cu proceduri de plată care presupun un număr de 202 ore alocate, cu un nivel al impozitului pe profitul brut de 16,04%, taxe de muncă și contribuții de asigurări sociale în procent de 34,2% și cu o rată a fiscalității totale ce se ridică la 44,6%.

Figura nr. 4

Poziția României și vecinătăți în clasament în funcție de indicatorul „Plata taxelor și impozitelor”



Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

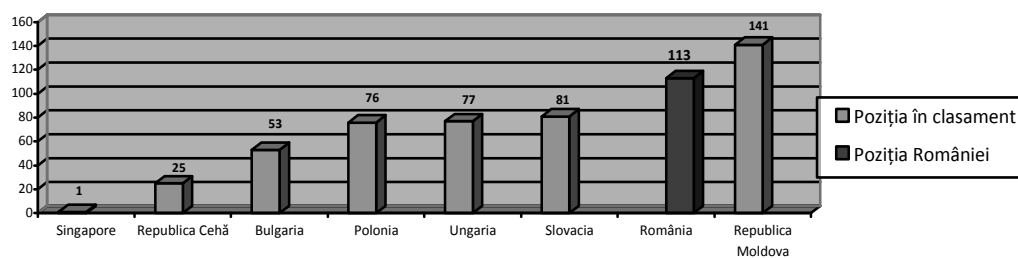
În figura de mai sus se poate observa că toate țările din regiune incluse în această analiză se plasează în a doua parte a clasamentului mondial, respectiv după poziția 95, ocupată de Bulgaria și până la poziția 151, ocupată de Polonia. Exceptând Polonia, România are cea mai dezavantajoasă poziție, ceea ce conduce la concluzia necesității adoptării unor politici publice, reglementări și sisteme menite să simplifice și să ușureze birocrăția cerută de procedurile administrative de plată a taxelor și impozitelor.

Locul 113 pentru indicatorul „Condiții de angajare a forței de muncă”

Acest loc 113 poziționează România doar înaintea Moldovei (poziția 141) și mult în urma Slovaciei (poziția 81), a Ungariei (poziția 77), a Poloniei (poziția 76), a Bulgariei (poziția 53) și a Republicii Cehe (poziția 25), aceasta din urmă fiind cea mai bine poziționată între toate statele din regiune, la acest indicator.

Figura nr. 5

Poziția României și vecinătăți în clasament în funcție de indicatorul „Condiții de angajare a forței de muncă”



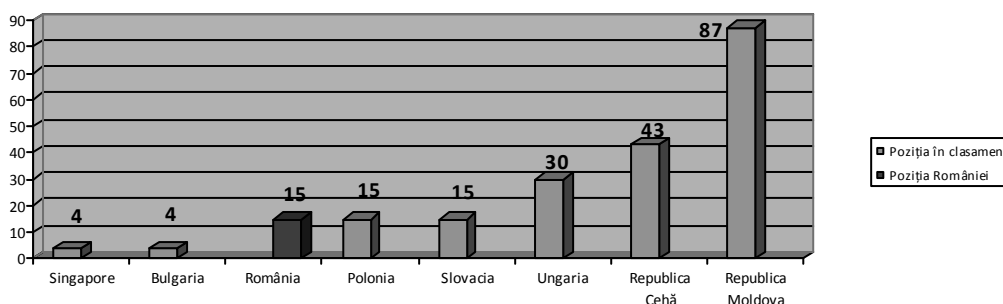
Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

Locul 15 pentru indicatorul „Accesul la creditare”

Această poziție avantajoasă în clasamentul mondial plasează România la egalitate cu Polonia și Slovacia, dar și cu mult înaintea altor țări din regiune, respectiv Republica Moldova (poziția 87), Republica Cehă (poziția 43), Ungaria (poziția 30).

Figura nr. 6

Poziția României și vecinătăți în clasament în funcție de indicatorul „Accesul la creditare”



Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

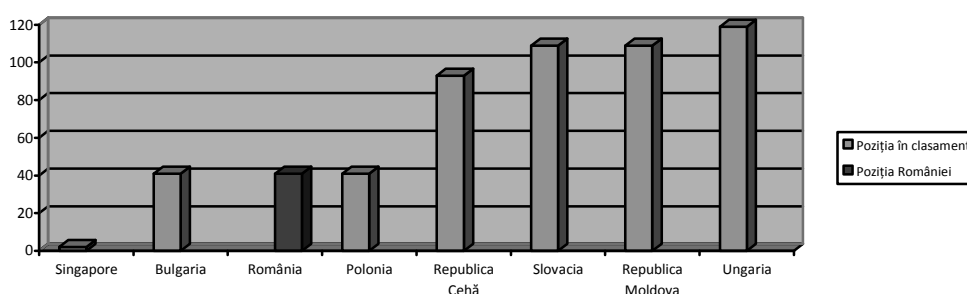
Cu privire la România, acest loc 15 s-a obținut pe baza unui scor de 8 puncte în ceea ce privește indexul solidității drepturilor legale executorii (1-10), 5 puncte cu referire la indexul profunzimii informațiilor referitoare la creditare (0-6) și privit prin prisma acoperirii oferite de Registrul public care cuprinde 5,7% din populația adultă a țării.

Locul 41 pentru indicatorul „Protejarea investitorilor”

S-a atribuit României locul 41 în baza unui index de 9 referitor la cuprinderea informațiilor publice (index evoluând conform metodologiei de la 0-10), un index de 4 pe o scală de 10 unități care evaluează ușurința identificării acționariatului și nu în ultimul rând, pentru un scor de 6 puncte din maximum 10, pentru soliditatea protecției investitorilor.

Figura nr. 7

Poziția României și vecinătăți în clasament în funcție de indicatorul „Protejarea investitorilor”



Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

Acest loc poziționează România la același nivel cu Polonia și Bulgaria și mult în fața Ungariei (poziția 119), Republica Moldova (poziția 109), Slovacia (poziția 109) și Republica Cehă (poziția 119).

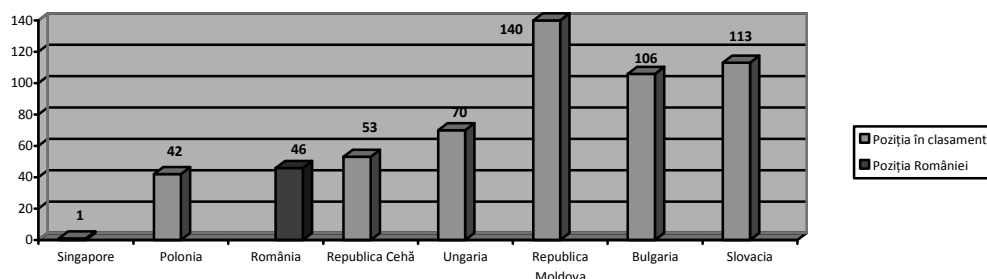
Locul 46 pentru indicatorul „Comerțul exterior”

Cu o ușoară deteriorare a poziției în clasament, acest loc a rezultat ca urmare a unui număr de 5 documente cerute de operațiunile de export, respectiv 6 la import, care solicită circa 12 zile ca durată pentru asigurarea conformității la export și respectiv 13 zile pentru

operațiunile la import, ceea ce reclamă costuri de 1.275 \$ SUA per container la export și respectiv 1.175 \$ SUA per container la import.

Figura nr. 8

Poziția României și vecinătăți în clasament în funcție de indicatorul „Comerțul exterior”



Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

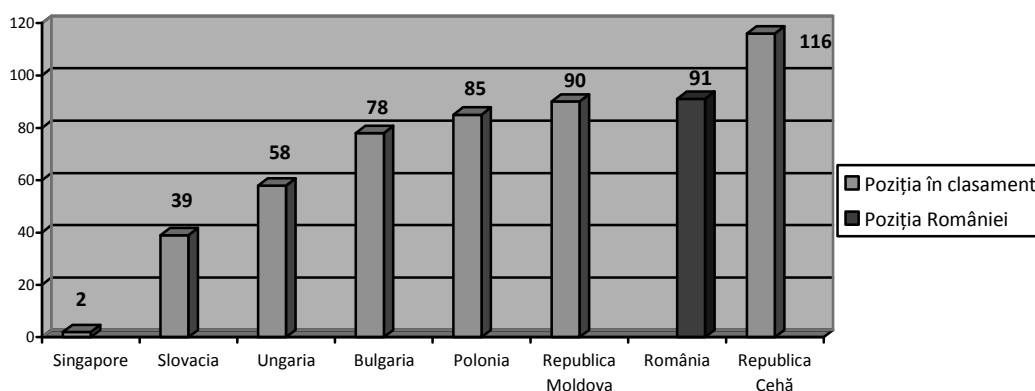
Se poate observa din figura de la sus că totuși poziția României se situează cu mult în fața altor state din regiune, respectiv Republica Moldova (Poziția 140), Slovacia (poziția 113), Bulgaria (poziția 106), Ungaria (poziția 70) și Cehia (poziția 53).

Locul 91 pentru indicatorul „Încheierea unei afaceri”

Procedurile aferente durează în medie 3,3 ani și reclamă un cost care se ridică la 11% din valoarea patrimoniului. Acest indicator poziționează România în urma multor state din regiune precum Slovacia (poziția 39), Ungaria (poziția 58), Bulgaria (poziția 78), Polonia (poziția 85) și Republica Moldova (poziția 90), dar totuși în fața Republicii Cehe care deținea poziția 116 în clasamentul efectuat de Doing Business Report.

Figura nr. 9

Poziția României și vecinătăți în clasament în funcție de indicatorul „Închiderea unei afaceri”



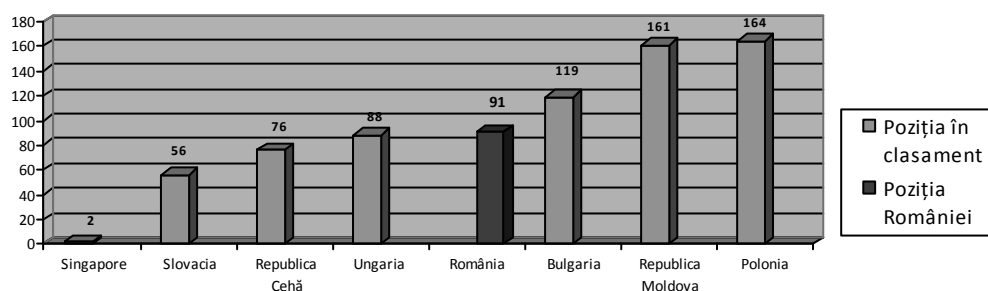
Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

Locul 91 pentru indicatorul „Obținerea autorizațiilor de construcție”

Procesul reclamă parcurgerea a 17 proceduri care solicită o durată de 243 de zile și al căror costuri se ridică la 87,9% din venitul pe locuitor, pe o tendință semnificativă de scădere comparativ cu anul 2007. Acest loc, respectiv 91, poziționează România înaintea Poloniei (poziția 146), Moldovei (poziția 161) și Bulgariei (poziția 119), dar în urma Ungariei (poziția 88), a Republicii Cehe (poziția 76) și a Slovaciei (poziția 56).

Figura nr. 10

Poziția României și vecinătăți în clasament în funcție de indicatorul „Obținerea autorizațiilor de construcție”



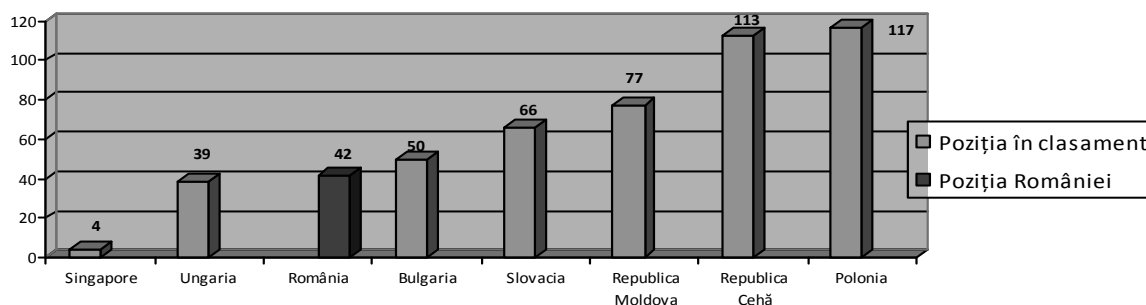
Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

Locul 42 pentru indicatorul „Deschiderea unei afaceri”

În România, înființarea unei afaceri are la bază 6 proceduri, durează în medie 10 zile și costă 2,9% din venitul mediu pe locuitor, iar ponderea costurilor de inițiere a afacerii, raportat la capitalul minim de pornire, se ridică la 0,9% din venitul mediu pe locuitor (ultimele aspecte înregistrează o tendință de ușoară scădere în ultimii doi ani). Din perspectiva acestui index, România se plasează înaintea Poloniei (poziția 117), a Republicii Cehe (poziția 113), a Moldovei (poziția 77), a Slovaciei (poziția 66) și a Bulgariei (50), dar în urma Ungariei (poziția 39).

Figura nr. 11

Poziția României și vecinătăți în clasament în funcție de indicatorul „Deschiderea unei afaceri”



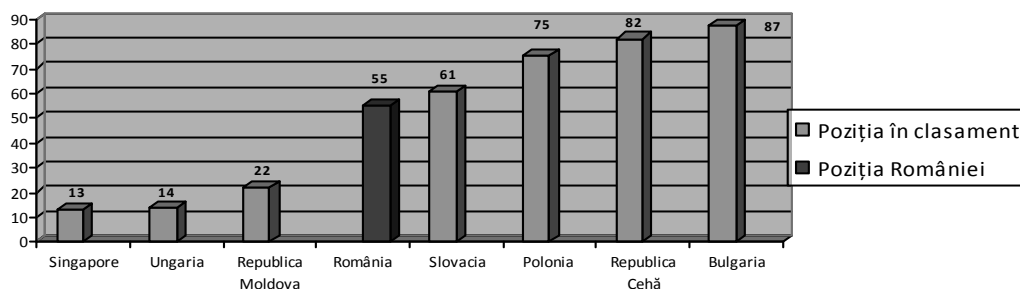
Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

Locul 55 pentru indicatorul „Executarea contractelor”

Conform cercetării realizate, România figurează cu un număr de 31 de proceduri de urmat, o durată de 512 zile pentru parcurgerea lor și un cost ce se ridică la 28,9% din valoarea reclamată.

Această poziție plasează România cu mult în fața Bulgariei (poziția 87), Cehiei (poziția 82), Poloniei (poziția 75) și a Slovaciei (poziția 61), dar cu mult în urma Ungariei (poziția 14) și a Republicii Moldova (poziția 22).

Poziția României și vecinătăți în clasament în funcție de indicatorul „Executarea contractelor”



Sursa: Doing Business Report, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>

Concluzii

Economia României a fost puternic afectată de criza economică mondială.

Criza economică mondială a avut următoarele consecințe asupra IMM-urilor din România:

⇒ 133.000 de IMM-uri și-au suspendat activitatea, ceea ce reprezintă o creștere față de anul 2007 de 11 ori;

⇒ 43.600 firme au fost radiate din Registrul Comerțului, ceea ce reprezintă o creștere de peste 2,3 ori față de numărul înregistrărilor în anul 2007;

⇒ procesul de înființare de noi IMM-uri a încetinit, cu toate acestea s-a înființat un număr de 116.000 de noi firme;

⇒ principala formă de ieșire din piață a fost suspendarea activității, numărul firmelor suspendate fiind de 3 ori mai mare în comparație cu numărul radierilor;

⇒ cele mai afectate sectoare de activitate au fost serviciile de intermediere imobiliară, construcțiile, industria și serviciile de administrare și sprijin, comerțul cu ridicata și cu amănuntul;

⇒ cele mai multe noi entități juridice s-au înființat în sfera activităților profesionale, științifice și tehnice.

Conform Doing Business Report 2010, România ocupă în anul 2009, locul 55 din 183 de state evaluate, înregistrând pe fond de criză mondială o deteriorare de 10 poziții a locului deținut anterior.

Bibliografie:

1. Drucker, Peter, *Realitățile lumii de mâine*, Editura Teora, București, 1999, p. 112-157
2. Hodorogel, Roxana, *Criza economică globală. Provocări pentru IMM-urile din România*, în „Revista Economie Teoretică și aplicată”, Volumul XVIII, Nr. 4(557), 2011, p. 113-124
3. Soriano D., R. & Castrogiovanni G., J., *The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers*, în „Small Business Economics Journal”, DOI 10.1007/s11187-010-9278-3, 2010, disponibil în baza de date SpringerLink, Online ISSN 0921-898X
4. Rizea, Carmen, *The analysis of small and medium enterprises in Romania*, în „The Review of International Comparative Management”, Editura ASE, Special Number 1, Bucharest, pp.558-563, 2009, ISSN 1582-3458
5. *Doing Business Report*, 2010, Banca Mondială, <http://www.doingbusiness.org/reports>
6. *Raportul anual privind sectorul IMM din România, Evoluții între dificultăți și provocări*, 2010, www.postprivatizare.ro, secțiunea „Publicații”
7. *Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului IMM*, partea introductivă, iulie 2010

Cultura organizațională – premisa obținerii succesului în organizație

Asist. univ. drd. Mihaela Mărăcine
Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești
Facultatea Management Marketing în Afaceri Economice Pitești

Abstract:

Culture is becoming an important aspect of the social system of an organization. It is a powerful source that shapes the employees' performance at work at all levels. Thus, a sense of collective identity, of pride and purpose is formed. Organizational culture develops the feeling of stability, continuity and appropriate behaviour.

Keywords: culture, organizational culture, values, stability, development.

1. Considerații generale privind cultura organizațională

Cercetătorii, oamenii de afaceri și media au început a se concentra asupra culturii organizaționale la începutul anilor '80, când un număr de publicații începuseră să afirme despre aceasta că ar face diferența între succes și eșec în cadrul unei organizații.

Cultura organizațională se bazează pe convingeri, valori și sensuri ale membrilor organizației pentru a înțelege de unde unicitatea organizației provine, se dezvoltă și acționează¹. Cadrul conceptual al culturii organizaționale își are originile în situațiile sociale, în antropologie, sociologie, psihologie socială și comportamentul organizației. Specialiștii din aceste domenii au descris cultura ca fiind o componentă de bază a societății. Mulți dintre ei văd cultura ca unul dintre aspectele critice ale adaptării organizației și descriu cultura ca un „sistem ce transmite modele de comportament pentru a conecta comunitățile umane la cadrul ecologic înconjurător.”

Năstase Marian vede cultura organizațională ca „totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt dominante într-o organizație, sunt transmise generațiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simți și acționa și care au o influență determinantă asupra rezultatelor și evoluției acesteia”².

Cultura organizațională rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și care îi condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele³.

Cultura organizațională este similară culturii naționale își are originea în istorie, mituri, eroi și simboluri, evoluează în jurul valorilor moștenite de organizație de la generațiile înaintașe, creează același tip de „subconștient colectiv” și influențează în mod critic abilitatea sistemului de a se schimba⁴.

Cultura organizațională se dezvoltă și se manifestă diferit în organizații. Nu se poate spune că o cultură este mai bună decât alta, doar că este diferită sub anumite aspecte. Nu există o cultură ideală, doar o cultură bună, adecvată organizației. Aceasta înseamnă că nu poate exista o rețetă universală pentru a gestiona cultura din orice organizație⁵.

Cultura organizațională reprezintă un subiect de management care întotdeauna concentrează atenția specialiștilor asupra aspectelor noi și interesante. Membrii organizației provin din diferite medii sociale, cu idei, sentimente și atitudini personale care

¹ M. Schultz, *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*, Dortmund-Printing: Gerike GmbH, Berlin, 1994, p.5.

² M. Năstase, *Cultura organizațională și managerială. Curs digital*, Biblioteca digitală ASE, București, 2004, p.3.

³ O. Nicolescu, I. Verboncu, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001, p. 273.

⁴ C.A. Huțu, *Cultură organizațională și leadership. Fundamentarea capacității competitive a firmei*, Editura Economică, București, 2007, p. 69.

⁵ M.V. Grigoruța, D.T. Corodeanu, *Managing organizational culture in a global organization: the case of Romania in the process of integration in the European Union*, Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia, 2005, p. 359.

sunt împărtășite, îmbogățite și înlocuite în cadrul grupurilor. Aceste combinații se transformă în credințe, valori și comportamente ce conduc la adoptarea de norme și reguli ce configurează cultura organizațională¹.

Puiu Alexandru vede cultura organizațională ca „un ansamblu structurat al rezultatelor materiale și spirituale ale organizației, integrând un sistem de valori și convingeri care este cultivat și transmis sistematic în rândul membrilor săi și în afara unității respective.”². Cultura organizațională cuprinde semnificațiile comune pe care indivizii le au asupra modului de a munci, povestirile utilizate pentru a da sens contextului organizațional. Ele reprezintă moduri în care oamenii înțeleg, descriu și oferă semnificație contextului organizațional, pentru a defini ceea ce este legitim și acceptabil în acel context (...). Acestea reprezintă „modul în care se fac lucrurile aici”³.

Cultura organizațională reprezintă un stil de viață, fiind rezultatul unor practici interne, a unor norme de conduită, valori, aspirații și credințe specifice respectivei organizații. Ea este cea care conferă personalitate și identitate unei organizații. (...) Cultura organizațională, chiar dacă nu este vizibilă în mod direct, are implicații profunde asupra performanțelor economice ale organizației. Ea reprezintă un model de orientare care influențează puternic activitatea zilnică.

Cu cât o organizație are o cultură proprie mai puternică, cu atât ea este mai matură și mai bine definită, având un impact mai mare asupra angajaților, inclusiv un impact direct și nemijlocit asupra inovației și performanțelor economice. O organizație fără cultură, chiar dacă se află într-un stadiu de formare, este vulnerabilă asemenea unui stat fără cultură și istorie.

Din acest punct de vedere cultura organizațională se comportă ca un liant, ca factor motivator și cu valențe educaționale și formative⁴.

2. Formele de manifestare ale culturii organizaționale

Interpretarea și identificarea culturii presupune considerarea interferențelor dintre aspectele observabile, vizibile și cele ascunse, aproape invizibile. O descifrare corectă a acestora necesită o investigație atentă, pe o perioadă mai lungă de timp. Elementele culturii organizaționale nu sunt toate la același nivel de vizualizare, pregnanță și consistență.

În opinia lui Hofstede G., din mulțimea termenilor utilizați pentru a descrie formele de manifestare ale culturii, următoarele patru, împreună, acoperă conceptul aproape global: simboluri, eroi, ritualuri și valori. În figura nr. 1 ele sunt transpuse sub forma unor foi de ceapă, simblourile sunt situate la suprafață, considerate ca fiind cele mai superficiale și valorile aflându-se la nivelul cel mai profund, ca formă de manifestare a culturii, în timp ce eroii și ritualurile se află undeva la mijloc.

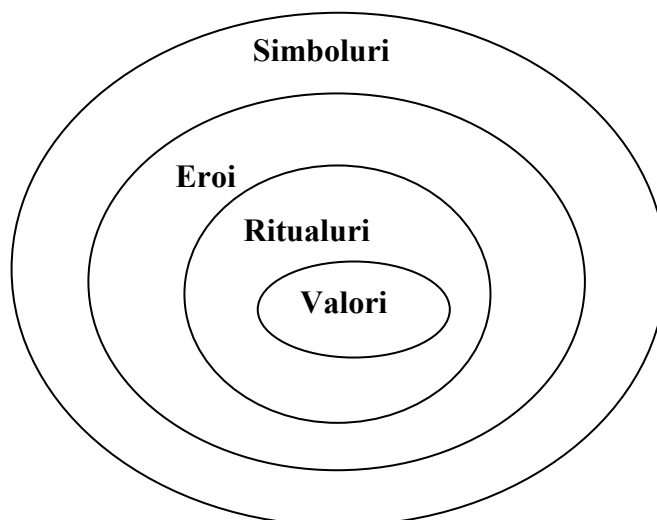
¹ V. Urban V., T. Puiu, D. Bontaș, *Study Regarding the Culture of Large Organizations from Romania in the End of 2008*, Revista „Economy, Transdisciplinarity Cognition”, Editura Universității George Bacovia, Bacău, vol XII, issue 2/2009, p. 109, ISSN 1454-5675 (B), disponibil online la <http://etc.ugb.ro/archive>.

² Al. Puiu, *Management - Analize și studii comparative*. Ediția a III-a, Editura Independența Economică, Pitești, 2007, p. 66.

³ T.O.D. Huw, *Understanding organizational culture in reforming the National Health Service*. În „Journal of the Royal Society of Medicine”, 2002, V. 95 (3), p. 140, disponibil online la <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1279486/>

⁴ A.D. Tanțău, *Rolul culturii organizaționale în promovarea inovațiilor*, în „Revista Management & Marketing”, Nr. 4/2006, p.15-16.

„Diagrama foi de ceapă”: Forme de manifestare a culturii organizaționale la diferite niveluri de adâncime



Sursa: adaptat după Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., 2010, p. 8

O abordare mai detaliată relevă următoarele forme de manifestare ale culturii organizaționale. Astfel există:

Aspectele ascunse ale culturii organizaționale:

- Valorile,
- Presupunerile implicite.

Aspectele observabile ale culturii organizaționale:

- Istorioare
- Simbolurile,
- Rituri, ceremonii,
- Eroii,
- Normele și statutul,
- Limbajul.

Valorile sunt tendințe cuprinzătoare, sentimente ce au o parte pozitivă și una negativă, fiind printre primele învățate de copii în mod inconștient, dar implicit.¹ Ca un cod nescris ce controlează comportamentul oamenilor în grupuri, valorile unei firme devin parte a valorilor și acțiunilor angajaților săi. Valorile sunt standarde personale, adânc fixate în gândirea membrilor organizației care influențează aproape toate aspectele vieții lor, inclusiv, judecăți morale, reacțiile față de alții și angajamentul asumat față de scopurile personale și ale organizației. Ele sunt considerate „piatra de temelie” a culturii organizaționale.²

Valorile care sunt deseori asociate cu munca și organizația includ prestigiul, sănătatea, controlul, autoritatea, ambiția, plăcerea, independența, creativitatea, egalitatea, toleranța, respectul, angajamentul, politețea și armonia. Cultura organizațională cuprinde multe valori care sunt independente oarecum. În timp ce un set de valori poate susține un alt set (ex., capacitatea de a fi independent și angajamentul personal asumat), alte valori pot genera conflicte (ex., independența și spiritul de echipă).³

¹ G. Hofstede, *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1996, p. 70.

² A. Androniceanu, *Noutăți în managementul public. Curs digital*, Biblioteca digitală ASE, București, 2008, p. 251.

³ Joann Keyton, *Communication & Organizational culture. A key to understanding work experience*, Editura Sage Publications Ltd., 2nd edition, Thousand Oaks, SUA, 2011, p. 23.

Valorile organizaționale sunt vizibile în acțiunile angajaților, ele influențând modul în care membrii organizației comunică.

Tabelul nr. 1

Valori organizaționale comune

Ambiție	Generozitate
Armonie	Influență
Calitate	Inovație
Colaborare	Independență
Compassiune	Individualitate
Competență	Inovație
Coordonare	Înțelepciune
Creativitate	Învățare
Credibilitate	Loialitate
Curaj	Onestitate
Dăruire	Optimism
Demnitate	Parteneriat
Deschidere față de clienți	Persistență
Dezvoltare	Precizie
Disciplină/ordine	Prietenie
Diversitate	Provocare
Durabilitate	Realizare
Eficiență	Recunoșterea
Egalitate	Respect
Empatie	Responsabilitate
Excelență	Responsabilitate
Fiabilitate	Securitate
Flexibilitate	Spirit de echipă

Sursa: Keyton, J., 2011, p. 24

Presupunerile implicite reprezintă credințe, percepții și chiar sentimente de care membrii organizației nu sunt conștienți, considerate ca fiind de la sine înțelese. Membrii organizației prezintă credințe despre ei înșiși (ex., ca angajați); despre relația cu ceilalți membri ai companiei, clienți, concurență și cu alți stakeholderi externi; despre organizația însăși, sau despre activitatea pe care o desfășoară. Dacă presupunerile implicite dintr-o organizație sunt foarte puternice, atunci membrii acelei organizații vor considera absolut de neimaginat ca acțiunile lor să se bazeze pe alte premise. Ansamblul convigerilor sau credințelor pot să formeze un cadru unificat și coerent al strategiei întreprinderii. Relațiile interpersonale ale angajaților pot, de asemenea, să crească numărul convigerilor din interiorul companiei. Spre exemplu, într-o agenție de publicitate, se consideră că, în general, creativitatea naște conflicte. În consecință, exprimarea chiar cu violență a punctelor de vedere reprezintă ceva normal și ușile care se trântesc nu deranjează pe nimeni. Atitudinile conciliante sunt considerate însă ca un semn al lipsei de caracter. Din contră, într-un departament de audit, conflictele sunt percepute ca amenințări. În acest caz, personalul trebuie să se exprime discret, calm și să trateze problemele într-un spirit de toleranță. În agenția de publicitate raporturile afective sunt foarte intense între membrii săi: se fac multe cadouri personale iar relațiile sociale extraprofesionale sunt frecvente. Într-un departament de audit, relațiile prea apropiate, bazate pe afectivitate, sunt considerate că reduc eficacitatea individuală și cea colectivă. În concluzie, dacă aceste convingeri acționează în cadrul unei anumite ideologii sau climat religios, forța lor crește și, în consecință, se dezvoltă și cultura organizațională¹.

¹ D. Constantinescu, T. Nistorescu, *Economia întreprinderii*, Editura Sitech, Craiova, 2009, p. 323-324.

Aspectelor ascunse ale culturii organizaționale li se alătură și cele observabile.

Istoriorele sunt povești bazate pe evenimente reale frecvent împărtășite între angajații organizației și comunicate noilor angajați pentru a-i informa în legătură cu organizația. Multe istorioare se referă la eroii organizației care servesc ca și modele sau idealuri ale normelor și valorilor culturale. Anumite istorioare sunt considerate legende deoarece miezul evenimentelor este adevărat, dar apar și multe detalii fictive. Altele însă sunt mituri, pentru că, deși corespund valorilor și credințelor din organizație, evenimentele relatate n-au avut loc niciodată. Cele mai frecvente mituri întâlnite sunt cele legate de crearea organizației sau întreprinderii respective. Acest mit, denumit „al originii”, pune adesea în evidență rolul esențial al unui om excepțional-fondatorul, care prin calitățile sale ieșite din comun, a reușit să creeze întreprinderea. Tot legat de acest moment, se poate evidenția și o anumită idee, o invenție excepțională sau o situație conjuncturală favorabilă. În consecință miturile exprimă, într-o manieră difuză și implicită, explicațiile, învățămintele și „moralele”, rezultate pe parcursul existenței unei întreprinderi. Istoriorele și miturile mențin active valorile primare ale organizației și asigură o percepție comună a angajaților.

Simbolurile sunt instrumente necesare atunci când trebuie să fie combinate experiențele concrete cu conceptele abstracte, constituindu-se astfel într-o platformă remarcabilă pentru manipularea mentală și comunicare¹. Înțelegerea simbolurilor va însemna pentru membrii organizație descifrarea mesajelor atât de suprafață, cât și de profunzime pe care acestea le transmit. Simbolurile pot îmbrăca o diversitate de forme. Ele pot fi împărțite, de exemplu, în: simboluri-acțiuni, simboluri verbale sau simboluri materiale.

- Simbolurile-acțiuni, constau în comportamente, fapte ce transmit semnificații majore componentelor colectivității respective;

- Simbolurile verbale pot fi sloganuri, logosuri, anecdote, expresii speciale etc.

- Simbolurile materiale: arhitectură, birou, mobilier, îmbrăcăminte etc.

Oamenii creează simboluri pentru a depăși incertitudinea și haosul. Ele sunt de ajutor pentru că ne pot ajuta să analizăm și să înțelegem comportamentul organizației prin simbolurile utilizate. Un semn poate fi, de asemenea, un simbol. Simbolurile concentrează atenția într-un mod emoțional. Putem vorbi și de noțiunea de artefacte care descrie elementele fizice ale activității umane în cadrul organizației, sub formă de clădiri, echipamente, produse etc. Ele pot transmite o serie de mesaje privind anumite valori, comportamente din cadrul organizației. Astfel de elemente ce relevă statutul unor persoane în ierarhia organizației pot fi mărimea biroului, mobila din cadrul acestuia, spațiul personal de parcare, chiar arhitectura clădirii. Modul în care o clădire este proiectată, mobilată, compartimentată, are un impact major asupra comportamentului uman, în general (în ceea ce privește modelele de interacțiune, stilul de comunicare etc.), cât și performanțele angajaților (productivitatea muncii, eficiență etc.). Este vorba de crearea unui mediu stimulat, prietenos, care să energizeze angajații. Artefactele reprezintă o parte importantă a elementelor concrete dintr-o structură socială și sunt cele mai repede percepute dintre toate simbolurile organizației, în care membrii grupului se mișcă și încearcă să le modifice.

Riturile și ceremoniile sunt aspecte importante ale unei culturi organizaționale și reprezintă activitățile elaborate și planificate care compun un eveniment special. În cadrul întreprinderilor ele sunt determinate de caracterul simbolic afirmat unor activități desfășurate relativ în mod regulat care vor avea semnificație particulară. Există mai multe tipuri de rituri care apar în culturile organizaționale, fiecare având un rol bine stabilit. Structura cea mai cunoscută identifică șase tipuri de rituri:

- Rituri de trecere, care facilitează tranziția angajatului într-un nou rol social.

- Rituri de împlinire, care creează identități sociale mai puternice și amplifică statutul angajatului.

¹ M. Năstase, *Cultura organizațională și managerială. Curs digital*, Biblioteca digitală ASE, București, 2004, p. 51.

- Rituri de reînnoire, care reflectă instruirea și dezvoltarea activităților care îmbunătățesc funcționarea organizației.

- Rituri de integrare, care creează legături comune și sentimente pozitive între angajați, argumentând în același timp angajamentul luat față de organizație.

- Rituri de reducere a conflictelor, ce au ca scop diminuarea sau chiar eliminarea evenimentelor divergente și întăresc coeziunea echipei.

- Rituri de degradare, care motivează negativ angajații.

Riturile sunt considerate esențiale din punct de vedere social, ele fiind desfășurate cu un scop în sine. Modalitățile de salutări și de acordare a respectului celorlalți, ceremoniile sociale sunt exemple în acest sens.

Eroii sunt modele comportamentale ale organizațiilor. Sunt persoane, în viață sau decedate, reale sau imaginare, care posedă caracteristici foarte apreciate într-o anumită cultură, deci servesc drept modele de comportament. Eroii pot fi fondatorii firmei, conducători de nivel superior sau salariați obișnuiți. Ei sunt personificarea valorilor într-o organizație, sunt figuri simbolice ce demonstrează că drumul spre succes stă în calitățile oamenilor.

Normele și statutul. Pentru a menține un sistem de valori pe care un grup îl consideră acceptabil din punct de vedere social, se impune ca acesta să dezvolte un sistem de norme de conduită care să ghideze acțiunile membrilor săi. Normele de conduită pot fi:

- *Formale*, stabilite prin regulament oficiale de managementul firmei;

- *Informale*, stabilite neoficial de membrii colectivității respective sau a subgrupurilor din organizație.

Prin statut se înțelege poziția și prestigiul unui individ și poate avea o triplă determinare:

- *Funcțională*, conferită de profesia și tipul de activitate;

- *Ierarhică*, conferită de postul ocupat;

- *Personală/informală*, conferită de aptitudinile angajatului avut în vedere.

Limbajul este iarăși un simbol și o parte a culturii organizaționale. Multe organizații folosesc un mod anume de exprimare, sloganuri, metafore sau alte forme de limbaj pentru a transmite un anumit mesaj angajaților. Limbajul tinde să aloce anumite înțelesuri, conotații unor cuvinte ce sunt selectate de membrii organizației.

3. Relația dintre cultura organizațională și succesul firmei

Companiile care acordă atenție valorilor și convingerilor angajaților (ca „IBM”, „General Electric”, „Procter&Gamble”) au avut și au un înalt nivel al performanței. Cultura unei organizații afectează majoritatea politicilor, deciziilor și activităților companiei și astfel are un efect major asupra succesului afacerii. Culturile puternice nu implică întotdeauna succesul, ci doar existența unor norme de comportament larg împărtășite. Modul în care cultura organizațională influențează performanța depinde în mare măsură de potrivirea cu mediul în care organizația operează¹. Marcoulides și Heck (1993) au analizat relația dintre cultură organizațională și performanță utilizând datele colectate de la 26 de companii. Autorii au propus un model în care cultura organizațională a fost măsurată cu ajutorul mai multor valori latente (structura organizațională, valorile organizaționale, organizarea activității, climatul organizațional, valorile și credințele individuale) și performanța organizațională a fost măsurată cu ajutorul unor indicatori financiari, de piață, de capital. Rezultatele studiului au arătat că toate variabilele latente utilizate pentru măsurarea culturii organizaționale au avut un anumit efect asupra performanțelor organizației, organizarea activității și atitudinea angajaților fiind considerate cele mai semnificative variabile².

¹ Gh. Ionescu, A. Toma, *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București, 2001, p. 179.

² L. Ilieș, C. Gavrea, *The link between organizational culture and corporate performance: An overview*, „Analele Universității din Oradea”, Vol. 4, 2008, p. 324.

Conștientizarea culturală este unul dintre factorii subtili ce influențează competiția pe piața mondială și națională; evaluarea culturii organizaționale pe baza unor instrumente specifice și însușirea metodelor de schimbare a culturii determină ca organizațiile respective să obțină avantaj asupra concurenților lor. Se poate concluziona că succesul firmei implică existența unei culturi puternice, compatibile față de mediu.

Concluzii

Cultura organizațională este o resursă valoroasă a companiei ce conduce la obținerea avantajului competitiv. Pentru a avea performanță, orice organizație din sistemul public sau privat trebuie să aibă, în primul rând o cultură puternică. Organizațiile care au culturi puternice și care merg pe ideea calității totale declară clar și consecvent valorile după care se conduc.

Culturile puternice, însă, au adesea un anumit grad de rigiditate și inflexibilitate și sunt adesea amenințate de pierderea sensibilității la schimbări interne sau externe, fapt care constituie un pericol pentru „traiul sănătos” al organizației. Întrucât, îndeosebi schimbările determinate de mediul extern sunt rapide, nu putem spune că există culturi ideale, dar putem afirma că pentru viitor culturile ideale sunt cele flexibile.

Bibliografie:

1. Androniceanu, A., *Noutăți în managementul public. Curs digital*, Biblioteca digitală ASE, București, 2008
2. Constantinescu, D., Nistorescu, T., *Economia întreprinderii*, Editura Sitech, Craiova, 2009
3. Grigoruța, M. V., Corodeanu, D. T., *Managing organizational culture in a global organization: the case of Romania in the process of integration in the European Union*, Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia, 2005
4. Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1996
5. Huțu, C. A., *Cultură organizațională și leadership. Fundamentarea capacității competitive a firmei*, Editura Economică, București, 2007
6. Huw, T. O. D., *Understanding organizational culture in reforming the National Health Service*. „Journal of the Royal Society of Medicine”, 2002, V. 95 (3), p. 140, disponibil online la <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1279486/>
7. Ionescu, Gh., Toma, A., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București, 2001
8. Ilieș, L., Gavrea C., *The link between organizational culture and corporate performance: An overview*, „Analele Universității din Oradea”, Vol. 4, 2008
9. Keyton, Joann, *Communication & Organizational culture. A key to understanding work experience*, Editura Sage Publications Ltd., 2nd edition, Thousand Oaks, SUA, 2011
10. Năstase, M., *Cultura organizațională și managerială. Curs digital*, Biblioteca digitală ASE, București, 2004
11. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001
12. Puiu, Al., *Management - Analize și studii comparative*. Ediția a III-a, Editura Independența Economică, Pitești, 2007
13. Schultz, M., *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*, Dortmund-Printing: Gerike GmbH, Berlin, 1994
14. Tanțău, A. D., *Rolul culturii organizaționale în promovarea inovațiilor*, „Revista Management & Marketing”, ISSN 1842-0206, Nr. 4/2006, p. 15-16
15. Urban, V., Puiu, T., Bontaș, D., *Study Regarding the Culture of Large Organizations from Romania in the End of 2008*, revista „Economy, Transdisciplinarity Cognition”, Editura Universității George Bacovia, Bacău, vol XII, issue 2/2009, p. 109, ISSN 1454-5675 (B), disponibil online la <http://etc.ugb.ro/archive>

The Importance of the Business English Terminology in the Romanian Language of Economics

PhD University Assistant Camelia Chirilă

„Constantin Brâncoveanu” University Pitești

Faculty of Management and Marketing in Economic Affairs Pitești

PhD University Lector Georgiana Mîndreci

„Constantin Brâncoveanu” University Pitești

Faculty of Management and Marketing in Economic Affairs Pitești

Abstract:

The importance given to the usage of the English language has progressively increased in the last centuries. This is due to the fact that the English language is used nowadays in a large number of fields of activity and for a multitude of reasons: music, films, magazines, international trade and commerce, advertising, a chance to get a better job and maybe a job in another country. And above all it is the language of international business as well as the language of computers. In this article, an attempt will be made to discuss the importance of the business English terminology in the Romanian language of economics and the influences produced by the introduction of some borrowed business terms in the Romanian economic vocabulary.

Keywords: business English terminology, language of economics, loanwords, Anglicization, necessary and unnecessary borrowings

1. Introduction - the language of economics

The language of economics has a major importance in today's business environment. It provides the members of an economic community, such as customers, investors or bankers, with the tools needed to discuss various business issues. Basically, we can say it becomes *the common language of the economic community*. And the motivation of our statement is that the language of economics determines much of our everyday life since we all take part in economic life by being employers, employees, customers, etc.

Nowadays, an extremely important characteristic of the economic sphere is globalization. However, this process is not a new phenomenon since mercantile contacts were popular even in the communities which existed many centuries ago. These commercial relations influenced the linguistic behavior of those community members. We must remember that the goods that are traded, the techniques that are implemented and the commercial trends are very important in the intercultural exchange and sometimes they govern the structure of the English language, which influences, in its turn, not only other languages but also the way a certain population speaks. Consequently, the intensification of the cultural and economic relations has led to the appearance of many English terms in the Romanian language of economics.

The importance of business English terminology is also revealed by different research studies or statistics. Thus, we find that English helps people get a better position, be promoted in their careers or even have more chances to work abroad in multinational companies. On the other hand, statistics regarding the percentage of business English terms in the Romanian language and the importance that business people give to the use of the English language show that they have a major impact upon their career development.

2. Business English Terms in the Romanian Language of Economics

As life changes faster than we expect, language goes through a process of change, but more slowly and unpredictably sometimes. Thus, some words are borrowed because they express things that do not exist in the culture of the borrowers; this is true for the most part of the words and they are considered necessary borrowings. But sometimes they circulate

in parallel with native words expressing the same things, for instance, the Romanian *instrui* for *training* or *sfârșit de săptămână* for *week-end*, and in this case they are considered unnecessary borrowings. Therefore, we encounter a large number of business terms that has been imported by the Romanian language of economics in the last two decades. These terms have rapidly entered the economic language and today they are largely used in different fields of activity.

The majority of business English terms encountered in the Romanian language of economics belong to the following domains:

1. **accounting:** *audit, debit, cash, balance, auditor, clearing, control, account;*
2. **advertising:** *banner, billboard, host, officer, ad, print, media, blogging, copy;*
3. **banking:** *banker, bonds, interest, draft, cheque, overdraft, penalty, interest, saving;*
4. **commerce:** *trade, shopping, dealer, export, import, freight, Incoterms, cost;*
5. **distribution:** *logistics, warehouse, pallet, cash and carry, carrier, distributor;*
6. **finance:** *asset, cashflow, goodwill, futures, gross profit, credit card, capital, stock, discount, exchange rate, dividend;*
7. **information technology:** *computer, hardware, software, hard disk, chip, cursor, keyboard, printer, processor, mouse, digital, display, e-mail, fax, password;*
8. **management:** *manager, leasing, franchising, hedging, benchmarking, know-how, leader, job, target, holding, partner;*
9. **marketing:** *brand, market, marketer, respondent, brainstorming, moderator, directory, mass media, exchange, producer, copyright, dumping;*
10. **transportation industry:** *charter, airbag, jeep, scooter, intercity, wagon;*

We need to observe that some words are used only in speech, and not in writing, either because they are too new or they have a difficult spelling. One of them is *fifty-fifty*, very often heard but rarely printed. Some words have an international usage and can be found in many different languages. Such terms as *e-mail* or *online* do not necessarily belong to the economic terminology since they are comprehended and used by people all over the world.

In Romanian, the spelling of the English business terms has been preserved but the pronunciation is sometimes adapted. In this case the loanwords are only phonologically similar to the source language terms. Words that went through a process of change at a certain time are now written according to our rules, such as *lider*, *miting*, *cliring*, *runda*. Other words were introduced in the Romanian language of economics with no phonetic or graphic transformation: *discount*, *dividend*, *leasing*, *dumping*, *factoring*, *consulting*, *marketing*, *management*, *manager*, *service*, *broker* etc.

It goes without saying that the lexical borrowings are essential for covering a notion or concept that did not previously exist in a language. In the case of the Romanian language, the necessary borrowings demonstrate that the language could not create a correspondent to cover that specific meaning. There is also the possibility that a loanword may never become 100% part of the borrowing language and in such situations the loan word can actually affect the borrowing language itself. Starting from this statement, we consider necessary to offer some examples in point, to demonstrate that the Romanian language needs words borrowed from English since it does not have its own terms to replace **necessary borrowings** such as:

1. **business field:** *briefing, broker, business, cash and carry, establishment, internet banking, trust, leasing, management, mass-market, promoter, tour-operator, team building, voucher, salesman, show-room;*
2. **information technology:** *computer, network, hard, hardware, software, web, mouse, CD ROM, Internet, click, CD, DVD, user, panel, web-page, icon, playlist, online, offline, spam, blog, gadgets, software, e-mail;*
3. **fashion:** *modeling, styling, shopping, make-up artist, hair stylist, fitness, club, web club;*

4. advertising: *trademark, spot, creative director, web designer, design, banner, brand, brand awareness, brand equity, etc.*

At the opposite pole we have the **unnecessary borrowings** which have no real purpose in being used into Romanian as they are in English, since they overlap with Romanian equivalents. Such terms can be found in the business terminology, but not only, such as in the following examples:

1. business field: *manager = director, workshop=seminar, consulting = consultantă, direct marketing = marketing direct, job = slujbă/loc de muncă, full-time = normă întragă, part-time = jumătate de normă, low cost = costuri reduse, team = echipă, salesman = vânzător, agent comercial, discount = reducere;*

2. mass media: *advertising = publicitate, panel = tema de discuție, press release = comunicat de presă;*

3. sports: *goalkeeper = portat, poll position, draft at = jucător transferat, under 20 = junior;*

4. fashion: *fashion = modă, top = bustieră;*

5. cooking: *ham = șuncă, toast = pâine prăjită, barbecue = grătar;*

6. information technology: *delete = a șterge, print = a tipări, install = a instala, restart = a reporni, user = utilizator, etc.*

It is obvious that Romanian is not the only language undergoing this Anglicization process; the other foreign languages have to face the same enriching or “enslaving” process since borrowings from English do not only suppose their correct pronunciation and spelling, but also their correct understanding and use which can sometimes cause difficulties in case the speaker/listener does not speak/understand English or is not knowledgeable in the field of their use. This problem most commonly occurs in case such terms are new entries in a language - before they are even included in a dictionary - and the only solution to this problem is time because only in time do people become accustomed to such terms and their meaning.

The English language, as a trend-setting language in the business world, and not only, has become the *lingua franca* or *shared language* of international business particularly because it has the ability of setting trends and the privilege of creating new concepts due to the multiple advances in different fields of activity, and along with the new concepts there appear new terms to define them – the coinage process. This proves, once again, that language is alive, that is grows and develops continuously and that it has the resources to act globally, alongside with politics and economics. The creation of new concepts and terms in one language usually means, as we mentioned before, that they do not exist in another language which has to borrow them from the former.

This process has both **advantages and disadvantages**: advantages because it unites and it helps people of all nations to communicate efficiently in all situations; and disadvantages because of the tendency of another language to overuse English borrowed terms, especially when the respective language has its own linguistic resources to express those terms or concepts. If people use certain English words in their everyday speech, it does not necessarily mean that they speak the language or that they perfectly understand what the words actually designate. To avoid such situations, the French, for example, have decided to use three of the most common solutions: to adapt the loanwords from English to their own inflection, to simply translate the terms if they exist, or, better, to coin their own words as much as possible. The Romanian language may use the same model which allows and gives the possibility to Romanian language speakers to think twice before using an unnecessary loanword or to make sure they understand the concept conveyed by a necessary loanword, especially in the business field, but not only.

3. Conclusions

The English language is a global language and this is thanks to technology which is an ever changing and developing field that allows people to communicate faster and easier than ever before. Business people are increasingly active worldwide thanks to the uniting element: English - the *lingua franca* of international business. In this context, all entrepreneurs, small, medium-sized and big companies have better chances of succeeding in their businesses or on the market and they hold, at the same time, an ideal comparative advantage over those who lack the ability of speaking this language. Nowadays it is no longer enough to be knowledgeable and to have experience in what you are doing, you also have to master the ability to communicate your knowledge in a foreign language. Thus, learning English, especially business English offers a set of advantages, such as: the ability to communicate efficiently and appropriately with your colleagues, superiors and/or partners from abroad, the chance to participate in the social life of the company, the possibility of keeping yourself updated to all new information and to access new concepts and terminology directly.

All these are reasons in favor of learning English and using terms borrowed from English since they denote new concepts or key terms which do not exist in the host language, such as Romanian. As we have shown in this paper, there are numerous cases in which the use of business English terminology is compulsory in the Romanian language of economics, as well as in other fields. Nevertheless, we have to pay attention to the danger of overusing such loanwords which can lead to Anglicization and use of unnecessary borrowings. This demonstrates that the law of compensation is always right: each advantage is followed by a disadvantage. Romanian is one of the countries that uses the newest information technologies and all these fast developments and changes are visible especially in the economic field and at the linguistic level as well given that the importance of business English terminology can be measured and quantized by the amount of borrowed terms from the English language.

Bibliography:

1. Barber, Charles Laurence, *The English Language: A Historical Introduction*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000
2. Clark, John; Hammelt, Mike, *Dictionary of International Trade Finance*, Global Professional Publishing, Cranbrook, 2001
3. Dobrotă, Niță, *Dicționar de Economie*, Editura Economică, București, 2000
4. Görlach, Manfred, *English in Nineteenth-Century England: An Introduction*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999
5. Gramley, Stephan; Pätzold, Kurt-Michael, *A Survey of Modern English*, Routledge, London, 2003
6. Griffiths, Phil, *Risk, Based Auditing*, Gower Publishing Limited, England, 1998
7. Kaplan, Robert B.; Baldauf, Richard B., *Language Planning: From Practice to Theory*, Multilingual Matters, Clevedon, 1997
8. Lerer, Seth, *Inventing English: A Portable History of the Language*, Columbia University Press, New York, 2007
9. Militaru, Petrișor, *English Influences in Romanian Business Vocabulary*, „Journal of Applied Economic Sciences”, 2008, Volume II (Issue 2 (4)), p. 65-70
10. Platt, John; Weber, Heidi, *HO M.L. The new Englishes: What are They?* Routledge, Abingdon, 1984
11. Smullen, John; Hand, Nicholas, *A Dictionary of Finance and Banking*, Oxford University Press, Oxford, 2005
12. Skeat, Walter W., *A Concise Etymological Dictionary of the English Language*, Cosimo, Inc., New York, 2005
13. Thomason, Sara G., *Language Contact: An Introduction*, Edinburgh University Press, Edinburgh, 2001

Riscul și managementul riscului

Asist. univ. drd. Corina Ducu

Universitatea „Constantin Brâncoveanu” din Pitești
Facultatea de Finanțe-Contabilitate Pitești

Abstract:

Risk and the measures taken against risks have represented a field of study since ancient times and have been meant to reduce the threats that all activities within an economic entity have to face. Minimizing risks contributes to the development of the entity, thus obtaining better results and higher incomes quantified in the performance of the field of activity.

Keywords: risk, risk management, financial risks, accounting risks, entity.

1. Introducere

În economie activitățile desfășurate se bazează pe interdependența dintre două sisteme, al trebuințelor și al resurselor, care se modifică permanent sub influența unui cumul de factori. Astfel, orice influență determină schimbări în cadrul activităților economice generând efecte pozitive sau negative.

Riscul în activitatea economică își are originea în dorința de a obține profit, de a obține rezultate superioare celor anterioare, în dorința omului de a urca pe scara ierarhică cât mai mult și de cele mai multe ori cât mai repede.

Riscul a devenit un element prezent în viața economică odată cu apariția relațiilor privind marfa și banii, a concurenței generată de participanții la viața economică.

Trecerea de la economia centralizată și proprietatea de stat la o economie de piață liberă, concurențială, în care predominantă era proprietatea privată a generat necesitatea implementării unor măsuri împotriva riscurilor generate de tranzacțiile economice desfășurate. Astfel, riscurile financiare, contabile, economice, sociale se doresc a fi reduse prin implementarea funcției de audit intern ce vizează procese ca managementul riscului și controlul intern.

2. Considerații generale privind riscul

Astăzi, aflată sub efectele crizei economice, entitatea se află sub presiunea identificării riscurilor pe care activitățile desfășurate le generează. Așadar, se poate menționa faptul că există două culturi privitoare la risc, și anume: cultura adversă riscului și cultura care acceptă riscul¹.

Cultura adversă riscului, prezintă următoarele caracteristici:

- conducerea entității este destul de sceptică în ceea ce privește noutatea;
- stabilitatea, experiența și cunoștințele sunt atribute specifice acestei culturi;
- deciziile se iau la nivelul cel mai înalt al organizației;
- conducerea pune în prim plan modul în care ar trebui să-și realizeze activitățile cât mai eficient și apoi nevoile clienților;
- este o cultură bazată pe vină, deoarece greșelile sunt personalizate, ceea ce face ca angajații să fie lipsiți de inițiativă;
- lipsa inițiativei conduce la lipsa strategiilor în cadrul entității;
- lipsa inovației face ca entitatea să fie destul de sceptică, să fie adversă riscului, să aștepte să se întâmple mai întâi evenimentul și abia apoi să acționeze.

Cultura care acceptă riscul, se caracterizează prin:

- conducerea entității este deschisă inovației;

¹ Phil Griffiths, *Risk-Based Auditing*, Gower Publishing Limited, Aldershot, England, 2005, p. 19-20, prelucrare și adaptare.

- noutatea, motivarea, exploatarea oportunităților sunt atribute specifice acestei culturi;
- deciziile sunt luate de către managementul general și transmise tuturor angajaților;
- entitatea vizează în primul rând asigurarea serviciilor clienților;
- cum inovația este caracteristica de bază, strategiile sunt schimbate destul de repede, tocmai pentru a reflecta circumstanțele existente.

Analizând cele prezentate, apreciez că entitățile trebuie să accepte riscul și să desfășoare o serie de activități care conduc la reducerea lui, deși în mediul economic, astăzi, acestea consideră că uneori, pentru a obține un profit mai mare, este bine să se recurgă la risc, cu toate că sunt conștiente de efectele negative ale acestuia.

Literatura de specialitate atribuie o multitudine de definiții riscului, astfel voi prezenta în continuare câteva aspecte referitoare la acest concept, pentru ca pe baza lor să elaborez o serie de caracteristici specifice riscului.

Dicționarul de economie¹ definește riscul „ca fiind un eveniment sau proces nesigur și probabil, care poate cauza o pagubă, o pierdere într-o activitate, operațiune sau activitate economică”.

Analizând cele prezentate în această definiție, menționez că autorul consideră riscul un proces, un proces nesigur, probabil, incert care are un impact negativ asupra operațiunilor și activităților desfășurate într-o entitate.

Vocabularul economic și financiar² definește riscul „ca fiind un element de incertitudine care poate afecta activitatea unui agent sau derularea unei operațiuni economice”.

Iarăși este adus în discuție elementul caracteristic riscului și anume incertitudinea³. Numai că în această definiție nu se mai specifică efectul negativ al riscului ci doar se menționează că afectează operațiunile, activitățile unui agent economic, existând posibilitatea producerii și a unor efecte pozitive.

Dicționarul MacMillan de Economie prezintă „riscul de corporație – riscul total apărut într-o activitate economică”. Se mai precizează faptul că acest tip de risc cuprinde: riscul financiar, care apare din finanțare prin împrumut și riscul economic, specific tuturor activităților din cadrul unei entități⁴.

„Riscul mai poate fi privit ca fiind amenințarea că o acțiune sau un eveniment va afecta în mod nefavorabil abilitatea unei organizații de a-și atinge obiectivele și de a-și executa cu succes strategiile”⁵.

Definiția pune în evidență încă o caracteristică a riscului și anume că acesta reprezintă o amenințare. O amenințare că un eveniment s-ar putea întâmpla iar dacă evenimentul se va produce, va influența realizarea obiectivelor entității într-un mod nefavorabil.

„Riscul reprezintă incertitudinea unui rezultat îmbrăcând forma unei probabilități de natură pozitivă sau a unei amenințări, a unor acțiuni sau evenimente și trebuie administrat din perspectiva unei combinații între posibilitatea de a se întâmpla ceva și impactul pe care l-ar produce materializarea acestei posibilități”⁶.

Din prisma acestei definiții, riscul este privit acum din două puncte de vedere și anume: din punct de vedere pozitiv, care dă naștere unor oportunități în momentul îndeplinirii obiectivelor și din punct de vedere negativ care dă naștere unor amenințări în realizarea obiectivelor.

¹ Niță Dobrotă, *Dicționar de economie*, Editura Economică, București, 2000. p. 37.

² *** *Vocabularul economic financiar*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1989, p.86.

³ Incertitudinea poate fi considerată o multitudine de potențiale evenimente existente sau nu în jurul nostru.

⁴ *** *Dicționar MacMillan de economie modernă*, Editura Codecs, București, 1999, p. 408.

⁵ Phil Griffiths, *Risk-Based Auditing*, Gower Publishing Limited, England, 1998, definiție dată de Economist Intelligence Unit, departament al guvernului britanic, p. 17.

⁶ H. M Treasury, *Gestionarea riscurilor, principii și concepte*, octombrie 2004, p. 9.

În literatura economică contemporană s-au evidențiat două teorii referitoare la risc, și anume: teoria clasică și teoria neoclasică.

Reprezentanții teoriei clasice (Adam Smith, John Stuart Mill, David Ricardo), susțin că în structura profitului antreprenorului se evidențiază un procent din capitalul investit, salariul capitalistului și plata pentru risc. Astfel, s-a generalizat ideea conform căreia, riscul se identifică cu probabilitatea de a suporta pierderi și pagube materiale sau cu speranța matematică a pierderilor, care poate apărea ca rezultat al realizării deciziei și strategiei alese.

Teoria neoclasică a fost elaborată în anii 20-30 ai sec. XX, de către economiștii: Alfred Marshall și Arthur Pigou, care susțineau ideea conform căreia întreprinderea care își desfășoară activitatea într-un mediu incert, trebuie să țină cont de două elemente: mărimea profitului așteptat și mărimea abaterilor posibile. Comportamentul antreprenorului, conform acestei teorii se identifică cu concepția profitului maximal.

John Maynard Keynes realizează o analiză asupra noțiunii de „înclinație spre risc”, ceea ce presupune, că trebuie să se ia în considerare satisfacția de pe urma apelării la risc, fapt care sugerează următoarea concluzie: pentru așteptarea unui profit mai mare, antreprenorul trebuie să recurgă la risc. În aceste condiții, teoria neoclasică susține ideea conform căreia riscul reprezintă un factor de abatere de la scopul propus. Așadar, antreprenorul desfășurându-și activitatea în condiții de incertitudine, obține profit dar acesta este considerat o variabilă neconstantă, nesigură, incertă.

În contextul precizat anterior, voi încerca să atribui câteva caracteristici specifice riscului, astfel:

- este un eveniment incert, probabil, nesigur;
- poate fi evaluat calitativ, adică se consideră a fi proporțional cu pierderile generate prin producerea unui eveniment;
- poate fi evaluat cantitativ, astfel cu cât este mai mare posibilitatea ca evenimentul să se producă, cu atât crește și riscul;
- poate genera atât efecte pozitive, cât și efecte negative;
- de cele mai multe ori este considerat o amenințare;
- este specific tipului de activitate desfășurată (putem menționa că avem riscuri în activitatea juridică, riscuri în gestiunea resurselor umane, riscuri în tehnologia informației, riscuri în activitatea financiar-contabilă);
- este un eveniment viitor;
- reprezintă o măsură a vulnerabilității entității.

Cum toate obiectivele, activitățile și procesele operaționale sunt supuse riscului, analiza lui este considerată un a fi un instrument prin intermediul căruia o entitate poate preveni din timp pericolele la care este supusă. Dar, pot menționa, că analiza și managementul riscului nu elimină riscul, ci permite evaluarea efectelor expunerii la risc.

Managementul riscului este considerat ca fiind: „aplicarea sistematică a politicilor de management, procedurilor și practicilor pentru stabilirea contextului, identificării, analizării, evaluării, tratării, monitorizării și comunicării riscului”¹.

Practic strategia riscurilor constă în desfășurarea sau implementarea managementului riscurilor în cadrul entității.

Managementul riscului, este un proces care înglobează următoarele activități:

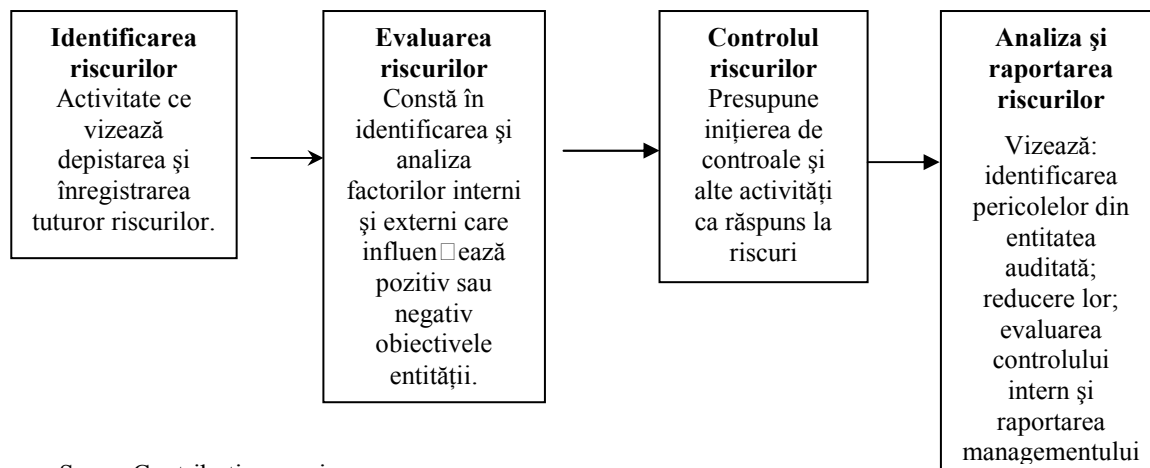
- identificarea riscurilor, constă în depistarea riscurilor și înregistrarea lor;
- evaluarea riscurilor, se realizează plecând de la două variabile: probabilitatea apariției riscului și impactul riscului;
- administrarea riscurilor, vizează ținerea sub control a riscurilor cheie;
- verificarea riscurilor, reprezintă o supervizare a întregului proces ce are ca obiectiv limitarea lor.

¹ *Standardele managementului riscurilor. Australia și Noua Zeelandă*, 4360/1999, p. 4.

Gestionarea riscurilor este o activitate desfășurată în strânsă legătură cu conducerea corporativă și controlul intern care vizează realizarea obiectivelor propuse de către entitate și sporirea performanței.

Figura nr. 1

Procesul gestionării riscurilor



Sursa: Contribuție proprie

Efectele crizei economice cu care entitățile se confruntă fac ca acestea din urmă să desfășoare tot mai multe activități în ceea ce privește analiza și gestionarea riscurilor. În ultima perioadă de timp s-a pus foarte mare accent pe importanța gubernanței corporative, precum și a managementului riscului în ceea ce privește identificarea și gestionarea riscurilor. Implementarea unor măsuri privind reducerea lor aduce o serie de avantaje materializate în realizarea obiectivelor stabilite.

Tabelul de mai jos, prezintă beneficiile obținute prin gestionarea riscurilor și rezultatele pe ansamblu obținute de entitate.

Tabelul nr. 1

Beneficiile riscurilor și măsurarea succesului

Beneficiile procesului de gestionare a riscurilor	Rezultate și măsuri ale succesului acestora
Mărește reputația	Mai puțină risipă
Mai multă inovare	Economii – legate de asigurare
Conștientizare strategică mai bună	Reduce creanțele și alte costuri
Abordare mai consistentă/consecvență/compactă	Reduce costurile auditului extern
Îndreptarea atenției mai mult către imaginea de ansamblu	Proiecte livrate la timp și cu încadrarea în costuri
Sporește dreptul de proprietate	Reduce plângerile
Mai puține articole nefavorabile în media	Reduce fluctuația personalului
Influențează schimbarea	Mai puțin absentism
Ajută la schimbarea culturii	Mai puține decizii regândite
Decizii mai informate	Asigurarea activităților câștigătoare: contracte, proiecte
Confort/siguranță mai mare pentru management	Reducere a costului solicitărilor legate de risc
Facilitează o mai bună planificare a afacerii	Reducere a stresului
Facilitează analiza sensibilităților	Servicii la un nivel calitativ mai ridicat
Încurajează o gândire mai largă „în afara cutiei”	Scrisoare/raport anual al auditului pozitiv
Conștientizare mai bună a corporației	Prețuri mai bune în contracte
Transfer mai bun al informațiilor	Rezultate mai bune în sondaje privind satisfacția
Informații mai bune pentru șeful executivului	Mai puține articole adverse în presă
Încurajează luarea în proprietate a riscurilor	Mai puține recomandări ale auditului intern
Identifică pericolele, respectiv „cojile de banană”	Mai puține vizite de reglementare
Evită acceptarea de eșecuri ale sistemului	Registrul riscurilor menținut la zi
Sporește înțelegerea vulnerabilităților	Reducere a provocărilor legale
Mărește șansa de atingere a obiectivelor	Procent sporit al obiectivelor atinse

Beneficiile procesului de gestionare a riscurilor	Rezultate și măsuri ale succesului acestora
Identifică principalele riscuri și oportunități	Soluționarea plângerilor-număr și rezultate/efecte
Documentarea formală asupra riscurilor	Declarație mult mai concretă a guvernantei corporative
Gestionarea mai bună a riscului financiar	Câștigarea unei poziții mai înalte într-o ierarhie
Împărtășirea/difuzarea cunoștințelor despre controale	Reducere a costului riscului – solicitări de pierderi, neasigurate
Identifică întreruperile/pauzele	Reducere a plângerilor dovedite-presă
Procese povocatoare	Finanțare sporită
Înțelegere mai bună a rolurilor celorlalți	Reducere a fraudei

Sursa: Marcel Ghiță, Sorin Briciu (coord.), *Guvernanța corporativă și auditul intern*, Editura Arternitas, Alba Iulia, 2009, p. 235

Analizând cele prezentate în tabel, consider că gestionarea riscurilor prin implementarea proceselor ce vizează managementul riscului, contribuie la desfășurarea cu succes a operațiunilor financiare, eficientizarea lor precum și la întocmirea și prezentarea unor situații financiare cât mai corecte care să reflecte exact activitatea desfășurată într-o entitate.

Concluzii

Riscurile sunt într-o neîntreruptă mutație atât ca formă de manifestare cât și ca perioadă în care acestea își manifestă efectele iar factorii care concură la apariția riscurilor sunt întotdeauna alții și tot mai variați. Așadar, trebuie acordată o atenție sporită riscurilor în vederea gestionării lor cât mai corecte pentru înlăturarea amenințărilor la care entitățile sunt supuse. Cum menționau Bek și Giddens „**trăim într-o eră a riscului**”¹.

Bibliografie:

1. Dobrotă, Niță, *Dicționar de economie*, Editura Economică, București, 2000
2. Griffiths, Phil, *Risk-Based Auditing*, Gower Publishing Limited, England, 1998
3. Griffiths, Phil, *Risk-Based Auditing*, Gower Publishing Limited, Aldershot, England, 2005
4. H M, Treasury, *Gestionarea riscurilor, principii și concepte*, octombrie 2004
5. Louisot, Jean-Paul, *Risk management for private and public entities*, Academic Risk Management Association Italy, 2006
6. Ghiță, Marcel; Briciu, Sorin (coord.), *Guvernanța corporativă și auditul intern*, Editura Arternitas, Alba Iulia, 2009
7. Mihăilescu, Ion (coord.), *Audit și control intern*, Editura Independența Economică, Pitești, 2010
8. Stiglitz, Joseph, *Mecanismele globalizării*, Editura Polirom, București, 2008
9. Stiglitz, Joseph, *Economie*, Editura Economică, București, 2003
10. Ulrich, Bek; Giddens, Anthony, *Le Monde des Debats*, novembre, 1999
11. *** *Dicționar MacMillan de economie modernă*, Editura Codecs, București, 1999
12. *** *Standardele managementului riscurilor*, Australia și Noua Zeelandă, 4360/1999
13. *** *Vocabularul economic financiar*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1989

¹ Bek Ulrich, Anthony Giddens, *Le Monde des Debats*, novembre, 1999, p. 57.