

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

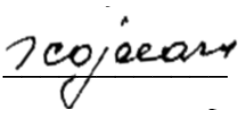
Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 005.21:338.45:684.41(478)(043)

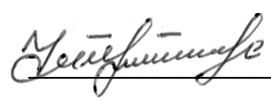
CHIRINCIUC IURIE

**SPECIFICUL MANAGEMENTULUI ALIANȚEI CORPORATIVE
(ÎN CAZUL PRODUCĂTORILOR DE MOBILĂ DIN
REPUBLICA MOLDOVA)**

**Specialitatea 521.03. ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL
INDUSTRIEI DE MOBILĂ**

Teza de doctor în științe economice

Conducător științific:  **Cojocaru Vadim, profesor universitar,
doctor în științe economice**

Autor:  **Chirinciuc Iurie**

CHIȘINĂU, 2016

© Chirinciuc Iurie, 2016

CUPRINS:

ADNOTARE (română, rusă, engleză)	5
LISTA ABREVIERILOR UTILIZATE	8
INTRODUCERE	10
 1. ALIANȚELE CORPORATIVE STRATEGICE ÎN NOUA ECONOMIE GLOBALĂ	 17
1.1. Abordări teoretice privind organizația contemporană	17
1.2. Fundamentele teoretice ale gestiunii alianțelor corporative (strategice)	31
1.3. Sinteza aspectelor teoretice în clasificarea alianțe corporative (strategice)	54
1.4. Concluzii la capitolul 1	68
 2. EVOLUȚIA PIEȚEI GLOBALE A INDUSTRIEI MOBILEI ȘI SPECIFICUL REGLEMENTĂRII ACTIVITĂȚII ALIANȚELOR CORPORATIVE ÎN REPUBLICA MOLDOVA	 70
2.1. Managementul global și principiile de gestiune a relațiilor de tip alianță	70
2.2. Aspecte generale privind situația în industria mobilei la nivel mondial și regional	86
2.3. Atributele legale ale managementului alianțelor corporative în practica Republicii Moldova și internațională	97
2.4. Concluzii la capitolul 2	110
 3. DIRECȚII DE PERFECTIONARE A MANAGEMENTULUI ALIANȚELOR CORPORATIVE (STRATEGICE) ÎN INDUSTRIA DE MOBILĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA	 112
3.1. Structura pieței industriei mobilei din Republica Moldova și caracterul evoluției acesteia	112
3.2. Activitatea alianței strategice „CAVIO” și evoluția sa în Republica Moldova	124
3.3. Optimizarea și modularea activității Alianței Strategice CAVIO	130
3.4. Concluzii la capitolul 3	155
 CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	 157
BIBLIOGRAFIA	160
ANEXE	174
Anexa 1. Categorie economică de organizație și evoluția acesteia în managementul contemporan	174
Anexa 2. Repere conceptuale de analiză a structurilor organizaționale	181
Anexa 3. Abordări teoretice și direcții evolutive ale managementului organizațional	192
Anexa 4. Repere ale evoluției managementului strategic organizațional	199
Anexa 5. Viziuni majore în gândirea comportamental-strategică a managementului contemporan	203
Anexa 6. Delimitări criteriale în clasificarea strategiilor organizaționale	204
Anexa 7. Sinteza factorilor mutaționali și impactul acestora asupra mediului de afaceri global	220
Anexa 8. Sinteza contribuției savanților moldoveni în domeniul formării concepției comportamental-strategice a organizațiilor	226
Anexa 9. Criteriile de partajare, clasificarea generală și evoluția Acordurilor de Cooperare (ACS)	228
Anexa 10. Particularitățile, formele și principiile de gestiune a AS	233
Anexa 11. Legătura între managementul organizațiilor bazate pe cunoaștere și structura organizațională de rețea	238
Anexa 12. Modele de format ramural al RAS la nivel mondial	242
Anexa 13. Trendurile dezvoltării pieței internaționale și regionale a mobilei	243
Anexa 14. Structura organizațională și acoperirea internațională a holdingului „CAVIO”	250
Anexa 15. Analiza eficienței globale în activitatea economico-financiară a companiei SRL „EUROATLANT”.	254
Anexa 16. Acte normative de reglementare a activității de protecție a proprietății intelectuale la nivel național, regional și internațional: sinteză comparativă	259

Anexa 17.	Mecanismele instituționale de sporire a competitivității industriei mobilei în Republica Moldova	265
Anexa 18.	Exemplu de aplicare practică a metodei de gestiune a Alianței Strategice (MEGAS) în baza softului informatic modular CAVIO SOFT	266
Anexa 19.	Act de implementare a rezultatelor cercetării în cadrul SRL „EUROATLANT”	270
Anexa 20.	Certificat de implementare a rezultatelor cercetării în cadrul ASC	271
Anexa 21.	Certificat de la Uniunea Producătorilor de Mobilă	272
	DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	273
	CURRICULUM VITAE	274

ADNOTARE

Numele și prenumele autorului: Chirinciuc Iurie

Titlul tezei: Specificul managementului alianței corporative (în cazul producătorilor de mobilă din Republica Moldova)

Gradul științific solicitat: teză de doctor în științe economice

Localitatea: Chișinău

Anul perfectării tezei: 2016

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluziile generale și recomandări, bibliografie din 287 de titluri, 21 de anexe, 159 de pagini de text de bază, 83 de figuri, 91 de tabele și 5 formule.

Numărul de publicații la tema tezei: rezultatele obținute sunt publicate în 9 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: Alianță Corporativă; Alianță strategică (AS); Acord de Cooperare Strategică (ACS); Arie de Excelență Strategică (AES); configurații ierarhice și non-ierarhice; cunoaștere; Grup Strategic (GS); Guvernanța Alianțelor Strategice (GAS); management al cunoașterii; Management Strategic Configurativ (CSM); modulare; Noua Economie Globală Strategic Orientată (NEGSO); opțiune strategică de creștere organizațională prin modulare (OSCOM); opțiunea de creștere organizațională prin configurare (OCOC); Parteneriat Strategic Global (PSG); Rețea de Cooperare Strategică (RCS); strategie; structură organizațională ș.a.

Domeniul de studiu: Specialitatea 521.03. Economie și Management în domeniul industriei mobilei.

Scopul și obiectivele lucrării constau în identificarea mecanismelor eficace de gestiune consolidată a alianțelor strategice pe ariile de excelență stabilite în domeniul industriei mobilei din Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică vizează realizarea unei sinteze originale privind organizațiile și structurile organizaționale contemporane în contextul definirii alianțelor strategice; descrierea acordurilor de cooperare strategică, cu scoaterea în evidență a locului, rolului și a particularităților de funcționare a alianțelor strategice; elaborarea și utilizarea unui instrumentar conceptual inovațional în domeniul gestiunii alianțelor strategice; crearea și implementarea unor platforme inovaționale de gestiune consolidată a structurilor complexe în cadrul organizațiilor de rețea; determinarea efectelor aplicării principiilor modulare de gestiune în managementul organizațional privind alianțele strategice ș.a.

Problema științifică importantă soluționată în teză constă în determinarea interdependențelor standardizate în cadrul alianțelor strategice de tip rețea, având la bază principii modulare, care a permis elaborarea unui mecanism eficace (soft de gestiune) de organizare și control a activității alianțelor strategice, pentru utilizarea ulterioară de către managerii alianțelor strategice, în general, iar în ramura industriei de mobilă din Republica Moldova, în particular, în scopul perfecționării managementului alianțelor strategice și sporirii eficienței acestora.

Semnificația teoretică rezidă din importanța dezvoltării și diversificării instrumentelor teoretice și metodologice ce se referă la domeniul managementului în scopul îmbunătățirii mecanismelor de gestiune consolidată a alianțelor strategice în ramura industriei mobilei din Republica Moldova.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în utilizarea instrumentului managerial elaborat și implementat de către autor pe domeniile strategice identificate în contextul gestiunii modulare a alianței strategice din ramura industriei mobilei, cu posibilitatea aplicării vaste a acestuia de către managerii și specialiștii alianțelor corporative (strategice) din alte ramuri și sectoare de activitate economică.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele de investigație științifică au fost înalt apreciate și implementate în cadrul grupului „CAVIO”; Euroatlant SRL și al Uniunii Producătorilor de Mobilă din Republica Moldova, fapt atestat prin certificatele de implementare, conferite autorului în acest sens.

АННОТАЦИЯ

Имя, фамилия: Юрий Киринчук

Название диссертации: Особенности управления корпоративного альянса (на основе производителей мебели в Республики Молдова)

Соискание ученой степени: Кандидата экономических наук

Место защиты: г. Кишинев

Год представления диссертации: 2016

Структура работы: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 287 наименований, 21 приложений, 159 страниц основного текста, 83 рисунков, 91 таблиц и 5 формул.

Количество публикаций по теме: Результаты были опубликованы в 9 научных работах

Ключевые слова: корпоративный альянс ;стратегический альянс; Соглашение о стратегическом сотрудничестве); Зона стратегического совершенства; иерархические и неиерархические конфигурации; знание; Стратегическая группа; Управление Стратегические альянсы; управление знаниями; Стратегическое управление конфигурацией; Модулирование; Новая глобальная экономика стратегически ориентированная; стратегический вариант организационного роста при модуляции; организационного роста через опции конфигурации; Глобальное стратегическое партнерство; Стратегия сети сотрудничества; Стратегия; Организационная структура и др.

Область исследования: Специальность **521.03**. Экономика и менеджмент в мебельной промышленности

Цель и задачи работы: определить эффективные механизмы для управления стратегических альянсов в мебельной промышленности в Республике Молдова

Научная новизна и оригинальность исследования состоит в : оригинальный синтез современных организаций и организационных структур в контексте определения стратегических альянсов; Описание соглашения о стратегическом сотрудничестве подчеркивая место, роль и функционирование особенностей стратегических альянсов; разработка и применение инновационных инструментов в управление стратегических альянсов; создания и реализации инновационной платформы консолидированного управления сложных структуры; определение эффектов применения принципов модуляции управления в организационном управлении стратегических альянсов и др.

Самая важная научная задача решенная в диссертации состоит в определении стандартизованных взаимозависимостей внутри стратегических альянсов сетевого типа, основанных на модульном принципе, что позволило развитие эффективного механизма (программного обеспечения для управления), чтобы организовывать и контролировать деятельность стратегических альянсов для последующего использования менеджерами стратегических альянсов, в целом и в отрасли мебельной промышленности Молдовы, в частности, в целях упрощения управления стратегическими альянсами и повышения их эффективности.

Теоретическая значимость работы заключается в важности развития и диверсификации теоретические и методологические инструменты, направленные на управление стратегического поведения бизнеса в целях повышения механизмы управления укрепить стратегические альянсы в мебельной промышленности отрасли в Республике Молдова

Практическая ценность работы заключается в использовании разработанного и внедренного автором инструмента управления в стратегически определенных областях, в контексте модульного управления стратегического альянса в отрасли мебельной промышленности, с возможностью его практического использования руководителями и специалистами корпоративных (стратегических) альянсов в других отраслях и секторах экономической деятельности.

Внедрение научных результатов: результаты исследования были высоко оценены и реализованы в рамках группы "CAVIO", Euroatlant SRL, Союзом Производителей Мебель Молдовы, о чем свидетельствует сертификаты внедрения.

ANNOTATION

Surname, first name of the author: Chirinciuc Iurie

Title of the thesis: The specifics of corporate alliances management (based on the Republic of Moldova furniture manufacturers)

Academic degree required: PhD thesis in Economics

Locality: Chisinau

Year of thesis finalization: 2016

Thesis structure: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 287 titles, 21 annexes, 159 pages of basic text, including 83 figures, 91 tables and 5 formulas.

Number of publications on the thesis' theme: the obtained results were published in 9 scientific papers.

Key-words: Corporate alliance; Strategic Alliance (AS); Strategic Cooperation Agreement (ACS); Strategic Excellence Area (SEA); hierarchical and non-hierarchical configurations; knowledge; Strategic Group (GS); Strategic Alliances Governance (SAG); knowledge management; Strategic Configuration Management (SCM); modulation; The New Global Economy Strategy Oriented (NGESO); organizational strategic growth option modulation (OSGOM); strategic option of organizational growth through modulation (OCOC); Global Strategic Partnership (GSP); Strategical Cooperation Network (SCR); strategy; organizational structure, etc.

Field of study: Specialty – 521.03 Economics and Management in the furniture industry.

The purpose and objectives of the thesis are focused on identification of effective devices for strengthen management of strategic alliances on areas of excellence, established in the furniture industry of the Republic of Moldova.

The novelty and scientific originality of the investigation resides in achieving an original synthesis on contemporary organizations and organizational structures in the context of defining strategic alliances; description of strategic cooperation agreements with emphasizing the place, role and function of the strategic alliances particularities; development and harnessing innovative conceptual tools in strategic alliances administration; creating and implementing innovative platforms for consolidated management of complex structures within the organizational network; determining effects of enforced modulation principles for organizational management on strategic alliances, etc.

Important scientific resolved issue consists in determining the standardized interdependencies in the network type strategic alliances based on the modular principle, which allowed the development of an effective mechanism (management software) to organize and control the activity of strategic alliances for subsequent use by managers of strategic alliances generally, and in the Moldova's furniture industry branch particularly, in order to improve the management of strategic alliances and increase their efficiency

The theoretical significance of this paper lies in the importance of theoretical and methodological development and diversification tools, aimed at the strategic management domain of business behavior in order to improve management mechanisms for strengthened strategic alliances in the furniture industry branch of the Republic Moldova.

The applicative value of the thesis consists in using the management tool, developed and implemented by the author, on the strategic areas identified in the context of management of modular strategic alliances in the furniture industry branch, with the vast possibility of applying thereof by managers and corporate (strategic) alliances specialists in other branches and economic sectors.

The implementation of scientific results were highly appreciated and implemented within the group "CAVIO" Euroatlant SRL and Furniture Manufacturers Union of the Republic of Moldova, as attested by implementation certificates conferred to the author in this regard.

Lista abrevierilor:

ACS	– Acord de Cooperare Strategică (<i>propusă de autor</i>)
ASC	– Alianța Strategică CAVIO (<i>propusă de autor</i>)
ADER	– Alianța pentru Dezvoltarea Economică a României
AL	– Agenția Lemnului din România
APMR	– Asociația Producătorilor de Mobilă din Romania
AGEPI	– Agenția de Stat pentru Proprietatea Intelectuală a Republicii Moldova
APC	– Acord de Parteneriat și Cooperare
AES (ZES)	– Arie (Zonă) de Excelență Strategică (<i>propusă de autor</i>)
AS	– Alianță Strategică (<i>propusă de autor</i>)
ASA	– Alianță Strategică Artificială (<i>propusă de autor</i>)
ASM	– Alianță Strategică Mixtă (<i>propusă de autor</i>)
ASO	– Alianță Strategică Orizontală (<i>propusă de autor</i>)
ASP	– Alianță Strategică Pură (<i>propusă de autor</i>)
ASS	– Alianță Strategică Simplă (<i>propusă de autor</i>)
ASV	– Alianță Strategică Verticală (<i>propusă de autor</i>)
BIC	– Biroul Istoriilor de Credit
BRIC	– Brazilia, Rusia, India și China
BNS	– Biroul Național de Statistică din Republica Moldova
CMD	– Concepția Managementului Durabil (<i>propusă de autor</i>)
Csil	– Centrului de Studii Industriale
CSM	– Managementul strategic configurativ (<i>propusă de autor</i>)
CTN	– Corporație Transnațională
EFIC	– Confederația Europeană a Industriei Mobilei
EUROSTAT	– Banca de date statistice a Uniunii Europene
FMN	– Fusion Media Networks
FSLIL	– Federația Sindicatelor Libere din Industria Mobilei din România
GAS	– Guvernanța Alianțelor Strategice (GAS) (<i>propusă de autor</i>)
GATT	– General Agreement on Tariffs and Trade
GS	– Grup Strategic (<i>propusă de autor</i>)
MCMC	– Mișcarea Configurativă a Managementului Contemporan (<i>propusă de autor</i>)
MSC	– Management Strategic Configurativ (<i>propusă de autor</i>)
NEG	– Noua Economie Globală (<i>propusă de autor</i>)
NEGSO	– Noua Economie Globală Strategic Orientată (<i>propusă de autor</i>)
OB	– Organizational Behavior
OCOC	– Opțiunea de creștere organizațională prin configurare (<i>propusă de autor</i>)
O-O	– Configurația orizontală-orizontală a alianțelor complexe (<i>propusă de autor</i>)
O-V	– Configurația orizontală-verticală a alianțelor complexe (<i>propusă de autor</i>)
OSCOM	– Opțiunea strategică de creștere organizațională prin modulare (<i>propusă de autor</i>)
CTNG	– Organizații transnaționale guvernamentale
PSG	– Parteneriat Strategic Global (<i>propusă de autor</i>)
RAS	– Rețea de Alianțe Strategice (<i>propusă de autor</i>)
RCS	– Rețea de Cooperare Strategică (<i>propusă de autor</i>)
ROF	– Regulamentul de organizare și funcționare
RPS	– Registrul Partenerilor Siguri
R&D	– Research and Development
TFUE	– Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene
UC	– Uniune Corporativă
UE	– Uniunea Europeană
UNCTAD	– United Nations Conference on Trade and Development

UPM	– Uniunea Producătorilor de Mobilă din Moldova
V-V	– Configurația verticală-verticală a alianțelor complexe (<i>propusă de autor</i>)
WFC	– Confederația Mondială de Mobilă (World Furniture Confederation)
WTO	– World Trade Organization
ZEL	– Zonă Economică Liberă

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate. În general, ultimul deceniu a fost marcat de aspectul privind definirea organizațiilor și a principiilor de gestiune a acestora. Preocuparea respectivă a devenit principala tematică pentru majoritatea școlilor și a curentelor de gândire economică, sociologică, politică și administrativă, evoluând de la sisteme închise și mecaniciste, la cele cu un grad înalt de flexibilitate și deschidere către exterior. În acest context, căutarea unor modalități de îmbunătățire a principiile de gestiune a lor a fost condiționată și de un șir de premise, care s-au manifestat, în principal, începând cu a doua jumătate a secolului trecut, fiind condiționate de modificarea determinantilor specifici conjuncturii economice, politice și sociale din perioada postbelică; implicarea activă în viața economică a unor organisme internaționale (de ex., GATT și FMI); influența doctrinei liberale și a succesului economiilor cu orientare de piață; căderea sistemului totalitar comunist; evoluțiile rapide din domeniul transporturilor și a telecomunicațiilor; procesele de natură integraționistă ș.a. – elemente care au liberalizat puternic spațiul economic, traducând în viață fundamentele actuale ale economiei postindustriale. Economia postindustrială sau „noua economie bazată pe cunoaștere”, cum mai este numită aceasta, la modul convențional, a făcut ca resursa primordială implicată în succesul afacerilor să devină factorul intelectual, afectând prin aceasta toți actorii vieții economice, într-o manieră incontestabilă și ireversibilă. La rândul său, fenomenul deschiderii a împărțit actorii economici în două tabere: actori foarte puternici, dotați suficient din punct de vedere al cerințelor economiei intelectuale și actori foarte slabi din acest punct de vedere, fiind, în mod continuu, amenințați de concurența și mobilitatea excesivă a mediului internațional de afaceri. În acest context, necesitatea creării unui format nou de definire, administrare și dezvoltare a companiilor din diferite domenii a devenit vitală, managerilor având drept obiectiv găsirea noilor repere de creare a valorii și a viziunilor strategice inovative, pe toate planurile de acțiune, care generează un comportament organizațional fără precedent, pe o bază competitivă durabilă, la nivel global.

Astfel, condițiile create au determinat ca firmele de pretutindeni să înceapă o luptă aprigă pentru supraviețuire, încercând să compenseze prin diferite mecanisme, în special, de natură inovațională, lipsa stringentă a unor resurse vitale. O parte dintre acestea ar putea fi atribuită acordurilor interorganizaționale și a dezvoltării firmelor în rețea. În context multinațional, o amploare semnificativă se atribuie fenomenului de creare a alianțelor strategice pentru depășirea dificultăților privind viteza de schimbare a pieței concurențiale de stat și a diferitor schimbări de ordin structural.

În Raportul UNCTAD, publicat în anul 2011 (Conferința ONU pe probleme de comerț și dezvoltare), a fost redat exemplul organizației cu activitate inovațională din sistemul organizațiilor transnaționale guvernamentale (CTNG), numărul cărora, la ora actuală, este de

650. Aceste corporații dețin peste 8500 de filiale în străinătate în toată lumea și devin o sursă importantă de investiții străine directe. În anul 2010, CTNG le revenea aproximativ 11% din totalul ISD.

Elaborarea și realizarea proiectelor inovaționale în structurile menționate a impus analiza unei probleme noi și puțin cercetate – cea a raportului orizontal și gestiunea lui prin mijloace necorporative (fără a utiliza pârgăile legate de gestiunea capitalului) în cadrul organizațiilor internaționale de producere. Prin urmare, în ultimii ani s-a conturat importanța unor astfel de tipuri de rețele economice, precum: contractarea industrială și producerea agricolă, outsourcing-ul serviciilor, franchising-ul, licențierea, contractele de gestiune și alte forme de relații contractuale. Utilizându-le, CTN își coordonează activitatea în cadrul rețelelor sale globale de ordin tehnico-științific și productiv-comercial, fără participarea la capitalul acestora. Prioritatea formelor non-corporative (non-acționariat) constă în faptul că au la baza mecanisme flexibile, capabile să interacționeze cu companiile locale, să mențină viabilitatea partenerilor, în aceeași măsură, și să transmită cunoștințe, experiență, know-how.

Astfel, cadrul major în asigurarea creșterii economice prin intermediul organizațiilor de rețea presupune o utilizare largă a legăturilor orizontale în gestiune. Realizarea unor proiecte inovaționale grandioase în asemenea organizații necesită asocierea unui foarte mare număr de lucrători calificați de profil diferit, cu păstrarea independenței economice și de producere a organizațiilor lor de bază. În condițiile asocierii organizațiilor, în așa-numitele rețele de alianțe corporative (strategice), este posibilă fortificarea legăturilor și a relațiilor de cooperare între companiile mari, dispersate din punct de vedere teritorial și distribuitorii, consumatorii, partenerii care vizează activitatea de producție și dezvoltarea inovațională a acestora.

La etapa actuală, piața alianțelor corporative (strategice) este una bine delimitată, oferind o serie de instrumente utile și aplicabile, pe scară largă, de către managerii multinaționali. Configurația pieței actuale a alianțelor strategice, la nivel global, incită spre o studiere mai aprofundată a acestui aspect. La mijlocul anilor '90, din mai mult de 167.000 de investiții cu capital străin din China, 64% au fost societăți cu capital mixt și 15% parteneriate de colaborare; în industria auto au fost create mai mult de 250 de alianțe; în industria aviatică, numărul depășea 300. Totodată, în ultimii ani, dorința firmelor de a se alia capătă conturul unui comportament strategic adaptat din ce în ce mai puternic.

Astfel, în ultimii ani, sute de firme, din dorința de a se extinde rapid pe plan mondial, au folosit alianțele strategice drept cale eficientă de a intra în diferite țări, într-o manieră adaptabilă și flexibilă. Companiile au folosit mai frecvent alianțele pentru a stabili rapid un pachet cuprinzător de puncte de pornire, incluzând marketingul și producția, organizarea, partea financiară și contabilitatea, telecomunicațiile, sistemul de operații informaționale ș.a. Deci,

importanța studierii alianțelor strategice nu specifică doar raționalitatea actului de creare a societăților de tip alianță, dar și a faptului cum trebuie valorificate oportunitățile oferite prin intermediul lor și cum trebuie dezvoltate și conduse eficient pe bază durabilă. În plus, studierea profundă și cunoașterea specificului alianțelor strategice este necesară și pentru înțelegerea a ceea ce, de fapt, ele nu sunt. Astfel, nici fuzionările și achizițiile, dar nici filialele corporațiilor multinaționale nu pot fi considerate alianțe strategice, deoarece, în esență, crearea lor nu implică existența a două sau mai multe societăți independente care să împartă beneficiul și controlul pe o perioadă îndelungată de timp.

Totodată, deși, la scară internațională, alianțele au răspândire largă încă de la începutul anilor '70 ai secolului trecut, în Republica Moldova, instituirea bazelor teoretice și a celor aplicative în domeniul creării și al gestionării alianțelor strategice din diverse ramuri ale economiei sunt neesențiale. Pornindu-se de la premisele menționate, nucleul de investigație a acestei lucrări se referă la studiul comportamentului strategic managerial al organizațiilor de rețea, de tip alianță și, respectiv, al principiilor funcționării acestora în ramura industriei mobilei din Republica Moldova.

În literatura științifică și de specialitate există varii concepte referitor la uniuni, alianțe corporative și alianțe strategice. În viziunea autorului în cazul alianțelor corporative a producătorilor de mobilă din Republica Moldova persistă preponderent caracteristici a formelor strategice de alianțe, astfel autorul folosește și dezvoltă noțiunea de alianță corporativă (strategică), or alianță strategică [29, 31, 33, 41, 186, 189, 193, 194, 197, 208, 211, 230, 237, 248, 250, 256, 257, 259, 260, etc.]. Autorul menționează și existența alianțelor strategice necorporative sau între concurenți (vezi pag. 48-50, inclusiv sursa 237, Dussage P. Les alliances strategiques entre firmes concurrentes).

Scopul și obiectivele lucrării. Scopul acestei lucrări constă în identificare mecanismelor eficace de gestiune consolidată a alianțelor strategice pe ariile de excelență stabilite în domeniul industriei mobilei din Republica Moldova. Acest scop a condiționat realizarea următoarelor **obiective de cercetare:**

1. Analiza abordărilor conceptuale privind organizațiile și structurile organizaționale contemporane;
2. Analiza preceptelor teoretice ale alianțelor strategice;
3. Identificarea criteriilor de clasificare a Acordurilor de Cooperare Strategice (ACS) și a sferei de cuprindere a alianțelor strategice (AS);
4. Analiza tendințelor industriei de mobilă pe piața națională și cea internațională;
5. Identificarea ariilor de excelență strategică (AES) în ramura industriei de mobilă din Republica Moldova;

6. Descrierea mecanismelor de gestiune consolidată alianțelor strategice, cu referire la piața națională și regională a industriei de producere a mobilei;
7. Elaborarea unui mecanism eficace de organizare și aplicarea strategiilor modulare de gestiune a alianțelor strategice în vederea sporirii eficacității și eficienței în conducere (în baza grupului strategic CAVIO) ș.a.

Noutatea științifică a tezei rezidă în:

1. Realizarea unei sinteze originale privind organizațiile și structurile organizaționale contemporane în contextul definirii alianțelor strategice;
2. Analiza conceptelor acordurilor de cooperare strategică, cu scoaterea în evidență a locului, rolului și a particularităților de funcționare a alianțelor strategice, dezvoltarea preceptelor ce au tangență cu alianțele corporative strategice (Alianță strategică (AS); Acord de Cooperare Strategică (ACS); Arie de Excelență Strategică (AES); configurații ierarhice și non-ierarhice; Grup Strategic (GS); Guvernanța Alianțelor Strategice (GAS); Management Strategic Configurativ (CSM); Noua Economie Globală Strategic Orientată (NEGSO); opțiune strategică de creștere organizațională prin modulare (OSCOM); opțiunea de creștere organizațională prin configurare (OCOC); Parteneriat Strategic Global (PSG); Rețea de Cooperare Strategică (RCS)ș.a);
3. Elaborarea și utilizarea unui instrumentar conceptual inovațional în domeniul gestiunii alianțelor strategice;
4. Crearea și implementarea unor platforme inovaționale de gestiune consolidată a structurilor complexe în cadrul organizațiilor de rețea;
5. Determinarea efectelor aplicării principiilor modulare de gestiune în managementul organizațional privind alianțele strategice ș.a.

Problema științifică importantă soluționată în teză constă în determinarea interdependențelor standardizate în cadrul alianțelor strategice de tip rețea, având la bază principii modulare, care a permis elaborarea unui mecanism eficace (soft de gestiune) de organizare și control a activității alianțelor strategice, pentru utilizarea ulterioară de către managerii alianțelor strategice, în general, iar în ramura industriei de mobilă din Republica Moldova, în particular, în scopul perfecționării managementului alianțelor strategice și sporirii eficienței acestora.

Importanța teoretică a lucrării. În teză este pusă în valoare importanța dezvoltării și diversificării instrumentelor teoretice și metodologice ce se referă la domeniul managementului în scopul îmbunătățirii mecanismelor de gestiune consolidată a alianțelor strategice în ramura industriei mobilei din Republica Moldova.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în utilizarea instrumentului managerial elaborat și implementat de către autor pe domeniile strategice identificate în contextul gestiunii modulare a alianței strategice din ramura industriei mobilei, cu posibilitatea aplicării vaste a acestuia de către managerii și specialiștii alianțelor corporative (strategice) din alte ramuri și sectoare de activitate economică.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

1. Sistematizarea și dezvoltarea terminologiei aferente domeniului de studiu investigat (Alianță strategică (AS); Acord de Cooperare Strategică (ACS); Arie de Excelență Strategică (AES); configurații ierarhice și non-ierarhice; cunoaștere; Grup Strategic (GS); Guvernanța Alianțelor Strategice (GAS); management al cunoașterii; Management Strategic Configurativ (CSM); modulare; Noua Economie Globală Strategic Orientată (NEGSO); opțiune strategică de creștere organizațională prin modulare (OSCOM); opțiunea de creștere organizațională prin configurare (OCOC); Parteneriat Strategic Global (PSG); Rețea de Cooperare Strategică (RCS) etc).

2. Actualizarea validității științifice a teoriilor modulare de gestiune a organizațiilor contemporane în contextul Alianțelor Corporative (Strategice) de tip rețea.

3. Elaborarea și aplicarea instrumentarului managerial de gestiune a alianțelor strategice (soft de gestiune managerială) pe ariile de excelență identificate în industria de mobilă din Republica Moldova ș.a.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost publicate în materialele conferințelor și a simpozioanelor internaționale și a celor naționale cu participare internațională, dar și în diverse reviste de profil recenzate. În total, autorul a realizat 9 publicații ce cuprind un volum de cca. 3.76 c.a.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele investigației științifice au fost înalt apreciate și aplicate în practica managerială a grupului strategic „CAVIO”, precum și a Uniunii Producătorilor de Mobilă din Republica Moldova, fapt atestat de prezența certificatelor de implementare conferite autorului în acest sens.

Sumarul compartimentelor tezei. Teza are o structură clasică, fiind constituită din introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 287 titluri și, respectiv, 21 anexe.

Introducere are o structură ordinară și cuprinde ansamblul elementelor obligatorii referitoare la justificarea actualității și a importanței temei de cercetare, prezentarea domeniului de cercetare, a suportului metodologic, științific și informațional, respectiv, expunerea gradului de studiere a temei date în lucrările savanților autohtoni și străini, formularea scopurilor și a obiectivelor propuse spre realizare, prezentarea elementelor de noutate științifică, identificarea

problemei soluționate și a valorii aplicative a subiectului investigat și redarea nivelului de implementare al rezultatelor obținute.

În capitolul întâi – **„ALIANȚELE STRATEGICE ÎN NOUA ECONOMIE GLOBALĂ”**, autorul a relevat abordările teoretice generale privind organizațiile și structurile organizaționale contemporane, a evidențiat reperele teoretice privind alianțele strategice, clasificarea și tipurile acestora, prezentând, pe această bază, particularitățile funcționale ale alianțelor strategice și ale modelelor configurative de gestiune prin cooperare în contextul Noii Economii Globale (NEG).

În capitolul al doilea – **„EVOLUȚIA PIETEI GLOBALE A INDUSTRIEI MOBILEI ȘI SPECIFICUL REGLEMENTĂRII ACTIVITĂȚII ALIANȚELOR CORPORATIVE ÎN REPUBLICA MOLDOVA”**, autorul a analizat managementul global și principiile de gestiune a relațiilor de tip alianță, a investigat aspectele generale ce vizează situația în industria mobilei la nivel mondial și regional, a identificat atributele legale fundamentale ce vizează funcționarea alianțelor strategice în Republica Moldova, cât și în spațiul internațional.

În cel de-al treilea capitol – **„DIRECȚII DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI ALIANȚELOR STRATEGICE ÎN INDUSTRIA DE MOBILĂ”**, accentele esențiale sunt puse analiza structurii pieței autohtone a mobilei și caracterul evoluției acesteia în ultimii ani, referindu-se, în mod particular, la acoperirea internațională a grupului „CAVIO”, apariția, dezvoltarea și evoluția acestuia în Republica Moldova., respectiv, optimizarea și modularea activității Alianței Strategice CAVIO.

În compartimentul **CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI**, autorul formulează concluziile principale realizate în procesul de investigație științifică, reliefând elementele de noutate expuse în conținutul lucrării.

Suportul metodologic al lucrării vizează utilizarea unor metode clasice de cercetare, în principal, acestea fiind: observarea empirică și analiza dinamică a realității, metoda monografică, inducția și deducția, comparația, sinteza, ilustrarea grafică și tabelară a materialelor studiate.

Suportul teoretico-științific al cercetării și gradul de studiere a temei. Ținând cont de specificul temei de investigație științifică, autorul a apelat la cele mai recente resurse de informare din domeniul economiei și managementului, având utilitate importantă atât lucrările savanților autohtoni, cât și cele ale savanților din străinătate. Întrucât, lucrarea este prezentată într-o abordare complexă, menționăm, în mod prioritar, contribuția deosebită, pe diverse domenii de investigație, a următorilor autori: Miliner B.Z., (*teoria organizațională*); Daft R., Kerbalek I., Goncharov V.V., Hrișcev E., Serduni S., Zorlețan T. ș.a. (*managementul firmei*); Șavga L., Cojocaru V., Țurcanu Gh., Rău A., Croitoru A. (*managementul corporativ și analiza structurilor de piață*); Tosi H.L., Robins S.P., Huse E.F., Raboca H.M., Ciobanu E. (*comportamentul*

organizațional); Daigne J.F., Negruța L., Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. ș.a. (*managementul schimbării*); Nicolescu O., Niculescu C., Bărbulescu C., Bleoju G., Dumitrescu M., Burlacu N., Călugăreanu I. ș.a. (*managementul strategic, teoria decizională și managementul anticriză*); Faulkner D., Bowman C., Pojidaev R.G., Hanadeevaya E.A., Ciucikevici M.M., Pazumnaya A.M., Asaula A.N., Ionașcu D., Iordache F., Nalba Gh., Mușețescu R.C., Hurduzeu Gh., Nicolau I., Cîșlari A., Croitoru A., Diviza L., Dumitru I., Polearuș V., Șavga Gh. ș.a. (*managementul configurativ și gestiunea organizațională de rețea*) etc.

Dar, o lucrare complexă, ce ar studia problematica alianțelor corporative (strategice), tipurile, gestiunea bazată pe modulare, tendințele în domeniul analizat etc. nu a fost elaborată, fapt ce a condiționat selectarea și dezvoltarea temei de cercetare prezentată.

Suportul informațional al cercetării constituie studierea Legislației Republicii Moldova, României, Ucrainei, dar și a Directivelor Europene în domeniul concentrărilor economice; analiza bazei de date statistice privind evoluțiile din domeniul mobilier al UE (EUROSTAT) [220] și cele ale Biroului Național de Statistică din Republica Moldova (BNS) [16]; analiza, în dinamică, a statisticii Confederației Mondiale a Mobilei (WFC) [231]; și a celei prezentate de către Confederația Europeană a Industriei Mobilei (EFIC) [240]; datele World Trade Organization (WTO) [286]; analiza datelor Centrului de Studii Industriale (Csil) [233]; informațiile despre activitatea Uniunii Producătorilor de Mobilă din Republica Moldova (UPM) [178]; studierea datelor Asociației Producătorilor de Mobilă din România (APMR) [8]; ale Agenției Lemnului din România (AL) [4]; ale Federației Sindicatelor Libere din Industria Mobilei din România [79]; utilizarea rezultatelor studiului sociologic, realizat în cadrul proiectului USAID CEED II (2012) și a studiului efectuat de către Magenda Consulting; documentele primare, precum și informațiile cu conținut istorico-factologic ale SRL „EUROATLANT”, care a servit drept teren pentru implementarea rezultatelor științifice, obținute în urma cercetării.

Obiectul cercetării îl constituie alianțele strategice din diverse domenii, în general, și alianțele din domeniul producerii de mobilă, în particular.

Cuvintele cheie: Alianță Strategică (AS); Acord de Cooperare Strategică (ACS); Arie de Excelență Strategică (AES); configurații ierarhice și non-ierarhice; cunoaștere; Grup Strategic (GS); Guvernanța Alianțelor Strategice (GAS); management al cunoașterii; Management Strategic Configurativ (CSM); modulare; Noua Economie Globală Strategic Orientată (NEGSO); opțiune strategică de creștere organizațională prin modulare (OSCOM); opțiunea de creștere organizațională prin configurare (OCOC); Parteneriat Strategic Global (PSG); Rețea de Cooperare Strategică (RCS); strategie; structură organizațională ș.a.

1. ALIANȚELE STRATEGICE ÎN NOUA ECONOMIE GLOBALĂ

1.1. Abordări teoretice privind organizația contemporană

În ultimii ani, contextul nou de derulare al afacerilor în economia globală a făcut ca una dintre cele mai importante preocupări ale economiștilor și sociologilor din toată lumea să fie axat pe studierea activității organizațiilor, în ansamblul, a evoluției structurilor organizaționale, precum și a comportamentului strategic în afaceri. Aceasta, deoarece, efectele globalizării au generat un impact revoluționar asupra economiei mondiale prin producerea unor schimbări majore și ireversibile asupra modului de interacțiune a întreprinderilor din toate ramurile și domeniile de activitate. În ultimii ani, elementul de dezvoltare prin inovație al organizațiilor și al structurilor organizaționale a căpătat un contur tot mai larg, constituind un reper important în studiul influențelor generate de către acestea asupra modificării adaptive a comportamentului firmelor pe diverse piețe.

Pornind de la premisa, prezentată de către autor, precum că între specificul activității organizaționale, comportamentul strategic și succesul companiilor există o legătură implicită de interdependență (vezi Figura 1.1), este esențială determinarea mecanismelor de influență asupra acestor componente în vederea amplificării efectelor economice globale în activitatea entităților studiate.

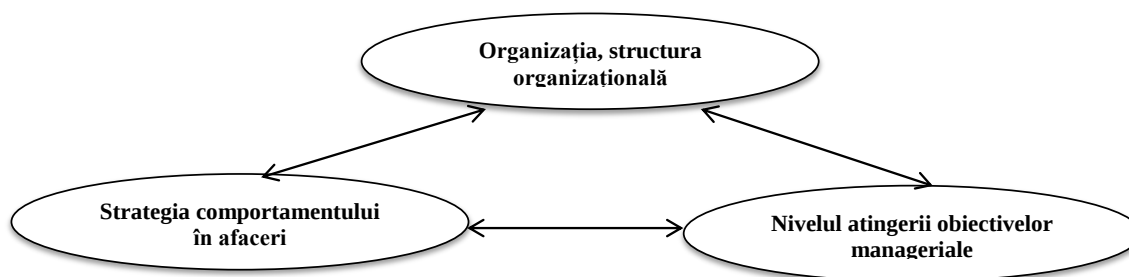


Fig. 1.1. Triada: activitate organizațională – comportament de afaceri – succes managerial

Sursa: elaborată de autor

Astfel, în pofida interesului științific manifestat, dar și a multiplelor studii efectuate asupra organizațiilor și a tipurilor de comportamente organizaționale, problema abordată, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, implică o mulțime de necunoscute, din care motiv, este necesară analiza mai profundă și aportul unor clarități de rigoare asupra abordărilor existente cu privire la categoria economică de organizație, a evoluției structurilor organizaționale și, respectiv, a determinantilor comportamentului managerial de afaceri.

Percepția *conceptului de organizație* trebuie să fie una multilaterală, având în vedere diversitatea formelor, tipurilor și a domeniilor de activitate. Totodată, „dificultatea definirii conceptului de organizație este determinată nu numai de multitudinea de perspective din care

este analizată, dar și de evoluția propriu-zisă a analizei organizaționale, care a consacrat noi modalități de definire, în funcție de contribuțiile aduse de-a lungul timpului de diferitele cercetări teoretice și practice (...), o anumită succesiune în dezvoltarea diverselor teorii și perspective nu înseamnă că noile perspective au înlocuit pe cele vechi” [139, p. 3].

Din punct de vedere juridic, conceptul dat reprezintă orice „comportament care constă în crearea de organizații politice, militare sau paramilitare (...); aderarea la o asemenea organizație, precum și sprijinirea sub orice formă a sa, propaganda sub orice formă în favoarea acesteia sau a scopurilor urmărite de ea (...); inițierea, organizarea și participarea la manifestații sau întruniri care aduc obținerea ordinii publice și a siguranței naționale; fapta cetățeanului străin de a finanța o organizație din cele amintite sau o manifestație ori întrunire din cele menționate”, prin care „se preconizează ca acest comportament să capete semnificație penală” [47].

Odată definite aceste aspecte (Tabelul A1.1 și A1.2), dar și multitudinea punctelor de vedere existente asupra tipologiei organizațiilor (Tabelul A1.3), permit să menționăm că organizațiile sunt percepute și analizate, în primul rând, ca entități economice, astfel constituind o multitudine de studii și repere de ordin științific și practic.

Deci, în calitate de categorie economică, organizațiile se definesc printr-o „structură socială bine delimitată și coordonată în mod coerent, conștient și continuu în vederea atingerii unuia sau a mai multor scopuri comune” [200, p. 12].

Atunci când organizațiile sunt tratate ca entități economice, pentru a nu face confuzii, este bine a fi precizată această abordare prin utilizarea unor termeni specifici, cum ar fi: firmă sau întreprindere. Opinia dată este susținută de unii autori, care consideră că întreprinderea este un caz special al unui ansamblu mai vast – organizațiile [115, p. 22; 74, p. 13].

Ca orice entitate economică, a cărei existență primordială ține de realizarea unor scopuri lucrative, „întreprinderea reprezintă unitatea organizatorică ce reunește resurse materiale, financiare și umane în scopul obținerii unui profit. Ea trebuie înțeleasă ca un ansamblu de elemente aflate în interacțiune permanentă”. În acest context, a fost evidențiată și afirmația cercetătorului F. Perroux, care menționează că „întreprinderea combină factorii producției în vederea obținerii unui produs pe care îl lansează pe piață, care nu vizează, în principal și imediat, să satisfacă nevoile membrilor săi (...). Dacă ea poate să-si vândă produsul la nivelul costurilor sau peste acesta, întreprinderea este satisfăcută”. Astfel, în această ordine de idei, drept elemente obligatorii ale apariției și fundamentării unei întreprinderi este considerată îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiții:

- 1) existența unei nevoi nesatisfăcute, cu posibilitatea de a se transforma în cerere potențială;

2) posibilitatea organizării unității între resursele materiale, financiare și umane, printr-un mod eficient de organizare și conducere a firmei;

3) identificarea posibilității de a obține un profit acceptabil pe o perioadă îndelungată de timp, prin efectuarea calculului de eficiență și respectarea ulterioară a condițiilor de desfășurare a activității [74, pp. 9-11].

Mai mult, în literatura economică, definirea organizațiilor se înscrie într-o serie de abordări esențiale, care se referă la principalele școli și curente de gândire managerială, analizate de autor în următoarea ordine: *Managementul Clasic și principiile Școlii Științifice* (Weber M., Taylor F. W., Fayol H., Ghilbreth F., Ghilbreth L., Emerson H. ș.a.); prisma comportamentală a managementului organizațional în accepțiunile *Școlii Relațiilor Umane* (Maslow A., Roethlisberger F. J., Mayo E., McGregor D., Herzberg F., Carnegie D. ș.a.); *Abordarea cantitativă (matematică) a organizației*, axată pe cercetări operaționale (Churchman C.W., Raiffa R., Beer S., Lesourme J., Kauffman A., Starr J., Afanisiev C., Goronzy F. ș.a.); *Școala Sistemelor Sociale* (Pearsons T., Menton R., Banard C.J., Simon H.A., Selznick P., Etzioni A., Popov G.N. ș.a.); *Școala Neoclasică practicistă sau empirică numită, de asemenea, și contextuală sau contingențială* (Druker P., Newmann L., Dale E., Falk R., Solan A. Jr., Cordiner R., Chandler A. ș.a.); *Mișcarea sistemică* (având ca promotori pe: Ludwig Von Bertalanffy – cu conceptele sale sistemice din biologie; Wiener N. – cibernetician și Shannon C. – adept al teoriei informației); *Școala Japoneză* (William Ouchi); *Școala Excelenței în conducerea afacerilor* (Peters Thomas și Waterman Robert jr. ș.a.); dar și *Mișcarea axată pe Concepția Managementului Durabil* – CMD (Meadows Donella, Goldsmith Edward, Toffler Alvin, Naisbitt John, Stivers R. L. ș.a.) sau *Concepția Configurativă a Managementului Contemporan* – MCMC (Miller D., Moyer A., Tsuo S. și Hinings C. ș.a.), ultimele două abordări fiind impuse prin viziunea autorului asupra temei acestei lucrări (Anexa A3.1).

Din multitudinea lucrărilor cercetate, în opinia autorului, un aport deosebit asupra dezvoltării structurilor organizaționale și a comportamentului strategic de afaceri l-au avut viziunile de tip contingențial și, mai nou, abordarea managementului durabil și a celui configurativ.

Astfel, în abordarea situațională se consideră că maximizarea eficacității organizației este condiționată de armonizarea reciprocă a activităților, politicilor și proiectelor sale, în funcție de contextul în care funcționează. Cele mai importante limite ale abordării contingency, potrivit opiniei unor specialiști, se referă la faptul că sunt luate în considerare un număr redus de variabile; o tratare liniară a relațiilor dintre variabile; ignorarea echifinalității în conturarea soluțiilor; absența unei perspective temporale în examinarea fenomenelor economice și manageriale implicate ș.a. Astfel, deși această abordare se considera că reflectă, deja de trei

decenii, o viziune modernă, care favoriza intens managementului performant, totuși a fost înlocuită cu abordarea configurativă.

În acest context, *abordarea configurativă* este o direcție nouă, având ca promotor inițial, în anul 1981, pe D. Miller, plasând, în prim plan, conturarea configurațiilor sau structurilor adaptive care constau dintr-o interacțiune dinamică a variabilelor mediului organizației și a strategiei. Rolul respectivelor configurații este de a crea premise în vederea achiziționării avantajelor competitive durabile, care conțin componente intens interdependente și complementare, a căror semnificație mai lesne poate fi înțeleasă prin referiri la ansamblu. Spre deosebire de abordarea situațională, viziunea configurativă implică o sinteză holistică asupra unui număr mare de variabile, ale căror interdependențe și sinergie conduc spre constelații organizaționale de genul *arhetipurilor* [120, p. 52]. Sensul holismului ține de concepția care susține ireductibilitatea întregului la suma părților, în sensul că anumite caracteristici ale acestuia nu pot fi explicate în termenii proprietăților și relațiilor componentelor. Datorită lui L. von Bertalanffy, principiul holistic este plasat la nivelul unei teorii generale a sistemelor. Perspectiva holistă și-a găsit numeroase aplicații în economie, sociologie, filozofia culturii etc. Spre exemplu, holismul semantic este o concepție despre natura și testarea teoriilor științifice, dezvoltată de W. van Quine, conform căreia semnificația empirică nu se stabilește la nivelul enunțului, ci la nivelul întregului sistem de enunțuri [66].

Insistând asupra explicației noțiunii de „arhetip”, în dicționarul explicativ se descrie un „model, tip inițial după care se călăuzește ceva”, un „concept care desemnează modelul prim, originar, ideal al obiectelor sensibile, considerate ca reprezentări imperfecte și copii ale sale”; model după care se fac reproduceri [58]. Astfel, prin conceptul de *arhetip managerial* se va înțelege „o configurație organizațională care se produce frecvent”, dată de numărul acestora, care este unul limitat de interdependențele dintre componentele care fac ca unele combinații să prezinte o probabilitate de producere mai redusă decât a altora. Se consideră că aceste constelații au un caracter temporar, astfel ca evoluția organizației să fie tratată drept o succesiune de secvențe ale unor echilibre punctuale. Deseori abordările contingency și cea configurativă sunt confundate, de aceea prezentăm diferențele între aceste două viziuni în Tabelul 1.1.

În ansamblu, abordările precizate mai sus pot relaționa cu trei modalități de bază a definirii organizațiilor, și anume: a) Perspectiva raționalistă; b) Perspectiva sistemelor naturale și c) Perspectiva sistemelor deschise (sistemizate de autor în Tabelul A1.4). Așadar:

A. Din perspectiva rațională a organizației se fundamentează pe ideea conform căreia organizațiile sunt structuri create în vederea îndeplinirii unor obiective. Unii teoreticieni consideră, că organizațiile, ca entități raționale, sunt create pentru urmărirea scopurilor, iar alții – că, prin definiție, o organizație este creată deliberat pentru atingerea unuia sau a mai multor

scopuri comune. De aceea, din această perspectivă, organizațiile pot fi considerate drept instrumente pe care grupurile umane le folosesc pentru realizarea și atingerea scopurilor sale.

Tabelul 1.1.

Comparația abordării contingency cu cea configurativă

Nr. d/o	Criterii	Abordarea contingency	Abordarea configurativă
1.	Modul dominant de investigare	Analiza de tip reduționist	Sinteza holistică
2.	Coeziunea și constrângerile sistemului social	Agregate ale unor componente cu interdependență scăzută	Configurații ale anumitor componente, intens interdependente
3.	Raporturile dintre parametrii lor	Unidirecționale, lineare	Reciproce și neliniare
4.	Tipul echilibrului	Quasi staționar	Punctual
5.	Modalitatea primară de producere a schimbării	Schimbare prin adaosuri minore	Schimbări radicale
6.	Distribuție temporală a schimbării	Progres continuu	Schimbări periodice
7.	Eficacitatea	Determinată de contextul situațional	Bazată pe echifinalitate

Sursa: [120, p. 53]

Din perspectiva rațională, drept trăsături comune ale organizațiilor pot:

- ✓ În primul rând, organizațiile presupun un „grup de persoane care interacționează”;
- ✓ Prezența unei structuri clar și definirea explicită ca entități a căror misiune este determinată astfel încât să ducă la îndeplinirea scopurilor și obiectivelor stabilite;
- ✓ Existența unor obiective de îndeplinit, care trebuie să fie comune membrilor organizației într-o măsură suficient de mare pentru a-și îndeplini funcția de liant al grupului, chiar dacă nu toți membrii organizației sunt conștienți de ele. Odată cu încadrarea în organizație, devine importantă posibilitatea și capacitatea persoanei de a deveni conștientă de aceste obiective. Axându-se pe această abordare, autorul S. Serduni a definit organizația ca „un sistem structurat de interacțiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune și specifice” [157, p. 22].

B. Din perspectiva organizațiilor privite ca sisteme naturale, organizația este un „organism viu”, care se dezvoltă în baza „ciclului sau curbei de viață organizațională” ca urmare a faptului că în opinia unor autori, „funcționarea sistemelor economice la macro- și micronivel presupune devierea lor periodică de la regimul normal de acțiune, formându-se astfel un anumit ciclu” [26, p. 45]. Astfel, adepții acestei teorii consideră că, organizația, ca orice alt organism viu, traversează patru etape generale, similare cu etapele unei vieți organice: nașterea, creșterea și dezvoltarea, maturizare și, respectiv, moartea (Figura A2.1).

Faptul că organizațiile, ca sisteme economice, se dezvoltă ciclic, face evoluția fiecărui dintre acest cicluri să se încheie, de regulă, cu trecerea către un nou nivel al procesului reproductiv (superior, inferior, mai larg, mai îngust). Așadar, viața oricărei organizații este

constituită dintr-o serie de etape succesive. Pentru organizație, ciclul său de viață se manifestă luând forma unor stadii de dezvoltare, în literatura de specialitate fiind specificate ca:

I. Stadiul antreprenorial – stadiul de început, caracterizat prin mare creativitate, scopurile și obiectivele îmbrăcând, însă, forme ambigue.

II. Stadiul colectivității – stadiu care se caracterizează prin continuitatea inovațiilor, misiunea organizației începe să devină clară și bine conturată, comunicarea și o mare parte din structura organizației fiind, în esență, informală, membrii acesteia tind să demonstreze un înalt angajament față de organizație.

III. Stadiul de formalizare și control – stadiu care se caracterizează prin impunerea unor reguli și procedee formale, apar structurile organizatorice necesare, accentul pe inovație scade, crescând interesul spre eficiență și stabilitate, luarea deciziei este limitată în funcție de poziția ierarhică a conducătorilor din organizație, rolurile sunt clar definite, astfel încât plecările angajaților să nu constituie amenințări reale pentru organizație.

IV. Stadiul de elaborare și dezvoltare a structurilor – stadiu în care structurile organizatorice devin complexe, extrem de laborioase, dar și greoaie, luarea deciziei este descentralizată, gândirea și mentalitatea angajaților devine predictibilă și anchilozată în șabloane și modele statice și formaliste lipsite de flexibilitatea specifică adaptării la diferite situații.

V. Stadiul declinului. În cadrul organizației încep să apară probleme. Cererea pentru produsele/serviciile sale scade. Fluctuația personalului crește. Sporește numărul și intensitatea conflictelor din interiorul organizației. Decizia este iarăși centralizată și îmbracă forma unui nou leadership. Eficiența devine un deziderat, iar scopurile – mai confuze, clară fiind doar încercarea organizației de a stopa mișcarea sa pe o pantă descendentă (vezi Figura A1.1, Tabelul A1.5 și Tabelul A1.6).

În opinia unor cercetători [26, p. 47], ciclul de viață al unei întreprinderi industriale este de aproximativ 30 de ani. La apropierea de acest hotăr, top-managementul trebuie să ia o decizie radicală cu privire la reorganizarea din talpă sau la desființarea acesteia [26, p. 47]. În sinteză, descrierea acestor etape este prezentată în Tabelul 1.2.

C. Perspectiva organizației ca sistem deschis caracterizează organizația ca un sistem de intrări/ieșiri transformational, care depinde de mediul lor pentru a supraviețui. O deosebită importanță în analiza organizațiilor din perspectiva sistemului deschis au avut-o „teoreticienii contingenței”, cunoscuți ca promotori ai școlii situaționale. În esență, aceștia au argumentat că orice problemă (de structură, de conducere) a organizațiilor trebuie abordată nu la modul general, ci în funcție de situația specifică. Astfel, în opinia acestora, nu există o singură sau „cea mai bună” structură de organizare, formă de motivare sau conducere, potrivită în orice situație.

Particularitățile fazelor ciclului activității organizației economice

Nr. d/o	Faza ciclului	Descrierea
1.	Formare	La această etapă se fac investiții în organizarea producției – procurarea utilajului, trainingul personalului etc. Mijloacele investite încă nu se recuperează.
2.	Creștere	La această etapă orice investire de mijloace se soldează cu creșterea substanțială a capacităților de producție, volumul vânzărilor, profitului. Aceasta e faza cea mai progresivă a ciclului de viață a companiei, „ora ei astrală”.
3.	Funcționare echilibrată	La această etapă, compania culege recolta, și anume – fără investiții esențiale se desfășoară procesul de funcționare echilibrată, de obținere a unui venit stabil. Însă, în final, apare uzura utilajului, materială, uzura morală a fondurilor fixe și a producției, iar întreprinderea industrială se apropie de declin.
4.	Declin	Dacă nu este supusă reconstrucției, compania, treptat, stagnează sau se lichidează forțat. Însă, faptul că compania dispune de cultură tehnologică, de utilaj puțin uzat, îi asigură posibilitatea de a începe un nou ciclu de viață. Pentru aceasta, la etapa de declin, trebuie găsite și alocate mijloace (investiții) în reconstrucție și reorganizare a companiei. O asemenea manevră va permite depășirea stării de criză și înviorare a activității companiei, precum și creșterea ulterioară, dar deja de la treapta unui nivel superior – cel al culturii tehnologice obținut în timpul funcționării.

Sursa: elaborat de autor în baza [26, p. 46]

Modul de abordare a problemelor menționate anterior trebuie să fie adecvate și corelate atât cu tipurile de activități, cât și cu cerințele situației specifice contextuale a mediului extern în care funcționează organizația. Printre cei mai importanți teoreticieni ai teoriei contingentei îi cităm pe Lawrence și Lorsch, ale căror teorii, în esență, demonstrează că: diferite situații de mediu necesită diferite cerințe din partea organizației. Promotorii teoriilor contingentei au examinat influența și variația diferitelor dimensiuni ale structurii, cum ar fi: complexitatea, mărimea componentei administrative, formalizarea, centralizarea, gradul de diferențiere pe orizontală și verticală, în funcție de anumite variabile (factori), cum ar fi: strategia, tehnologia, mărimea organizației, mediul extern, prezentate în Tabelul A1.7 [139, p. 5].

Astfel, analizate într-o viziune sistemică, organizațiile prezintă un ansamblu de trăsături care definesc obiectivele lor și nivelul atins în transpunerea practică a acestora (Tabelul 1.3).

În acest sens, ansamblul abordărilor, specificate anterior, au permis autorului delimitarea a două perspective distincte pentru definirea organizației, și anume: *perspectiva definirii organizației în sens restrâns* și, respectiv, *în sens larg*.

În prima viziune a autorului, adică care caracterizează **organizația în sens restrâns (OSR)** – organizația va fi concepută ca o entitate economică expusă acțiunii coordonate a membrilor săi și a mijloacelor de muncă utilizate doar în vederea atingerii unor scopuri comune strict determinate. Menționăm, că abordările OSR vizează organizațiile tradiționale. În ceea ce privește definirea **organizației în sens larg (OSL)**, în opinia autorului, aceasta ar putea fi denumită ca *suprasisteme*, caracterizate printr-o largă deschidere către exterior, prin adoptarea unor mecanisme concertate, sinergice, coerent structurate, dinamice și flexibile, de natură tehnică, socio-umană și informațional-intelectuală, orientate spre asigurarea unei funcționalități înalte și a

unui caracter comportamental managerial puternic accentuat, adaptat din punct de vedere strategic. Atare delimitare a organizațiilor ține și de contextul general actual în care activează companiile și în care sunt nevoite să-și mențină eficiența, eficacitatea și viabilitatea.

Tabelul 1.3.

Trăsăturile definitorii ale organizațiilor tratate din punctul de vedere sistemic

Crt.	Viziunea sistemică	Particularitățile
a)	Sistemul socioeconomic	În cadrul organizației, ca sistem lucrativ, are loc combinarea factorilor de producție pentru obținerea de bunuri materiale, conform obiectivelor fixate în funcție de raportul „cerere-obiective-piață”. Acest lucru (punerea de acord a componentelor obiective - piață) presupune ierarhizarea obiectivelor și evidențierea lor într-un ansamblu unitar prin programele de activitate inițiate. Mecanismul economic al organizației, în cazul dat, presupune utilizarea unui sistem de reguli, metode și instrumente pentru organizarea și conducerea activității, astfel încât eficiența să fie maximă.
b)	Sistemul complex	Organizația, ca sistem lucrativ, reunește deopotrivă resursele umane, materiale și financiare.
c)	Sistemul organizatoric - administrativ	Orice organizație formală, în momentul înființării, obține statutul de persoană juridică sau fizică, are o denumire precisă, un sediu și un obiect de activitate bine determinat, definindu-și propria structură organizatorică și dispunând de un regulament propriu de organizare și funcționare.
d)	Sistemul tehnico-material	În cadrul organizațiilor de producere, între mijloacele de muncă, materiile prime și materialele utilizate, se creează anumite conexiuni concretizate în dependența tehnologică dintre compartimentele în care se realizează producția. Criteriile prin care organizațiile se manifestă ca sisteme tehnico-productive sunt omogenitatea producției fabricate, precum și ca omogenitatea procesului tehnologic din secțiile producției de bază.
e)	Sistemul autoreglabil	Orice organizație viabilă trebuie să-și dezvolte capacitatea de a-și modifica activitatea în scopul realizării obiectivelor propuse.
f)	Sistemul dinamic, organic adaptiv	Activitatea organizațiilor este influențată de diferiți factori endogeni și/sau exogeni, adaptându-se permanent la modificările macrosistemelor, cât și la cerințele generate de dinamica elementelor încorporate.
g)	Sistemul deschis	Organizațiile se manifestă ca o componentă în interacțiunea constantă cu celelalte elemente ale sistemului căruia îi aparține.

Sursa: elaborat și adaptat de autor în baza [74, pp. 14-15]

Totodată, în pofida posibilităților largi de expunere a problematicii definirii organizațiilor, considerăm, că teoria organizațională contemporană constituie un domeniu de investigație actual și dinamic. În baza evoluției teoriei organizaționale, savantul S. P. Robbins (1990) a propus următoarea clasificare, axată pe descrierea organizațiilor în funcție de trei dimensiuni: Prima dimensiune vizează tratarea organizației ca sistem; a doua dimensiune se referă la scopurile organizației; iar cea de-a treia dimensiune se expune asupra temelor centrale ale organizației (Tabelul 1.4) [139, p. 11].

Modul respectiv de abordare a organizației de către autor a fost determinat de specificul actual al **Noii Economii Globale (NEG)**, de principalii factori de acțiune prezentați în Tabelul A4.1, autorul menționând că viața economică, în ansamblu, trebuie privită dintr-o nouă

perspectivă, în care deja are loc o schimbare progresivă a paradigmei proceselor de producție, a paradigmei proceselor organizaționale și manageriale, dar și a paradigmatelor proceselor de muncă datorate contextului de trecere accelerată de la societatea industrială la cea postindustrială, evidențiindu-se că informația a devenit un instrument absolut al competitivității pentru o dezvoltare durabilă, sintagma de „nouă” fiind una principială, întrucât toate abordările care s-ar putea atribui, actualmente, economiei globale poartă un caracter inovațional, axat pe cunoaștere. În cazul firmelor, după cum s-a menționat anterior, schimbările din cadrul structurii de producere și cea comercială nu mai sunt, obligatoriu, generate doar de capacitățile interne, dar și de tendințele puternice apărute din exterior, care incită, adesea, spre adoptarea unui comportament în afaceri de tip nou – strategic adaptat.

Tabelul 1.4.

Evoluția abordărilor teoretice cu privire la categoria economică de organizație

Perioada	1900-1930	1930-1960	1960-1975	1975-prezent	Direcțiile actuale (viziunile autorului)
1) Perspectiva organizației ca sistem	Sistem închis	Sistem închis	Sistem deschis	Sistem deschis	Sistem cu o capacitate excepțională de deschidere
2) Perspectiva organizației /scopuri	Rațional	Social	Rațional	Social	Sistem integrat (economic, social, politic, ecologic etc.)
3) Temele centrale cu privire la organizație	Eficiență mecanicistă	Oameni și relații umane	Proiectare continentală	Putere și politici	Eficiența digitală, puterea informației, capitalul intelectual și dezvoltarea durabilă, axată pe inovații

Sursa: [139, p. 11] completat cu viziunile autorului în baza Tabelului A1.1 și a Tabelului A1.5.

La scară globală, efectele sinergice, derivate din adoptarea individuală de către firme a unui astfel de comportament, strategic adaptat, se reflectă prin conturarea tot mai accentuată a unor tendințe caracteristice, specifice NEG contemporane.

Astfel, totalitatea schimbărilor de orientare strategică, atribuite comportamentului actual al firmelor sub impactul factorilor generați de contextul NEG, și care sunt capabile să influențeze în perspectivă mediul global de afaceri, au fost definite de către autor prin sintagma de „**Nouă Economie Globală Strategic Orientată (NEGSO)**”. Potrivit nivelului microeconomic și de ramură, managementul organizațional contemporan a căpătat o altă „siluetă” cu referire la concepțiile tradiționale acceptate (Tabelul A3.1), devenind deosebit de sofisticat prin adoptarea, în procesul de conducere, a unor forme și direcții strategice foarte complexe. Respectiv, studierea comportamentelor firmelor, condiționate de NEG, nu poate fi realizată fără analiza evoluției teoriei organizaționale și a managementului strategic, între acestea existând o interdependență organică, de ordin evolutiv.

Reieșind din cele expuse, autorul și-a propus stabilirea diferențelor existente între „organizațiile de tip vechi” – așa cum au fost acestea definite până acum și, respectiv, a celor contemporane, adică „de tip nou” sau „de tip superior”, create și dezvoltate în condițiile mediului

actual de afaceri. Dacă în „**viziunea veche asupra organizației (VVO)**”, acestea puteau fi descrise drept sisteme deschise, autoreglabile, mecaniciste, consumatoare de resurse, create prin forța interesului uman în vederea generării unor efecte economice superioare, într-un mediu de afaceri în continuă schimbare, atunci în „**viziunea nouă asupra organizației (VNO)**”, dată de autor, organizația trebuie privită, în principal, ca:

1. *Un suprasistem inovațional* – dat de rezultatele inovaționale aduse la micronivel, la nivel de ramură, de economie națională și internațională.

2. *Un suprasistem mutațional, flexibil și adaptabil* – caracterizat printr-o sensibilitate foarte înaltă la oscilații economice, financiare, politice, sociale și de altă natură, cu efecte directe și indirecte asupra activității desfășurate.

3. *Un suprasistem comportamental-viu*, dat de rezultatul interacțiunii oamenilor, la diferite niveluri de conducere.

Menționăm, că aceste trei direcții, trasate de autor, se înscriu în sintagma celor „3 I” privind organizațiile contemporane, orientate spre inovare (crearea de cunoștințe noi), învățare (asimilarea de cunoștințe noi) și interactivitate partenerială, referitoare la cunoaștere, Tabelul 1.5 [72, p. 1].

Tabelul 1.5.

Analiza comparativă a demersului managerial în lumina paradigmelor organizaționale alternative

Criterii de comparație	Paradigma	
	Organizația bazată pe control și autoritate	Organizația bazată pe cunoaștere
Obiectul demersului	Resurse clasice, active tangibile, activități programate.	Sisteme și procese bazate prioritar pe active intangibile.
Logica dominantă	Logica postului de lucru și a organizării formale.	Logică axată pe competențele organizaționale ca surse de performanță.
Orientarea în timp	Retrospectivă (control și evidență).	Prospectivă (angajare în proiecte).
Natura demersului	Preponderent ameliorativă, cu accent pe continuitate în sisteme existente.	Preponderent constructivă, cu accent pe conceperea și pilotarea schimbărilor.
Modul de practicare	Rutinier, impersonal; centrare pe aspecte faprice.	Creativ, personalizat; centrare pe aspecte conceptuale și strategice.
Modul de concretizare	Intervenție corectoare de abateri; comportamente reactive.	Intervenție transformatoare bazată pe proiecte; comportamente proactive.

Sursa: [72]

În literatura de specialitate există o diversitate largă de opțiuni privind modul de definire al conceptului de structură organizatorică, Tabelul A2.1.

Dicționarul explicativ al limbii române oferă următoarea explicație termenului „structură” [167, p. 1030]: mod de organizare internă, de alcătuire a unui corp, a unui sistem; un mod de asociere a componentelor unui corp sau a unui întreg organizat, caracterizat prin forma și

dimensiunile fiecărui element component, precum și prin aranjarea lor unul față de celălalt. Structura poate fi un mod de organizare a unei ramuri de producție, a unui domeniu de activitate, a unei instituții, organizații etc.

Primele definiții ale conceptului de structură organizațională au fost oferite de către Alfred Chandler și Henry Albers [226]. A. Chandler definește structura organizatorică ca fiind un „plan al organizării prin intermediul căruia întreprinderea este condusă, care include, în primul rând, liniile de autoritate și comunicațiile între compartimente și cadrele de conducere și, în al doilea rând, conține date și informații care circulă printre aceste linii”. Profesorul american H. Albers [107, p. 135] definește același concept drept „un cadru în interiorul căruia sarcinile de conducere și producție sunt realizate”. La fel și autorii M. Mescon, M. Albert și F. Khedouri [105] au definit structura organizatorică drept o „relație logică a nivelurilor de conducere și a nivelurilor funcționale, construită astfel încât să ofere maximă eficiență în realizarea obiectivelor organizației”.

Mai mult, profesorul autohton E. Hrișcev [89, p. 123] menționează, că structura organizatorică reprezintă „componenta și nomenclatura organelor și a funcțiilor de dirijare, distribuirea puterii și responsabilităților între ele, precum și legăturile informaționale și corelația dintre subdiviziuni și funcții”. Conform acestei afirmații am concluzionat, că structura organizatorică poate fi considerată ca fiind scheletul organismului care este întreprinderea, buna funcționare a acesteia fiind dependentă de modul în care sunt plasate și utilizate resursele umane de care dispune, la o anumită etapă, organizația.

Totodată, Mintzberg menționează cinci configurații structurale: structura simplă (fără structură), birocrăția mașinilor (dominată de priorități tehnice); birocrăția profesioniștilor (dominată de calificările personalului de bază); firma divizională (dominată de produse/ieșiri); adhocrăția (dominația comună a personalului de bază și a serviciilor auxiliare) [42, pag. 165-166; 170], Tabelul 1.6.

Astfel, în viziunea lui Mintzberg, structura unei organizații poate fi definită drept „suma totală dintre modalitățile de a împărți munca între diferite sarcini și pentru a asigura coordonarea necesară între aceste sarcini” [170].

Deci, în urma analizei noțiunilor de structură organizatorică putem percepe acest concept într-o abordare nouă, și anume: **„structura organizatorică reprezintă pilonul de funcționare și organizare a unei companii, care este elaborată cu scopul utilizării, în cel mai rațional mod, a resurselor disponibile în organizație în vederea realizării obiectivelor planificate și a asigurării unui nivel adecvat al flexibilității companiei la influența factorilor din mediul concurențial”**.

Elementele configurației structurilor organizaționale

Configurația structurală	Mecanisme principale de coordonare	Partea organizației care deține controlul	Parametrii principali de proiectare	Factorii conjuncturali
Structura simplă	Supraveghere directă	Vârful strategic	Centralizare Sistem organic	Vârsta/Vechime: mica Sistem tehnic: simplu Mediul: simplu, dinamic
Birocrația mecanică	Standardizarea proceselor de muncă	Tehnostructura	Formalizarea comportamentului Specializare Centralizare	Vârsta/Vechime: mare Dimensiune: mare Sistem tehnic, simplu și reglementat Mediul: stabil, control extern
Birocrația profesională	Standardizarea competențelor profesionale (a calificărilor)	Nucleul operațional Centrul de operații	Instruire, specializare pe orizontală, descentralizare	Mediul: complex Sistem: tehnic, simplu
Structura divizională	Standardizarea rezultatelor (produselor)	Linii ierarhice Linia de mijloc	Grupare pe compartimente control al performanței	Vechime: mare Dimensiune: mare
Adhocrația	Ajustare reciprocă	Suport logistic Personal auxiliar Centrul de operații	Instrumente de coordonare, sistem organic, grupare pe compartimente funcționale	Vechime: redusă Sistem: tehnic automatizat Mediul: complex, dinamic

Sursa: adaptat de autor după [42, pag. 165-166; 170]

În ceea ce privește termenul de „a organiza”, în viziunea profesorului român C. Bărbulescu [10, p. 55] acesta reprezintă un ansamblu de măsuri privind desfășurarea optimă a activității întreprinderii ce vizează organizarea conducerii, a producției și a muncii. Sau, „organizarea”, în opinia lui M. Dumitrescu [122, p. 127], poate îngloba ansamblul acțiunilor întreprinse în vederea utilizării cu maximă eficiență a mijloacelor. Concluzionând, putem accentua că organizarea unor activități în cadrul companiilor este un sistem sau un ansamblu de măsuri, condiționate de evoluția circumstanțelor mediului intern și extern de activitate.

Organizarea firmei constă în stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală, a componentelor acestora (mișcări, timpi, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale în vederea realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate [107, p. 119].

Organizarea managerială are o sferă largă de cuprindere. Organizarea managerială a activității firmei se realizează sub două forme: organizare procesuală și organizare structurală.

Organizarea procesuală constă în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective ale firmei, sub forma funcțiunilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor.

Organizarea procesuală a activităților din cadrul firmei poate fi expusă prin intermediul următoarelor atribuții: participă la elaborarea strategiei și politicii firmei; elaborează propuneri privind politica de personal a firmei; întocmește planul de pregătire a personalului; organizează și efectuează orientarea profesională a personalului etc. [121, p. 205].

Organizarea structurală preia rezultatele organizării procesuale – funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile – încadrându-le în structuri organizatorice adecvate caracteristicilor și posibilităților fiecărei organizații economice în parte.

Astfel, abordarea complexă a structurii organizatorice impune identificarea și definirea componentelor sale principale, și anume: postul, funcția, ponderea ierarhică, compartimentul, nivelul ierarhic, relațiile organizatorice, Tabelul A2.2 și Figura A2.1 [107, pp. 137-139].

În literatura de specialitate sunt numeroase criterii de grupare a structurilor organizatorice, o sinteză generală a cărora este dată de către autor în Tabelul A2.3, dar și a avantajelor și a dezavantajelor implicite – în Tabelul A2.4. Însă, esențial pentru atingerea obiectivelor acestei lucrări constă în trasarea rolului pe care îl are structura organizatorică asupra performanțelor organizaționale, Tabelul 1.7.

Tabelul 1.7.

Funcțiile structurii organizatorice și rolul lor în companie

Nr.	Denumirea funcției structurii organizatorice	Rolul funcției în organizație
1.	Administrativă	Creșterea potențialului firmei Creșterea potențialului funcțional a firmei Creșterea calificării personalului administrativ de la nivelele ierarhice superioare
2.	Strategică	Influență asupra reacției societății la activitatea firmei Gestiunea relațiilor cu partenerii/ clienții strategici ai firmei Controlul asupra activității nivelelor inferioare Gestiunea riscurilor la achiziționarea, fuziunea sau lansarea proiectelor-pilot
3.	Financiară	Atragerea investițiilor din mediul extern al organizației Controlul și monitorizarea fluxurilor de mijloace financiare Gestiunea investițiilor în cadrul filialelor sau departamentelor
4.	Procesuală	Optimizarea profitului în companie în urma activităților de bază desfășurate Controlul eficienței departamentelor și subdiviziunilor

Sursa: sintetizat și tradus de autor după [190, pp. 485-495]

După cum afirmă autorul Jean-François Daigne [234, p. 41], structurile nu vor fi niciodată fixe, căci întreprinderile (organizațiile) sunt asemenea unor ființe vii, în continuă mișcare, de aceea, evaluarea și (re)configurarea structurii organizatorice sunt absolut indispensabile. În unele studii, autorul acestei lucrări a utilizat chiar și termenul de OCOC – ca „opțiune de creștere

organizațională prin configurare” – atunci când un factor central al creșterii organizației este flexibilitatea structurii sale formale.

Există șapte principii generale care trebuie respectate la conceperea, proiectarea și construirea structurii organizatorice, și anume: 1) Principiul supremației obiectivelor și unității de acțiune; 2) Principiul apropierii nivelului de conducere de nivelul de producție; 3) Principiul unității de conducere; 4) Principiul interdependenței minime; 5) Principiul economiei de comunicații; 6) Principiul economiei de personal și 7) Principiul flexibilității [36, p. 116]. Astfel, analiza structurii organizatorice poate fi realizată prin intermediul următoarelor repere de acțiune: a) posibilitățile de realizare a obiectivelor; b) respectarea principiilor; c) încadrarea cu personalul compartimentelor; d) încărcarea centrelor de decizii; e) prin modul de întocmire a ROF (Regulamentului de organizare și funcționare); f) prin modul de întocmire a organigramei sau g) prin modul de întocmire a fișelor de post [23, p. 153].

După ce a fost analizată structura existentă, sub toate aspectele, în funcție de deficiențele constatate, se vor propune măsuri de perfecționare a acesteia. Lucrările din această etapă pot fi grupate în următoarele faze: elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice; experimentarea măsurilor de perfecționare și consemnarea schimbărilor în structură, prin modificarea organigramei, modificarea fișelor de post, modificarea Regulamentului de organizare și funcționare [23, p. 161].

Drept criterii de evaluare a structurilor organizatorice [185, pp. 347-349], date în literatura de profil, menționăm: Specializarea, Standardizarea, Formalizarea, Centralizarea, Sfera de cuprindere și modul de exercitare a controlului și Configurația structurii.

Structura operațională este constituită din ansamblul de activități cu ajutorul cărora, alături de factorii naturali, „intrările” de factori de producție se transformă în fluxuri de „ieșire” sub forma produselor sau serviciilor, Figura A2.2. Deci, conceperea de ansamblu a structurii organizatorice presupune luarea în considerare a unui număr însemnat de elemente care trebuie corelate într-un sistem unitar, apt să funcționeze în mod optim, a unui număr mare de factori interni și externi organizației, care imprimă anumite tendințe structurii [36, p. 116]. Amintim că, în general, mediul de activitate influențează structura organizatorică a unei companii prin următorii factori: potențialul mediului, complexitatea mediului și gradul de incertitudine al acestuia. Astfel, pentru a proiecta sau a reproiecta o structură organizatorică, este necesar de a efectua analiza influenței factorilor mediului extern asupra activității companiei prin evaluarea oportunităților mediului extern, diminuarea influenței factorilor incerti, precum și evaluarea riscurilor. În urma analizei se va reformula sau se va schimba, în totalitate, scopul organizației, care inevitabil va contribui la modificarea politicii și misiunii companiei.

Așadar, influența asupra formării structurii organizatorice este dată de următoarele categorii de factori [192, pp. 323-329]: Tipul și complexitatea producției de bunuri și servicii; Dimensiunile întreprinderii; Calificarea personalului; Cadrul juridic și statutul juridic de funcționare; Strategia dezvoltării adoptate; Factorii de mediu: Factorii corporativi.

În managementul actual, o dilemă importantă este alegerea structurii organizatorice optime pentru activitatea companiei. Structura organizatorică optimă este acea structură care permite organizației să asigure un echilibru între funcțiile manageriale, un proces de comunicare inter-departamental eficient și un proces decizional rațional, astfel costurile pentru companie să fie unele acceptabile în raport cu eforturile și rezultatele companiei (vezi Tabelul A2.5 și A2.6).

1.2. Fundamentele teoretice ale gestiunii alianțelor corporative (strategice)

Evoluția comunicațiilor economice complexe ale statelor lumii, în contextul NEG, a făcut ca efectele acestora asupra „comportamentului” în sistemul economic mondial să fie mult mai pronunțate decât erau văzute anterior, nu doar la nivel mega- și macro-, ci și la inter- și intrafirmă (o expunere largă a acestui fenomen este redată în Tabelul A7.1). „În general, trei factori principali motivează companiile să se extindă internațional: economiile de scară (economies of scale), economiile de gamă (sau de diversificare – economies of scope) și costul scăzut al factorilor de producție” [137, p. 6].

Având această viziune drept bază, autorul consideră importantă tratarea factorilor respectivi, delimitându-i în:

1. factori motivaționali ai internaționalizării afacerilor și
2. factori de influență asupra procesului de internaționalizare (vezi Tabelul A7.2).

În paralel, „schimburile economice externe sunt percepute, în prezent, ca: factor principal de creare a bogăției și a produsului național; promotor de progres și bunăstare și ca deschizător de largi perspective (...). Nici mediul internațional, cadrul economic și juridic nu mai este cel din trecut. Mutațiile, care au avut loc sau care se desfășoară în prezent – în cadrul diviziunii internaționale a muncii, prin modificările din cadrul specializării internaționale, favorizează transformarea schimburilor economice externe în factor calitativ al creșterii economice (...). Pentru înțelegerea complexității dinamicii mondiale, cunoașterea devine „componenta numărul unu a dezvoltării economice”, așa cum o definește și Herbert Simon, laureat al Premiului Nobel [5, pp. 377; 452].

Totodată, megatendențele dezvoltării globale, în literatura de specialitate, sunt expuse prin intermediul următoarelor procese complexe, și anume:

- 1) Transformarea științei fundamentale a forțelor de producție care revoluționează activitatea de producție și economia (Internetul, bioingineria celulară, alimentele sintetice,

materialele de compoziție, tehnologia inteligentă, nanotehnologia, materialele cu însușiri programate etc.);

2) Globalizarea, diversificarea și relocalizarea economiei cu deplasarea de la structurile ierarhice spre organizațiile de rețea (de la formațiunile unidimensionale rigide la organizațiile construite în baza implicării unei multitudini de colaboratori dispersați, cooperând prin intermediul rețelei de computere pentru executarea autonomă a sarcinilor așa-numiților „manageri în halate de casă”;

3) Universalitatea dreptului la reglementarea relațiilor interpersonale, interorganizaționale și interstatale;

4) Intelectualizarea relațiilor la nivel interpersonal, interorganizațional și interstatal ș.a.

La rândul său, P. Drucker consideră, că schimbările profunde din ultimii ani, cu impact major asupra lumii afacerilor și managementului firmei, sunt fațetă a transformărilor produse în cinci domenii importante ale mediului economic și social (descrise în Tabelul A7.3), respectiv: integrarea economică internațională; integrarea firmelor în economia mondială prin alianțe; restructurarea organizatorică a firmelor; noile provocări care vizează managementul – rolul său, funcțiile, legitimitatea sa; preeminența crescândă a vieții politice internaționale și a politicilor internaționale asupra celor economice interne [150, pp. 5-8].

Astfel, revoluția tehnico-științifică actuală se soldează cu modificări de proporții în activitatea de producție, încât, practic, fiecare deceniu face corectări esențiale în vectorul economic rezultat la meganivel, precum și în sistemele ierarhic inferioare (la macro- și micronivel). Iar, dacă în anii '80 ai secolului trecut, în vectorul integrativ al dezvoltării sociale predominau asemenea accente, ca: informatizarea, tehnologiile avansate, globalizarea economiilor naționale, în anii '90 – drept direcții de dezvoltare erau considerate prosperarea economiei mondiale, socialismul de piață, stilul global al vieții, rolul personalității, perfecțiunea spirituală ș.a., atunci anii 2000 se caracterizează prin: tehnologizarea înaltă, lupta concurențială acerbă, unificarea piețelor de desfacere, suprasaturația acestora, direcționarea politicilor economice spre o creștere durabilă ș.a. La meganivel, o trăsătură caracteristică a proceselor economice contemporane este schimbarea accelerată a mediului, care se manifestă și la nivel de stat, inclusiv, în statele cu sisteme relativ conservative: Marea Britanie, Japonia, India, Rusia etc. Totodată, o serie de modificări esențiale influențează mediul intern și extern al organizațiilor de producție, de aprovizionare și desfacere, precum și a altor agenți economici cu activitate lucrativă. Deci, permutarea centrului de interese sociale spre globalizarea economiei și culturii, inclusiv a celei de afaceri, umanizare și spiritualizare, a introdus acțiuni corective în prioritățile organizatorice ale managementului, care, în prezent, sunt determinate de următoarele orientări:

integrarea companiilor, organizațiile de rețea, adaptarea funcționării, structurile organice de gestiune, managementul anticriză [26, p. 58].

Totodată subliniem, că și criza „economică și financiară internațională” recentă a acutizat aceste procese prin grandoarea efectelor pe care le-a produs la scară globală. Așadar, concentrarea managementului cade asupra eficienței funcționării sistemelor economice în noile condiții globale, dar și a necesității adaptării comportamentelor organizaționale strategice în condiții de concurență din ce în ce mai acerbe.

La rândul său, dezvoltarea rapidă a acordurilor interorganizaționale, în ultimii zece-cincisprezece ani, a constituit un fenomen economic reprezentativ al contemporaneității, datorat intensificării, fără precedent, a concurenței și a schimbării paradigmei de guvernare în afaceri, până la momentul actual. La scară globală, nu pot fi trecute cu vederea informațiile zilnice ce apar în mass-media, în care drept subiect principal este asocierea diferitor companii și crearea alianțelor, atât în ramurile industriale, cât și în sfera serviciilor, optând pentru o diversitate largă a formelor de realizare a acestora. Deopotrivă ne-am putea referi atât la corporațiile mari (uneori, chiar multinaționale), cât și la companiile mici. Într-un fel sau altul, majoritatea companiilor actuale sunt angajate în colaborări inter- și intrafirmă, de ordin și nivel diferit.

Alianțele, ca formă de cooperare internațională, au început să se dezvolte activ în anii '90 ai secolului XX. Numărul anual al alianțelor transfrontaliere, încheiate în acest interval de timp, a crescut circa de 4 ori – de la 834, în anul 1989, până la 4351, în 2000. Totodată, numărul total al alianțelor (naționale și transfrontaliere), încheiate în perioada menționată, a crescut aproximativ de 8 ori, și anume de la 1050 până la 8419 acorduri. Cu părere de rău, literatura de specialitate nu oferă date privind evoluția recentă a alianțelor strategice, cu precădere, din cauza definirii inexacte a acestora, dar și a dificultăților întâlnite la colectarea informațiilor statistice în privința lor. Totuși, o constatare rămâne certă, și anume faptul că, actualmente, constituie o parte componentă a sistemului economic internațional [211, pp. 13-14].

Primele cercetări, consacrate relațiilor stabilite între întreprinderi, au fost publicate, în anii '60, de către un șir de autori americani, care cercetau problemele filialelor mixte. Activitatea întreprinderilor mixte era analizată sub două aspecte:

1) *Primul, cel mai răspândit*, include lucrările în care se analizează procesul asocierii marilor companii internaționale în corporații multinaționale și sunt investigate întreprinderile internaționale mixte. Aceste întreprinderi mixte sunt filiale ale corporațiilor multinaționale, create de acestea în țări încă nevalorificate de ele. Principiul de întreprindere mixtă constă în împărțirea cotelor de capital ale filialei cu partenerul autohton. Activitatea întreprinderii mixte se reduce, de regulă, la producerea și vânzarea pe teritoriul partenerului a unor produse caracteristice companiei multinaționale.

2) *Cel de-al doilea* include cercetările care au servit ca suport pentru activitatea contra trusturilor. Autorii lor studiază întreprinderile mixte înființate de firmele autohtone pe piața proprie, de regulă, sunt întreprinderi americane. În aceste lucrări, se fac încercări de a aborda problema impactului produs de întreprinderile mixte asupra concurenței.

Începând din cea de-a doua jumătate a anilor 1980, cercetătorii și teoreticienii utilizează problematica creșterii numărului de corporații sub denumirea generală de „alianțe strategice”. O asemenea abordare analitică a tematicii a schimbat radical modul de interpretare a problemei. În loc să se refere la un singur tip de cooperare, acest mod de abordare presupunea, de regulă, analiza întreprinderilor mixte, în ansamblu, fapt ce a permis cuprinderea tuturor formelor de activitate, realizate în comun. Așadar, anii 1980 au fost marcați de dezvoltarea alianțelor, ca atare. Spre deosebire de formele anterioare de colaborare, aceste alianțe sunt constituite din firme transnaționale, care, pentru a-și atinge anumite obiective, cooperează prin cunoștințe și experiență, chiar dacă sunt concurente pe unele piețe. De aceea, cazurile singulare de încheiere a unor contracte de activitate în comun au evoluat în genuri de parteneriat, la scară mult mai mare, care depind de elaborarea de către parteneri a unor decizii strategice durabile [259].

Actualmente, percepem că alianțele reprezintă, în sine, un spectru foarte larg de forme organizaționale, incluzând relații contractuale de achiziții la termen, de marketing sau de licență, realizarea unor cercetări comune și, de asemenea, constituirea unor societăți comune. În pofida existenței unei multitudini de forme organizaționale, toate tipurile de alianțe au o serie de caracteristici comune: În primul rând, scopurile oricărei alianțe sunt compatibile și corespund viziunilor strategice ale companiilor-partenere; În al doilea rând, fiecare companie parteneră are angajamentul de a-și aduce propriile resurse în cadrul alianței, dar și să beneficieze de accesul la resursele celorlalți parteneri, oferindu-se oportunitatea învățării reciproce în mediul organizațional [217, p. 124; 235].

În așa mod, alianțele pot fi determinate prin prisma unor înțelegeri contractuale foarte strânse, de durată și reciproc avantajoase dintre două sau mai multe companii partenere, în contextul cărora, resursele, cunoștințele și competențele se diseminează între acestea cu scopul consolidării poziției concurențiale a fiecăruia.

În general, un număr mare de alianțe pot fi exemplificate, ca domenii și ca sfere de interes, acestea persistând chiar și în sfera învățământului [194], deosebit de oportună fiind crearea AS în sfera tehnologiilor informaționale, automobilistică, precum și în cea a transportului aerian, vizând, în special, companiile europene și cele americane. Spre exemplu, în industria automobilelor, în ultimii 20 de ani, s-a înregistrat o creștere colosală atât a numărului de alianțe, cât și a numărului de fuzionări, asocieri. Drept model de asociere pot servi situațiile unor astfel de companii, ca: Jaguar și Ford, Simca și Peugeot, însă nici Jaguar, nici Simca nu mai sunt

companii independente, ci doar componente ale unor grupuri mari. Iar activitatea desfășurată în comun de Renault și Matra, General Motors și Toyota sau Chrysler și Mitsubishi, în care firmele au continuat să rămână producători independenți reprezintă, în viziunea noastră, o formă de alianță. Și activitatea companiei Airbus, desfășurată în comun cu unele companii-concurente (British Aerospace, DASA, CASA, Aerospaiale), pe diverse domenii de producție, poate fi încadrată în conceptul de alianță.

Logica generală a alianțelor rezidă în aceea că, o firmă va prefera să colaboreze și să primească ajutorul unei alteia pentru a rezolva o problemă, dacă acest efort ar determina costuri mai mari în cazul rezolvării individuale. În plus, contextul NEG se prezintă ca un cadru, în care formarea alianțelor izolate este un fenomen rar, majoritatea firmelor fiind parte a unui design strategic sofisticat de afaceri intra- și interorganizațional, cu parametri și rază de acțiune multiplă, națională și internațională. De aceea, putem considera pe deplin, că o caracteristică importantă a NEG este cea atribuită „Guvernanței Acordurilor de Cooperare”, precum și tuturor efectelor economice și structurale ce decurg din această abordare. De ce „guvernanță”? Pentru că, în opinia noastră, dezvoltarea susținută a firmelor actuale depinde constant de colaborările întreținute pe diverse planuri și de eficiența cu care se realizează aceste activități, astfel că, între configurația generală a mediului actual de afaceri și cea specifică unei firme să existe o legătură organică, bazată pe parteneriate, cooperări, colaborări și alte tipuri de relații și instrumente care să faciliteze definirea unui CSA al firmelor pe diverse piețe.

Așadar, datorită deschiderii largi a unor spații cu potențial economic în creștere, adâncirii coeziunii firmelor la nivel internațional, intensificării legăturilor între diverse piețe, dificultăților întâlnite la nivelul cultural în asimilarea de noi cunoștințe și necesității menținerii piețelor competitive, dar și a mobilității excesive a factorilor de influență condiționată de NEG, alianțele strategice au devenit un mecanism important de realizare a afacerilor și de menținere a viabilității lor. Toate acestea au determinat, într-o mare măsură, ca parteneriatele să constituie o metodă sigură de dezvoltare a relațiilor intragrup, fiind capabile să modifice *sistemele strategice unitare (sau inferioare – SSI)* a entităților economice prin înlocuirea acestora cu suprastructuri interorganizaționale (interconectate prin *sisteme strategice largi și complexe*), fundamentate în baza unuia sau a mai multor Acorduri de Cooperare Strategică (ACS).

În această ordine de idei, pentru înțelegerea specificului de realizare a AS, considerăm oportună prezentarea unor repere de analiză comparativă a tuturor formelor strategice de creștere a organizațiilor (internă, prin fuziune și, respectiv, prin alianță, Tabelele A6.11; A6.12 și A6.13), redând și mecanismele de punere în aplicare a acestora, pe care autorul consideră că trebuie delimitate în două categorii: generale și specifice, după cum este prezentat în Tabelul A6.14, analiza comparativă a formelor cooperării pe bază de AS, precum și avantajele și dezavantajele

acestora, redate în Tabelele A10.1 și A10.2. Astfel, din analiza comparativă a abordărilor strategice prezentate deducem, că comportamentul structural, bazat pe crearea de parteneriate și alianțe, este unul general, concretizat prin intermediul adoptării unor mecanisme strategice specifice, acceptate de organizațiile orientate spre creștere și dezvoltare – primind atât abordările teoretice privind comportamentul organizațional, cât și cele cu privire la dezvoltarea organizațională.

Astfel, acordurile de cooperare dintre firme, realizate în scop strategic, au fost denumite de autor printr-un termen specific – Acorduri de Cooperare Strategică (ACS). **Adaptarea conceptului de ACS se referă la mecanismele reglatoare ale parteneriatelor în afaceri pe bază de alianță și va descrie, în acest sens, funcționalitatea relațiilor dintre firmele din cadrul Rețelelor de Cooperare Strategică (RCS).** La rândul său, prin RCS, autorul s-a referit la numărul de firme și subdiviziuni care pot fi parte a unui ACS global, create și gestionate pe o bază predefinită de **Oportunitățile Strategice Comune (OSC)**; în acest sens, segmentele atractive și generatoare de avantaje competitive care fac loc cooperării, în acest context, sunt considerate, în opinia autorului, drept **avantaje competitive de ordin superior (ACOS)**, iar segmentele cu care se operează în cadrul AS – **Arii sau Zone de Excelență Strategică (AES sau ZES)**. Respectiv, termenul de ACOS a fost propus de către autor pentru a traduce diferența existentă între acestea și **avantajele competitive de ordin inferior (ACOI)**, care rezultă dintr-o perspectivă strategică individuală a firmei pe piață.

Rațiunea privind crearea RCS, în economia contemporană, poate fi una pe cât de sofisticată, pe atât de simplă. După cum menționează cercetătorii Semușkina S., Hahanov Iu., firmele, de obicei, creează AS unitare. Mai multe AS ale unei firme pot determina apariția unei rețele sau chiar „constelații” de AS, în acest caz, conducerea generală activează cu o gestiune complexă axată pe diverse „portofolii de AS” [208, p. 110].

Astfel, alianțele strategice, care se dezvoltă într-un mediu concurențial dat, pot ajunge și până la instituirea de **rețele de alianțe strategice (RAS)**, ca urmare a faptului că firmele creează alianțe cu diverși parteneri, care la rândul lor, au realizat alianțe cu alți parteneri, vezi Anexa 11.

De fapt, firmele de rețea sunt cele care domină astăzi prin amploarea activității lor, mutațiile în domenii cunoașterii la scară globală, specificul cărora este descris în Tabelul 1.8.

O serie de exemple elocvente în care pot fi titrate companiile încadrate în diverse RAS sunt cele din domeniul transportului aerian, vezi Anexa 12. Prin urmare, partenerii beneficiază nu doar în rezultatul alianței încheiate între ei, dar și a alianțelor încheiate de partenerul de alianță cu alte firme. În plus, ca fațetă importantă a CSA al firmelor contemporane, cooperările prin intermediul RAS pot fi orientate spre valorificarea avantajelor competitive la diferite nivele (de ramură, sectorial, național, regional, internațional etc.).

Tipologia rețelelor inovaționale

Particularitatea	Tipul	Caracteristica
Cooperarea în domeniul de cercetare-dezvoltare	Rețea generatoare	Agregarea colectivelor științifice în vederea realizării unor proiecte complexe de cercetare (accentul se pune pe generarea de noi cunoștințe).
Transferul de tipologie (cunoaștere)	Rețea științifică de producere	Agregarea unor relații puternice de parteneriat stabilite între colectivități științifice și din sfera de producere în vederea asigurării unei comercializări rapide a rezultatelor cercetărilor realizate (accentul pe comercializarea noilor cunoștințe).
Transmiterea competențelor	Rețea științifică	Interacțiunea activă în cadrul comunității de experți, scopul căreia vizează creșterea competenței generale privind problemele științifice-cheie din contul efectului de sinergie (accentul pe generarea de noi cunoștințe).
Realizarea întregului ciclu inovațional	Rețea științifico-inovațională	Agregarea organizațiilor și a companiilor științifice, de învățământ și industriale, legate prin relații solide de parteneriat și asociate în vederea realizării unui anumit scop comun (accentul pe supravegherea întregului ciclu inovațional).

Sursa: [199, p. 26]

La fel, rezultatele studiilor, efectuate asupra mai multor firme, au evidențiat tendința privind evoluția ascendentă a AS (Figura A9.1) și, de asemenea, faptul că alianțele au o importanță hotărâtoare asupra succesului firmelor, actualmente, participante Guvernanței Alianțelor Strategice (GAS) pe fonul NEGSO, care capătă o atenție deosebită, având în vedere creșterea complexității mediului de afaceri și a sporirii concurenței, într-o manieră fără precedent, la scară internațională. La nivelul utilității, se constată că AS sunt importante nu numai pentru companiile interne, dar și pentru Fusion Media Networks (FMN) – companiile care au apelat la astfel de alianțe, înregistrând, în medie, rezultate superioare în ceea ce privește recuperarea investițiilor și dividendele. Pentru economiile țărilor implicate, alianțele strategice pot facilita adaptarea mai rapidă a schemelor globale la necesitățile locale.

Totodată, menționăm că strategiile globale sunt foarte bine prefigurate și de președintele corporației japoneze Sony, care a afirmat că „cea mai bună cale de a deveni global ar fi aceea de a deveni local peste tot în același timp”, iar acest lucru, în condițiile dezvoltării actuale, nu poate fi realizat decât prin cooperarea între organizații [85, p. 75].

De exemplu, compania Gillette își vinde unele dintre cele mai cunoscute mărci și produse pe plan mondial și are sisteme de informații avansate din punct de vedere tehnologic. Dorința de a se extinde rapid pe plan mondial a condus compania Gillette să folosească AS ca mijloc eficient de a intra repede în diferite țări, într-o manieră adaptabilă și flexibilă. Deci, companiile folosesc adesea alianțele strategice pentru a stabili rapid un pachet cuprinzător de puncte de pornire, incluzând marketingul și producția, organizarea, partea financiară și contabilitatea, telecomunicațiile și sistemul de operații informaționale.

În domeniul transportului aerian există, de asemenea, o serie de obiective iminente care impulsionează crearea AS, și anume: a) Fidelizarea pasagerilor prin crearea unui program comun

de acumulare de puncte care să dea dreptul la zboruri gratuite (ex.: Flying Blue); b) Multiplicarea serviciilor la sol: saloane de așteptare private, agenție locală de reprezentare; c) Creșterea numărului de destinații oferite și a frecvenței zborurilor; d) Înregistrare unică și corespondența (escala) facilitată între zboruri din aceeași alianță, chiar dacă cu diferite companii; e) Standarde de servicii similare pe întreaga rețea [11, p. 20].

În sine, decizia adoptării unei strategii globale pe bază de AS implică două direcții pentru a crește profitabilitatea companiilor implicate: *reducerea costurilor* și *realizarea economiilor de scară*. Practic, aceste companii se concentrează pe o strategie de cost-leadership. Departamentele de producție, marketing și cercetare-dezvoltare sunt concentrate în câteva locații cheie. Firmele globale oferă mai degrabă produse standardizate decât adaptate piețelor locale sau regionale, având, totodată, și o strategie de marketing globală, tocmai pentru că adaptarea duce la creșterea costurilor ca urmare a diminuării producției și dublării funcțiilor, Figura 1.2.

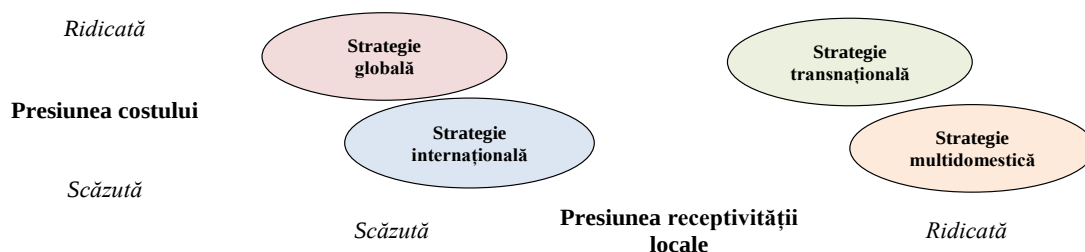


Fig. 1.2. Cele patru opțiuni strategice de bază privind constituirea economiilor de locație ale firmei

Sursa: [183]

Respectiv, între extremele piețelor și companiilor integrate se creează o gamă de forme interorganizaționale cu nivel progresiv de integrare și care s-au dezvoltat pentru a răspunde diferitelor circumstanțe și, acolo unde supraviețuiesc, se poate presupune că își datorează existența diferitelor grade de adecvare la situație, o reprezentare a organizării procesului de intermediere între piețe și ierarhii fiind dată în Figura 1.3.

Deci, toate formele, cu excepția celei de la vârf și a celei de la baza triunghiului, prezintă un anumit grad de cooperare în activitățile lor. Astfel, relațiile de piață, cu păstrarea distanței, pot evolua către relații constante cu furnizorii și clienții, integrate ulterior într-o rețea nerestrictivă cu cooperare. Mai sus, pe scara integrării se află rețelele cu „noduri” de subcontractori, un exemplu fiind inter-relaționarea strânsă a firmei Marks and Spencer cu furnizorii săi. Urmează acordurile de vânzare de licențe, în care relația dintre părți este integrată din punctul de vedere al activităților într-un domeniu definit, dar fiecare își păstrează identitatea și proprietățile separate. Între acordurile de licență și companiile complet integrate, în care regula prețului este înlocuită de sistemul de comandă ierarhic, se află cea mai integrată formă de cooperare – AS.



Fig. 1.3. Forme ale organizării procesului de intermediere între piețe și ierarhii

Sursa: [78, p. 87]

Respectiv, cauzele principale care au impulsionat apariția și dezvoltarea AS, în viziunea autorului Golea V., sunt următoarele: În primul rând, concurența mondială a sporit. Satisfacerea cererilor mondiale din ce în ce mai mari necesită capacități noi, resurse, legături multinaționale, acces la furnizori și piețe, cunoștințe. În al doilea rând, companiile sunt adesea înfrânate de resursele limitate. În al treilea rând, magnitudinea și viteza de schimbare a lumii este în creștere, mai ales pe măsură ce se schimbă gusturile clienților și tehnologia avansează. În al patrulea rând, în acest context global, factorii multinaționali diverși trebuie integrați și controlați. În al cincilea rând, alianțele strategice sunt obligatorii prin lege și, prin urmare, sunt o metodă obligatorie de a intra și de a face afaceri în mai multe țări. Aceste aspecte și tendințe condiționează companiile să învețe și să se adapteze rapid, să dezvolte noi abordări antreprenoriale, cu reflectare, în special, în managementul strategic contemporan [85, pp. 73-74]. În viziunea lui M. Porter, de asemenea, cauzele formării AS sunt considerate reacțiile firmelor la schimbările conjuncturale și modul de adaptare a acestora la factorii de influență în vederea supraviețuirii și prin intermediul creării de avantaje competitive, vezi Figura 1.4.

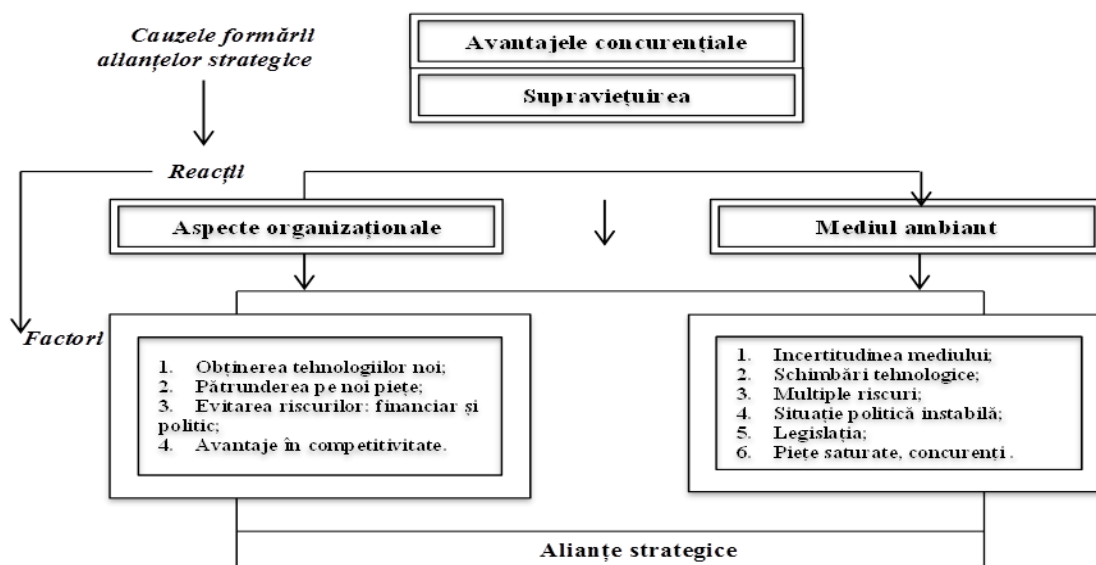


Fig. 1.4. Cauzele formării AS

Sursa: [41, p. 205; 267]

Accentuăm, astfel, că în contextul NEGSO, procesul de creare al AS este influențat de o serie de factori sau forțe, pe care autorul le-a sistematizat în Tabelul 1.9.

Tabelul 1.9.

Forțele determinante ale cooperării prin intermediul AS

Natura factorului	Tipul acțiunii	Forța contrară exercitată prin intermediul AS
I. FORȚELE DE ORDIN EXTERN	Globalizarea piețelor, preferințelor consumatorilor și eliminarea barierelor în comerțul internațional	Stimularea comerțului prin diverse acorduri internaționale și reducerea barierelor comerciale, de care contribuie/beneficiază din plin AS, contribuie la o mai bună specializare pe bază de costuri comparative.
	Răspândirea rapidă a noilor tehnologii și scurtarea ciclului de viață al produsului	Tehnologii, precum microelectronica, ingineria genetică și tehnologia materialelor cu aplicații speciale, sunt, realmente, supusele concurenței globale. Acestea nu doar ca au devenit globale, dar evoluează mult mai rapid. AS sunt un mijloc facil de acaparare a piețelor înalt tehnologizate, la nivel mondial.
	Înmulțirea ocaziilor de obținere a unor importante economii de scară; învergură și învățare	Globalizarea piețelor și tehnologiilor generează necesitatea de a produce la o capacitate suficient de mare pentru a realiza maximum de economii de scară și învergură, concurând global în baza costurilor unitare. Deseori, alianțele sunt singura cale de a obține operarea la scară suficient de mare pentru a genera astfel de economii. Avantajele alianțelor și rețelelor asupra firmelor integrate țin de gradul superior de specializare, inițiativă și flexibilitate a aranjamentelor de funcționare, iar aceste caracteristici sunt deosebit de potrivite pentru a face față mediului complex și schimbător din prezent.
	Creșterea dinamicii economice internaționale și un nivel sporit al incertitudinii în toate aspectele vieții	Vulnerabilitatea strategică datorată incertitudinilor de mediu a devenit realitate curentă în cele mai multe sectoare de activitate, strategia de cooperare ajută la reducerea vulnerabilității, asigurând partenerilor posibilitatea de a se dezvolta sau de a se restrânge flexibil, în ideea de a se adapta la variațiile pieței.
II. CONDIȚIILE INTERNE	Insuficiența resurselor interne, care se manifestă având așa forme ca: a) Accesul limitat la piețele noi de desfacere; b) Accesul către tehnologii noi; c) Accesul la competențe speciale; d) Accesul la materii prime ș.a.	Teoria insuficienței resurselor sugerează că nu avantajul concurențial este condiția decisivă care determină supraviețuirea firmei, ci accesul acesteia la resurse și competențe. Astfel, dacă o firmă foarte competitivă încheie tranzacții peste valoarea capitalului propriu – adică rămâne fără resurse – nu supraviețuiește; pe de altă parte, dacă o firmă inactivă este parte a unui conglomerat mare și indulgent, ea va supraviețui atâta vreme cât suprastructura consideră că merită să îi furnizeze resursele necesare. AS cu firme capabile să furnizeze resursele necesare pot să apară acolo unde înainte dominau relații de piață. Există așa forme de dependență ca: 1) Accesul la piețe – firma are un produs de succes pe piața națională dar nu are personalul de vânzări și informațiile necesare pentru a accede pe alte piețe (AS dintre Cincinnati Bell Informations Systems din Statele Unite și Kingston Communications din Hull, Anglia – creată din punctul de vedere a celor de la CBIS, cu scopul de a căpăta acces pe piața Comunității Europene pentru a vinde echipament automatizat de telecomunicații). Motivația comercială este foarte puternică și în eflorescența AS dintre firmele occidentale și cele din Europa de Est și fosta URSS. 2) Accesul la tehnologie – un exemplu poate fi înființarea firmei Cereal Partners, menită să atace dominația firmei Kellogg's pe piața fulgilor de cereale, Nestle unificându-și forțele cu General Mills, în special, pentru a căpăta acces la tehnologia și competențele de marketing ale acesteia. 3) Accesul la competențe speciale – abilitățile și competențele speciale sunt diverse și cuprind know-how-ul asociat experienței într-un sector dat de activitate. 4) Accesul la materiile prime – este o formă mai veche de alianțe (ex., asocierea dintre Monarch Resources și Cyprus Minerals, i-a oferit accesul la minele de aur din Venezuela).
	Reducerea costurilor	Calcularea precisă a costurilor este foarte dificilă, însă, deseori parteneriatul sau alianța, pot fi un mijloc sigur de reducere a lor.
	Limitarea riscurilor	Alianțele se formează frecvent ca rezultat al nevoii de reducere a riscurilor. Un proiect investițional amplasat în patru țări diferite, va implica un risc mai mic decât orientarea într-o singură direcție. Totodată, chiar dacă achiziția presupune un nivel înalt de control, realizarea sa este mai costisitoare, iar rezultatele pot fi afectate de diverse situații neprevăzute deja post factum. În cazul AS diminuarea controlului individual este compensată prin riscuri mai mici, iar partajarea riscului dă posibilitate partenerilor să se cunoască și să evolueze treptat.
	Viteza de lansare pe piață	AS se formează și din nevoia de a acționa rapid pe interior. Multe din obiectivele de afaceri din anii '90 pot fi atinse numai dacă firma acționează rapid. În multe sectoare de activitate există necesitatea lansării aproape instantanee a produselor în magazinele din Londra, Tokyo și New York, pentru ca ocaziile ivite să nu fie ratate. Contextul sugerează necesitatea alianțelor, care pot oferi soluții optime în asemenea situații.
	Apărarea de preluări ostile	O altă abordare a AS este aceea că formarea acestora nu este dictată întotdeauna de viziunea expansionistă a firmei, acestea constituindu-se pentru a evita preluările (de ex., în sectorul european al asigurărilor, AXA și Groupe Midi din Franța au format o alianță și în cele din urmă au fuzionat pentru a evita să fie preluate de compania italiană Generali; un alt ex., este General Electric din Marea Britanie care a format o alianță cu compania omonimă din Statele Unite din motive defensive similare).

Sursa: elaborat de autor în baza [78, pp. 88-92]

Totodată, o sinteză a opiniilor privind motivele creării AS, prezentate în literatura de specialitate, au fost sistematizate de autor în Tabelul 1.10.

Motivele înființării alianțelor strategice

Nr. d/o	Autorii	Motivele
1.	P. Rajan Varadarajan și Margaret H. Cunningham [282]	a) Obținerea accesului la noi piețe; b) Accelerarea ritmului de intrare pe noi piețe; c) Partajarea de cercetare și dezvoltare, producție, și/sau costurile de marketing; d) Extinderea liniei de produse/umplerea lacunelor linie de produse și e) Dobândirea de noi competențe.
2.	Hit Michael A., Ireland Duane R., Hoskisson Robert E. [250, p. 247]	a) Pentru a reduce concurența, întrucât tot mai mult în majoritatea industriilor concurența se manifestă între diferite alianțe strategice și nu între firme luate izolat. Ceea ce înseamnă că foști concurenți colaborează într-o alianță strategică și acționează astfel împotriva altora care s-au unit deja. b) Pentru a dobândi economii dimensionale în producție și marketing, întrucât prin reunirea eforturilor firmelor la fabricarea componentelor, asamblarea produselor și marketingul produselor, acestea pot obține economii de scară nerealizabile în condițiile volumului de producție al fiecărei firme luate separat. c) Pentru a-și reduce decalajele în privința competențelor tehnice și de producție, întrucât partenerii învață reciproc cu privire la desfășurarea în comun a cercetării, folosirea în comun a unor tehnologii. d) Pentru a dobândi acces pe alte piețe similare (spre exemplu, firmele americane au încheiat alianțe strategice cu firmele japoneze).
3.	Kelly M. I., Schaan L., Jonacas H. [104, p. 133]	Pentru că firmele nu-și pot cumpăra noile tehnologii suficient de rapid, este esențial ca ele să colaboreze.
4.	Hurduzeu Gh. [90, p. 5]	1. Pătrunderea pe noi piețe; 2. Împărțirea unor riscuri sporite; 3. Împărțirea costurilor și riscurilor din activitate de cercetare dezvoltare; 4. Lansarea unui contraatac împotriva concurenților; 5. Punerea în comun a resurselor globale; 6. Învățarea de la parteneri.
5.	Dafinoiu O. [55, p. 4]	Crearea AS, în care parteneri de prestigiu din diferite domenii cooperează în avantajul reciproc, conduce, astfel, la realizarea de lanțuri de valori interconectate, cu o capacitate sporită de satisfacere a celor mai diverse nevoi de pe piață la un nivel ridicat al calității și profesionalismului serviciilor.
6.	Trufkin A.S. [211, pp. 19-22]	1. Accederea către resurse și creșterea eficacității utilizării acestora; 2. Acumularea de noi cunoștințe și competențe; 3. Creșterea puterii de piață; 4. Reducerea riscurilor; 5. Anihilarea concurenței; 6. Stabilirea unor noi standarde în activitate.
7.	Semușkina S., Hahanov Iu. [208, p. 110]	1. Tendința de internalizare a competențelor partenerilor în procesul de realizare a activităților în comun. 2. Împărțirea riscurilor; 3. Realizarea economiilor de scară; 4. Posibilitatea de atragere a noilor resurse financiare; 5. Calea de acces către noile segmente de piață; 6. Accesul la tehnologii de vârf; 7. Pătrunderea în noi zone economico-geografice; 8. Beneficierea de un management realizat la un nivel profesional mult mai înalt; 9. Ca alternativă la procesele de fuziune și achiziție.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor indicate

De altfel, studierea motivelor care conduc la inițierea unor AS se focusează, în principal, asupra beneficiilor care decurg din aceste raporturi și vizează delimitarea acestora în două categorii, respectiv:

1) *beneficii care contribuie la creșterea eficienței organizației și*

2) *beneficii care contribuie la creșterea eficacității organizației.*

În acest context, eficiența reiese din capacitatea de a face lucrurile cum trebuie, iar eficacitatea – lucrurile care trebuie. Astfel, *creșterea eficienței organizației* este mai clară în parteneriatele intra-sectoriale și este dată de așa beneficii, ca utilizarea mai eficientă și mai

rațională a resurselor prin: eliminarea unor activități duplicate și elaborarea în comun a unor planuri operaționale coordonate; scăderea costurilor de operare și mărirea eficienței investițiilor la care pot contribui toți partenerii, folosirea mai rațională a unor resurse, folosirea în comun a unor spații, accesul comun la serviciile precum: serviciile de contabilitate, IT sau administrare (pază, curățenie etc.); accesarea de noi resurse; schimbul de informații eficient în contextul în care există o coordonare în colectarea informațiilor și este asigurat accesul nerestricționat la informații al tuturor partenerilor etc. În ceea ce privește **creșterea eficacității organizației**, acesta constituie unul din principalele motive pentru care se realizează, mai ales, parteneriatele extra-sectoriale, de exemplu, cele care înglobează sectoarele public și privat, rezolvând, în așa mod, diverse probleme complexe ale beneficiarilor. Pe această cale pot fi găsite soluții mai atractive și idei inovatoare, care să rezulte din reunirea persoanelor cu pregătire profesională și experiență diferită și, respectiv, din împărțirea riscurilor și a costurilor aferente tranzacțiilor realizate în beneficiul firmelor partenere [181, p. 7].

Așadar, deși există o multitudine de forme ale ACS în afaceri, din start, considerăm importantă precizarea specificului unor concepții de bază, sinteza cărora autorul o redată în Tabelul 1.11 (cu precizările de rigoare în Anexa 9).

Tabelul 1.11.

Delimitări conceptuale cu privire la parteneriat, cooperare, colaborare și alianță

Nr. d/o	Termenul	Definiția
1.	Parteneriatul	Parteneriatul este un tip de relație între două sau mai multe părți (persoane, grupuri sau organizații), având misiuni comune sau compatibile, care au decis să lucreze împreună pentru un scop specific și o perioadă de timp determinată. Relația poate lua diferite forme, de la o înțelegere lipsită de prea multe obligații reciproce și care nu necesită o integrare prea accentuată, până la crearea unei organizații noi, de către membrii parteneriatului. Relația poate fi pe termen lung sau scurt. Dată fiind această varietate, atunci când inițiază un parteneriat, părțile trebuie să clarifice de la bun început ce înseamnă acesta pentru fiecare dintre ele. Parteneriatul are o mulțime de alte definiții, care fiecare, subliniază unul sau altul din aspectele sale: 1) a lucra împreună (a coopera) pentru a rezolva o problemă pe care nu o pot rezolva separat fiecare dintre părți sau a lucra împreună (a colabora) pentru atingerea unor scopuri comune; 2) o relație între două sau mai multe organizații care își împart resursele pentru a-și putea realiza misiunile. Ceea ce este comun tuturor acestor definiții este că într-un parteneriat: • Sunt implicate două sau mai multe părți (persoane, grupuri sau organizații); • Care își împart resursele, iau decizii în comun și își pierd o parte din autonomie, într-o măsură mai mare sau mai mică; • Pentru a obține anumite avantaje, cum ar fi: oferirea de servicii mai bune, mai multe sau noi; folosirea mai rațională a propriilor resurse; efectuarea de economii sau accesarea unor noi resurse; schimbul de informații și experiență pentru a învăța unii de la ceilalți.
2.	Alianța	Alianța este și ea un tip de relație asemănătoare cu parteneriatul. Deosebirea este dată de gradul de coordonare și integrare a folosirii resurselor și luării deciziilor: de obicei, alianța implică un grad de integrare mai mic decât parteneriatul.
3.	Cooperarea	Cooperarea este un tip de acțiune prin care părțile lucrează împreună pentru atingerea unor scopuri comune, împărțind echitabil beneficiile.
4.	Colaborarea	Colaborarea este un mod de a lucra împreună, printr-o comunicare eficientă, luând în considerare interesele tuturor părților, pentru atingerea unor scopuri comune.

Sursa: elaborat de autor în baza [181, p. 6]

În opinia autorului, din punct de vedere teoretic, diferențe majore între conceptele de parteneriat, concentrare, uniune, alianță economică (strategică) etc. nu sunt. Totuși, din denumirile acestora pot fi deduse unele aspecte noționale. Astfel, din punctul nostru de vedere, uniunile sunt mai corect de utilizat la formarea unor persoane juridice, pentru a indica amploare activităților (SA, Concern, Holding); parteneriatele – la inițierea unor activități pe termen lung în diverse domenii, cu indicarea aspectelor parteneriatului (parteneriat public-privat, social, economic etc.); respectiv, concentrările – este mai corect de numit atunci când sunt mai mulți agenți economici amplasați într-o zonă geografică. Totodată, putem observa și unele clasificări date de savanții din domeniu, ce nu asigură o diminuare a ambiguității acestor precepte, ci din contra. Spre exemplu, autorul Gerald A. Cole, în lucrarea sa ”Management: teorie și practică”, menționează că ”cele mai frecvente tipuri de organizații comerciale sunt: societățile cu răspundere limitată; persoanele fizice; parteneriatele; cooperativele” [42, p. 91]. Din punctul nostru de vedere, parteneriatele, însă, includ în sine mai multe forme organizatorico-juridice.

Ținând cont de informațiile prezentate în Tabelul 1.13, suntem de părerea, că cooperările, trebuie privite dintr-o perspectivă foarte largă. Mai mult, diversitatea categoriilor economice cărora poate fi atribuită cooperarea implică, de asemenea, necesitatea realizării unui demers științific mai complex, adesea, între așa noțiuni precum colaborarea, cooperarea, parteneriatul, grupul strategic, alianța strategică ș.a., fiind atribuit semnul egalității. Or, în cazul dat, termenul de cooperare nu poate fi înlocuit în calitate de sinonim cu cel de colaborare [59; 57].

În viziunea autorului, parteneriatul este un concept mai larg decât alianța, iar cooperarea înglobează în sine și colaborarea. Ținând seama de aplicabilitatea acestui termen și în alte domenii de activitate (spre exemplu, educație, sport etc.), colaborare este o formă de relații între două sau mai multe părți, ce constă în soluționarea unor probleme de interes comun, în care fiecare contribuie activ și efectiv. În același timp, cooperarea este o formă de acțiune reciprocă, interorganizațională, cu durată variabilă care rezultă din influențările reciproce ale agenților implicați. Acțiunea prin cooperare presupune un demers conjugat a tuturor părților implicate în atingerea scopurilor comune, având influențe reciproc avantajoase pentru toți participanții. De exemplu, în management, colaborarea se axează pe sarcini, iar cooperarea pe procesul de realizare a sarcinii. Deci, cooperarea reprezintă o formă de interacțiune superioară a structurilor economico-organizaționale, din care motiv, în tratarea temei de investigație, autorul a conchis că în cazul alianței strategice (AS), utilizarea sintagmei de „Acorduri de Cooperare Strategice” (ACS) este mai corectă decât cea privind colaborările.

Astfel, prin **cooperare**, la nivel de organizații, înțelegem „un mijloc de acțiune al firmelor, dacă sunt deficiente în anumite competențe și resurse, în vederea alierii acestora cu cei care posedă abilități și resurse complementare pentru a obține împreună un avantaj concurențial” [78,

p. 85], autorul definind beneficiile speciale, ce rezultă din această acțiune concertată, prin termenul de OSC. Mai mult, „relațiile de cooperare se dezvoltă, de obicei, atunci când firma capătă sentimentul că este deficientă în privința unei competențe importante. Companiile cu poziții fragile pe matricea clientului și pe matricea producătorului caută parteneri care să le consolideze competențele de bază și să le îmbunătățească poziția concurențială. Recunoașterea poziției proprii apare deseori ca rezultat al creșterii în intensitate a unei forțe externe îngrijorătoare pentru firmă, fiind cauza declinului financiar sau al scăderii cotei de piață”. Cooperarea strategică între diferite firme ar putea atinge, în sine, și sensul de **grupuri strategice (GS)**. Or, literatura economică dezvăluie prin noțiunea de „**grup strategic de firme concurente**”, situația care „îi determină pe membrii unui asemenea grup să simtă nevoia de a înțelege atuurile și slăbiciunile esențiale ale celorlalți membri ai grupului, dacă vor să concureze cu succes.” Astfel, pentru definirea acestora sunt expuse mai multe păreri, însă, cea mai oportună ar fi că grupul strategic este „un grup de firme conștiente că sunt concurente pe o anumită piață și care sunt separate de alte grupuri similare prin bariere de mobilitate. Barierele sunt de natură variabilă, de la grup la grup, iar diferite firme dintr-un grup se raportează la ele în grade diferite. Barierele sunt acele caracteristici structurale ale unei piețe care împiedică sau măcar inhibă un grup strategic să fuzioneze cu altul. Barierele de mobilitate includ economiile de scară, brevetele tehnologice, posesia licențelor guvernamentale, controlul asupra distribuției, capacitatea de marketing ș.a. anumite bariere de mobilitate devin dominante din perspectiva diferitelor grupuri strategice. Importanța principală a conceptului de grup strategic este că analiza concurenței întreprinsă de firmă trebuie îndreptată cu precădere spre ceilalți membri potențiali ai grupului său” [78, pp. 50; 85].

În afacerile internaționale, unii cercetători denumesc AS și parteneriate strategice globale (PSG), reprezentând aranjamente de afaceri prin care doi sau mai mulți parteneri, din țări diferite, convin să coopereze pe o piață internă sau mai ales externă în avantajul reciproc, în vederea susținerii sau întăririi avantajelor competitive ale firmelor participante, cât și pentru a crea relații de durată profitabile. Deși, despre PSG poate include țări și chiar regiuni (de exemplu, relațiile de parteneriat ale UE cu Asia, Africa etc.) [123, pag. 77-80], la nivel economic, parteneriatul strategic de firmă, „este o opțiune potrivită acolo unde avantajul concurențial poate fi obținut împreună, dar nu și separat. O poziție fragilă pe matricea producătorului poate fi consolidată odată cu formarea unei alianțe, prin adăugarea competențelor de esență ale partenerului. Firma mixtă, colaborarea și consorțiul sunt principalele tipuri de alianță potrivite pentru diferite firme și contexte. Alte forme de alianță mai puțin strânse cuprind colaborarea pe proiecte individuale, acordarea de licențe și franșize și desemnarea de distribuitori

exclusivi. Acestea sunt aranjamente unilaterale, implicând doar o interdependență limitată între firmele care cooperează” [78, p. 84].

Respectiv, un Parteneriat Strategic ar trebui să aibă câteva caracteristici obligatorii: o anumită adâncime în timp; durabilitatea pe un termen apreciabil, care să vizeze obiective finale ce se pot realiza doar în durate mari de timp și care schimbă cu adevărat fundamental actorii și raporturile dintre ei sau, mai exact, cuantifică, în sine, o excelentă relație care se vrea dezvoltată și aprofundată; apoi, calitatea de a fi comprehensiv, în sensul că ar trebui să acopere foarte multe domenii de cooperare, în care, practic, să existe formule de apropiere și cooperare în toate domeniile [28, p. 2].

Din acest motiv, adeseori, între AS și alte forme sugestive ale interdependențelor existente în activitatea diferitor companii se pune semnul egalității (vezi Tabelul A10.4).

Autorii Hui Encon YY. și Tsang Albert H.C. prezintă opinia conform căreia, cel mai des, termenul de AS este utilizat pentru a descrie tipuri de parteneriate și asocieri cu capital mixt între societăți din țări diferite. AS sunt definite ca fiind înțelegeri cooperative pe termen lung între 2 sau mai multe firme independente, care se angajează în activități de afaceri cu scopul câștigării de avantaje economice mutuale. Sintagma de „termen lung” nu face referire la o perioadă determinată, mai precis subliniind intenția partenerilor de a se angaja într-o relație stabilă [253].

Gerald A. Cole, în lucrarea sa ”Management: teorie și practică”, menționează că ”un parteneriat există atunci când cel puțin două, de obicei nu mai mult de 20 de persoane, decid să facă o afacere împreună..., formalitățile legale sunt minime, deși este recomandabil să existe oficial un acord de asociere, întocmit de un notar. Ca și în cazul persoanelor fizice, membrii unui parteneriat sunt și proprietarii societății și au răspundere totală pentru contractele ei” [adaptat de autor după 42, p. 94]. Un exemplu elocvent pentru Republica Moldova este parteneriatul cu UE sau Acordul de Cooperare și Parteneriat (APC), din 28 noiembrie 1994.

Varadarajan Rajan P. și Cunningham Margaret H. definesc AS drept „o manifestare a strategiilor de cooperare interorganizaționale ce presupune punerea în comun de resurse și competențe specifice de către organizațiile care au cooperat în scopul de a atinge obiective comune, precum și obiective specifice la nivelul partenerilor individuali [282], iar autorul rus Karpuhina E. a menționat, că din punct de vedere principal, AS pot fi calificate drept forme eficace ale unei transnaționalizări „ușoare” a integrării corporative [194, p. 70].

În viziunea autorului Golea V., AS pot fi definite drept o coaliție între două sau mai multe organizații în vederea atingerii unor obiective strategice pentru obținerea de avantaje mutuale. Problema care trebuie soluționată nu constă în a alege între competiție și cooperare, ci de a găsi soluții în vederea valorificării optime a resurselor și competențelor organizațiilor [85, p. 72].

Autorul Hurduzeu Gh. consideră că nu există o definiție unică a AS, de aceea le-a caracterizat prin următoarele 5 modalități:

1. AS sunt diverse acorduri interorganizaționale create de către firme din diferite țări pentru a obține avantaje strategice pe diverse piețe și în diferite medii de afaceri;
2. AS reprezintă acorduri între competitori, actuali sau potențiali, încheiate în scopul cooperării;
3. AS constituie unul dintre cele mai semnificative fenomene ale economiei globale din ultimii ani; precum este creșterea și răspândirea numărului de AS – forme variate de colaborare între firme la scară internațională;
4. O AS este o convenție / angajament de colaborare pe care o companie o/îl face cu competitorii săi, furnizorii, clienții, distribuitorii sau firmele care aparțin altor sectoare de activitate cu scopul de a dezvolta, produce, distribui sau lansa pe piață un produs sau un serviciu;
5. Relații de afaceri menite să soluționeze, printr-o căsătorie de interes, o funcție esențială, dar care îi lipsește unei companii [90, p. 4].

Autorul rus Trufkin A.S. a făcut o analiză a definițiilor date AS de către mai mulți savanți, considerând importante o serie de păreri, printre care:

a) Opinia savantului Bobina M., conform căreia AS reprezintă relațiile reciproc avantajoase și de lungă durată, stabilite între diverse firme pe bază de încredere, și care permit acestora, în parte, o atingere mult mai eficientă a scopurilor strategice, o coordonare mult mai bună în utilizarea resurselor alianței și o optimizare mult mai înaltă a costurilor tranzacționale.

b) Karpuhina E. consideră, că AS pot fi atribuite diversele forme a asocierilor de lungă durată a două sau mai multor firme, independente din punct de vedere juridic, constituite în vederea rezolvării unor probleme existente pe bază de interese economice comune.

c) Das T.K. și Teng B. denotă, că AS constituie înțelegeri benevole de cooperare, care sunt stabilite la nivelul interfirmă și sunt orientate spre atingerea unor avantaje competitive de către parteneri.

d) O viziune mai amplă este a autorului Luciko M.L., care afirmă că AS este o reuniune a potențialului științific, tehnologic, uman și financiar al diferitor companii, realizată pentru atingerea unor scopuri predeterminate și, respectiv, care sunt capabile să fi atinse doar pe calea cooperării. Astfel, ținând cont de definițiile date AS, autorul Trufkin A.S. consideră că aspectul comun este faptul că noțiunea de alianță se focusează asupra comasării resurselor diferitor companii independente în contextul necesității atingerii unor scopuri comune [211, p. 13].

Cercetătorii Semușkina S. și Hahanov Iu., de asemenea, consideră că alianțele sunt un tip de cooperare între organizații pentru care este caracteristic un nivel înalt al integrării activităților comune, cu păstrarea statutului de independență al partenerilor [208, p. 110].

În sens larg, însă, o serie de analiști înțeleg prin *Alianțe Strategice* drept o formă de colaborare între antreprenorul general și subantreprenorii săi, ce poate contribui sau la „creșterea volumului producției” sau la „concentrarea activității câtorva întreprinderi”; alții, totuși, folosesc această definiție pentru a contrapune fuziunile și afilierile „amicale” anexărilor dușmănoase. Uneori, participarea cu o cotă cât de neînsemnată a vreunei companii la capitalul alteia este interpretată, deja, ca un semnal serios pentru o ulterioară apropiere și creare a unei alianțe. Mulți cercetători nu recunosc existența alianțelor strategice, decât atunci când companiile partenere dispun de o subdiviziune comună juridic legalizată, adică de o filială sau întreprindere mixtă, care funcționează separat de companiile de bază [260; 257; 248].

În fine, există și viziunea, precum că AS adevărate reprezintă niște contracte detaliate, un fel de supratranzații (așa-numitele „*megadeals*”), fără nici un obiectiv concret; de regulă, alianțele de acest gen, în care se asociază companii mari, trebuie să se bazeze pe încrederea reciprocă și relațiile amicale dintre conducătorii acestor companii.

De aceea, AS sunt tratate, cel mai frecvent, ca o coaliție a doi sau mai mulți subiecți economici pentru atingerea scopurilor economice considerabile și sunt reciproc avantajoase. Avantajul reciproc nu presupune, în mod obligatoriu, egalitatea veniturilor, dar înseamnă că toți participanții alianței obțin, în rezultatul colaborării, efecte pozitive cu mult mai mari, decât ar putea obține fără formarea alianței [136, p. 334].

Autorul prezentei teze consideră, la fel, că o AS desemnează o relație specială între două sau mai multe organizații, în care partenerii alocă o cantitate apreciabilă de resurse, într-o viziune pe termen lung, în vederea realizării unor obiective comune și reciproc avantajoase. În acest sens, menționăm că descrierea AS poate avea la bază câteva generalități, axate pe:

1) Existența a două sau mai multe entități care se unesc pentru a îndeplini un set de obiective importante, stabilite de comun acord, în timp ce, într-un grad mai mare sau mai mic, rămân independente după formarea alianței.

2) Partenerii împart beneficiile alianței și controlul asupra realizării sarcinilor desemnate (poate cea mai importantă caracteristică a alianțelor și ceea ce le face atât de dificil de condus).

3) Partenerii contribuie, în mod regulat, la una sau mai multe zone-cheie strategice, definite deja în lucrare ca ZES sau AES, de exemplu, tehnologie, produse sau altele de acest gen. Deși definiția este simplă, există multe feluri de alianțe și multe feluri în care pot fi conduse. Când alianțele trec de granițele naționale, multe aspecte multiculturale complexe au impact asupra eficienței lor. Succesul, prin urmare, depinde de deschiderea spre neprevăzut și de abilitățile antreprenoriale, precum și de chimia personală pentru a putea rezolva problemele inevitabile variate care se ivesc [118, p. 93].

Potrivit Yoshino (1995), alianțe strategice au următoarele trei caracteristici de bază: 1. Cele două sau mai multe firme care se unesc pentru a urmări un set de obiective convenite rămân independente după formarea alianței. 2. Firmele partenere împart și beneficiile alianței și controlul asupra îndeplinirii sarcinilor atribuite. 3. Firmele partenere contribuie, în mod continuu, într-unul sau mai multe domenii-cheie strategice (de exemplu, tehnologie, produse) [256, p. 7].

Totodată, în viziunea noastră, drept caracteristici principale, ce pot fi atribuite AS, ar putea fi cinci parametri distinctivi, definiți de autor, în mod sintetic ca „5C”, respectiv: conducerea independentă (C1), concurența (C2), comunicarea (C3), cooperarea (C4) și capacitatea de reversibilitate a deciziilor strategice adoptate (C5), Tabelul 1.12.

Tabelul 1.12.

Sinteza celor „5C” ale trăsăturilor specifice date alianțelor strategice

Nr. d/o	Trăsătura distinctivă	Caracteristica
1.	Conducere independentă (C1)	Principală caracteristică pentru a înțelege ce reprezintă o alianță constă în păstrarea independenței de fiecare firmă-partener. Cu alte cuvinte, alianțele, după părerea noastră, includ parteneri care, deși s-au unit pentru a realiza scopuri comune, nu-și pierd, totuși, autonomia strategică, continuând să rămână persoane juridice. Spre deosebire de cazul fuzionărilor și afiliilor, în care companiile care s-au asociat își pierd individualitatea, creând o structură unică și nu urmăresc decât scopuri comune. Alianța nu presupune schimbarea imediată a culturilor sau a particularităților individuale ale companiilor asociate; adeseori, aceste particularități proprii lor persistă încă multă vreme în interiorul grupului nou-creat. În același timp, fuzionările și afiliile conduc la crearea unor structuri ierarhice cu un centru unic de conducere, în care se iau toate deciziile de schimbare a strategiilor sau a obiectivelor companiilor asociate, și, ca urmare, partenerii „fondatorii” pierd orice independență.
2.	Concurență (C2)	O altă particularitate specifică alianței este condiționată de faptul că interesele și scopurile companiilor aliate adesea se află în contradicție reciprocă. Fiecare dintre companiile-partenere, dat fiind faptul că își păstrează autonomia, are scopurile sale concrete. În același timp, toate companiile-partenere sunt de acord să colaboreze în numele realizării altor scopuri, pe care și le-au stabilit în prealabil. Se prea poate ca scopurile lor comune să intre în conflict cu interesele individuale ale unuia sau altuia dintre parteneri.
3.	Comunicare (C3)	Punerea la dispoziție a informațiilor despre afacere către parteneri, astfel încât să poată lucra eficient în beneficiul tuturor părților implicate.
4.	Cooperare (C4)	În limitele unei alianțe se asociază câteva companii independente, drept rezultat, apar câteva centre de conducere, care urmează să adopte în comun decizii, ce țin sau de proiectul lor comun, sau de genul comun de activitate. Asume, existența mai multor centre de conducere face ca managementul alianțelor să fie o chestiune destul de complicată, comparativ cu administrarea organizațiilor care au o structură ierarhică obișnuită, căci pentru a ajunge rapid la o soluție comună a problemei, este nevoie de acordul tuturor partenerilor de pe poziții consolidate. În dicționarul explicativ român, sensul de „consolidat”, se referă la capacitatea de a (se) face sau a deveni tare, solid, durabil; a (se) întări, a se închea, respectiv, de a mări (prin diferite operații, lucrări etc.) capacitatea de rezistență a unui sistem tehnic. [62]
5.	Capacitatea de reversibilitate (C5)	Uneori, încheierea alianței are loc doar datorită faptului că firmele-partenere contează pe caracterul reversibil al deciziei luate de ele. Astfel, reversibilitatea poate fi considerată și factor pozitiv, mai cu seamă în cazurile în care trebuie ales un nou sector de producție. Esența strategiei, denumită <i>corporate strategy</i> , constă în posibilitatea de a alege și păstra pentru sine ramurile și sectoarele de producție, care prezintă cel mai mare interes, și de a renunța la cele, care par să nu aibă nici o perspectivă. Acest principiu funcționează și în cazul alianțelor, iar companiile care vor să-și schimbe sfera de activitate pot accepta alianța ca pe o variantă temporară.

Sursa: elaborat de autor

Deci, informațiile analizate mai sus permit a concluziona, că în categoria alianțelor pot fi incluse o gamă largă de legături inter-firmă: convenții și carteluri ilegale; acordurile de marketing; întreprinderi mixte; investiții de capital minoritar; swap-uri de capitaluri proprii; contracte de aprovizionare pe termen lung; contracte de distribuție; contracte de prestare a serviciilor în comun; stabilirea în comun a standardelor; respectiv, acordurile de licență, cercetările științifice efectuate în comun, inclusiv programe internaționale de amploare de tipul Concorde și Airbus, alegerea unei asemenea forme de colaborare nefiind întâmplătoare. Astfel, principală caracteristică pentru a înțelege ce reprezintă, în fond, o alianță, constă în păstrarea

independenței de către fiecare firmă-partener. Cu alte cuvinte, alianțele, după părerea noastră, includ parteneri care, deși s-au unit pentru a realiza scopuri comune, nu-și pierd, totuși, autonomia strategică, continuând să rămână persoane juridice. Spre deosebire de cazul fuzionărilor și afilierilor, când companiile care s-au asociat își pierd individualitatea, creând o structură unică și nu urmăresc decât scopuri comune. Alianța nu presupune schimbarea imediată a culturilor sau a particularităților individuale ale companiilor asociate; adeseori, aceste particularități proprii lor persistă încă multă vreme în interiorul grupului nou-creat. În același timp, fuzionările și afilierile conduc la crearea unor structuri ierarhice cu un centru unic de conducere, în care se iau toate deciziile de schimbare a strategiilor sau a obiectivelor companiilor asociate, și, ca urmare, partenerii „fondatori” pierd orice independență. De aceea, majoritatea specialiștilor consideră că fuziunile și achizițiile, filialele de peste mări ale corporațiilor multinaționale, precum și acordurile de franciză, ca atare, nu trebuie considerate alianțe strategice, deoarece nu implică firme independente, cu obiective diferite și apelul pentru contribuția permanentă a firmelor participante, cum ar fi transferul de tehnologie sau de competențe între parteneri.

Totodată, AS se referă la proiectele realizate în comun de către companiile date și care nu poate anula concurența din segmentele în care acestea desfășoară acțiuni independente și pe cont propriu. Ele nu sunt obligate să fuzioneze sau să răscumpere una de la alta cotele de capital. Ca viabilitate, unele funcționează ani în șir, iar altele, dimpotrivă, doar o scurtă perioadă. Drept argument convingător al acestui fapt poate servi cazul companiei Beghin-Say, care, la finele anilor '80, a încheiat o alianță cu companiile Johnson & Johnson, James River și Feldmuehle. Compania Beghin-Say a creat trei filiale specializate în producția cartonului și hârtiei pentru ambalaje și a mijloacelor de igienă pe bază de vată din celuloză, apoi a vândut câte 50% din fiecare filială unor parteneri din alianță. Astfel, cu mijloacele obținute din vânzarea acestor jumătăți de filială, compania a reușit să se dezvolte și să-și consolideze pozițiile în sfera agroindustrială.

Ținând cont de delimitările date mai sus termenilor de parteneriat, alianță, cooperare ș.a., dar și a generalităților cu privire la utilizarea sintagmei de „alianță strategică” (AS), este important a delimita și condițiile în care AS nu definesc anumite forme de asociere a companiilor. Deci, conceperea, ca atare, a mecanismelor AS trebuie să includă, de asemenea, și înțelegerea a ceea ce ele nu sunt (Figura 1.5) sau ceea ce ar limita percepția complexă a existenței acestora (Tabelul A10.4).

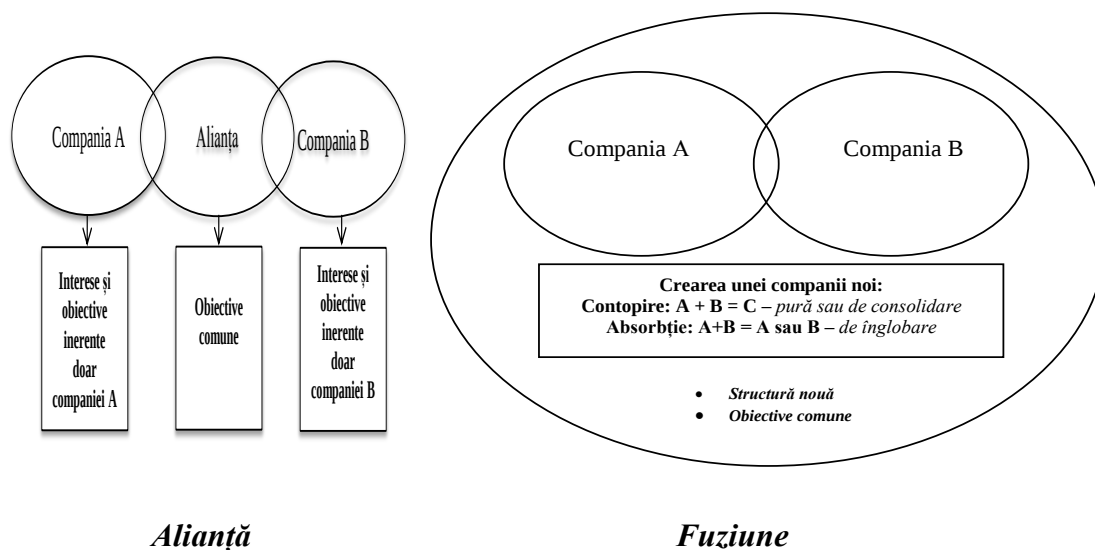


Fig. 1.5. Abordarea comparativă a mecanismelor de instituire a alianței și a fuziunii

Sursa: generalizată de autor și adaptată după [189]

Astfel, în rezultatul analizei Figurii 1.7 accentuăm că, în cazul AS, spre deosebire de fuziuni și afilieri, companiile care s-au asociat nu își pierd individualitatea. Desigur, există și cazuri când companiile care au fuzionat nu dispar cu totul, în sensul juridic al cuvântului. Totodată, fuzionarea nu presupune schimbarea imediată a culturilor sau a particularităților individuale ale companiilor asociate; adeseori, aceste particularități proprii lor dăinuie încă multă vreme în interiorul grupului nou-creat. În același timp, fuzionările și afilierile conduc la crearea unor structuri ierarhice cu un centru unic de conducere, în care se iau toate deciziile de schimbare a strategiilor sau a obiectivelor companiilor asociate, și, ca urmare, acestea își pierd orice independență. Deci, rezultă, că fuzionările și achizițiile nu pot fi considerate AS, și nici filialele corporațiilor multinaționale, întrucât acestea nu implică două sau mai multe societăți independente care împart beneficiul și controlul pe o perioadă îndelungată de timp. Dar și un agreement, prin care o societate acordă o licență de folosire a unei tehnologii în schimbul unei sume de bani, nu este considerat o alianță strategică, decât dacă există o contribuție și un control pe termen lung între cele două sau mai multe societăți independente. Conceptul esențial de împărțire a controlului și a managementului pe termen lung este ceea ce face din conducerea alianțelor strategice o sarcină pe atât de critică, pe cât de dificilă și provocatoare, interdependența respectivă fiind redată în Figura 1.6.

Această abordare este relativ nouă pentru multe companii. Un șir de companii, de exemplu, General Motors (GM), au insistat pe păstrarea majorității controlului, când acest lucru era posibil, pentru a proteja tehnologia, pentru a facilita integrarea și pentru a simplifica managementul și controlul. Astfel de atitudini s-au schimbat radical în anii '80 și '90, GM a

format multe societăți cu capital mixt și companii auto de prim rang s-au alăturat pentru a forma sute de alte companii.

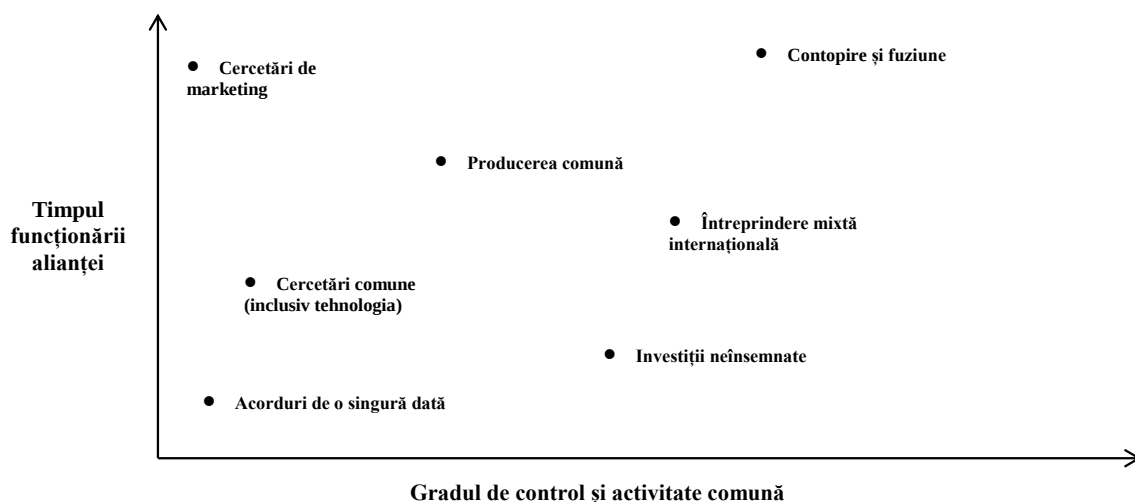


Fig. 1.6. Formele AS

Sursa: [41, p. 207; 196; 203]

Cu toate că AS pot fi o cale eficientă de dezvoltare pe plan internațional, multe societăți, cum ar fi Siemens (Germania), preferă filialele cu capital propriu în întregime în țările, precum: Marea Britanie și Columbia, ceea ce permite un control de 100% al societăților străine. Multe companii, în special cele din domeniul telecomunicațiilor, folosesc o strategie mixtă, care implică achiziția și AS [85, p. 73]. Axată pe noțiunea de piramidă a alianțelor, alegerea unei forme specifice de cooperare va presupune operarea acesteia în dependență de trei factori: risc, cheltuieli și resurse umane, Figura 1.7.

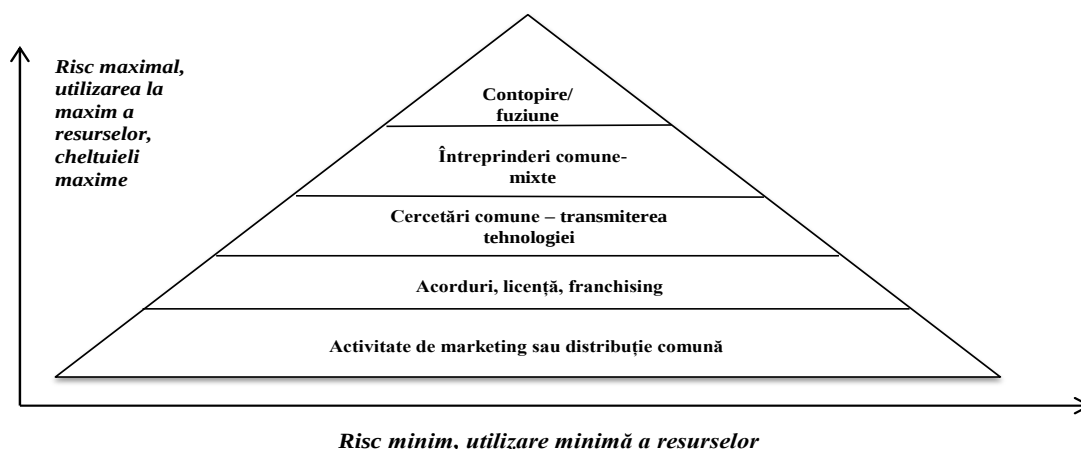


Fig. 1.7. Piramida AS

Sursa: [41, p. 210; 230; 249]

Astfel, strategia de cooperare prin alianțe permite întreprinderilor, aflate în imposibilitatea alocării unor mijloace financiare necesare fuziunii, să-și mențină sau să-și consolideze poziția lor pe piață. De asemenea, unele firme pot renunța la afacere în cazul în care apare o altă

oportunitate mai profitabilă. În acest sens, AS apare drept o formulă de tranziție, o „fuziune virtuală” și care se poate transforma, la necesitate, într-o formă reală de integrare [85, p. 72].

<i>Importanța strategică a activității</i>	<i>Mare</i>	ALIANȚĂ	INVESTIȚIE + PRESTAȚIE PROPRIE	PRESTAȚIE PROPRIE
	<i>Medie</i>	ALIANȚĂ	ALIANȚĂ	PRESTAȚIE PROPRIE
	<i>Mică</i>	CUMPĂRARE	CUMPĂRARE	CUMPĂRARE
		<i>Mică</i>	<i>Medie</i>	<i>Mare</i>

Competența, comparativ cu cel mai bun din industrie

Fig. 1.8. Matricea celor trei opțiuni pentru prestarea activităților firmei

Sursa: [78, p. 85]

Analiza comparativă, redată în Figura 1.8, denotă că AS pot fi încheiate în cele mai diverse împrejurări și pot lua diferite forme de realizare în practică. Convențional, pot fi urmărite trei sectoare în care parteneriatul sau alianța reprezintă calea optimă de dezvoltare. Acestea sunt: două – acolo unde activitatea este de importanță strategică, medie sau mare, dar în care firma are competențe reduse și a treia, respectiv, acolo unde activitatea este de importanță strategică medie, iar competența este moderată prin raportare la cel mai bun din industrie. În aceste circumstanțe, alianța este cea mai potrivită dacă poate fi găsit un partener cu nevoi și competențe suplimentare. Reprezentativ, principiile consolidării relațiilor dintre partenerii unei AS ar putea fi redată ca în Figura 1.9.

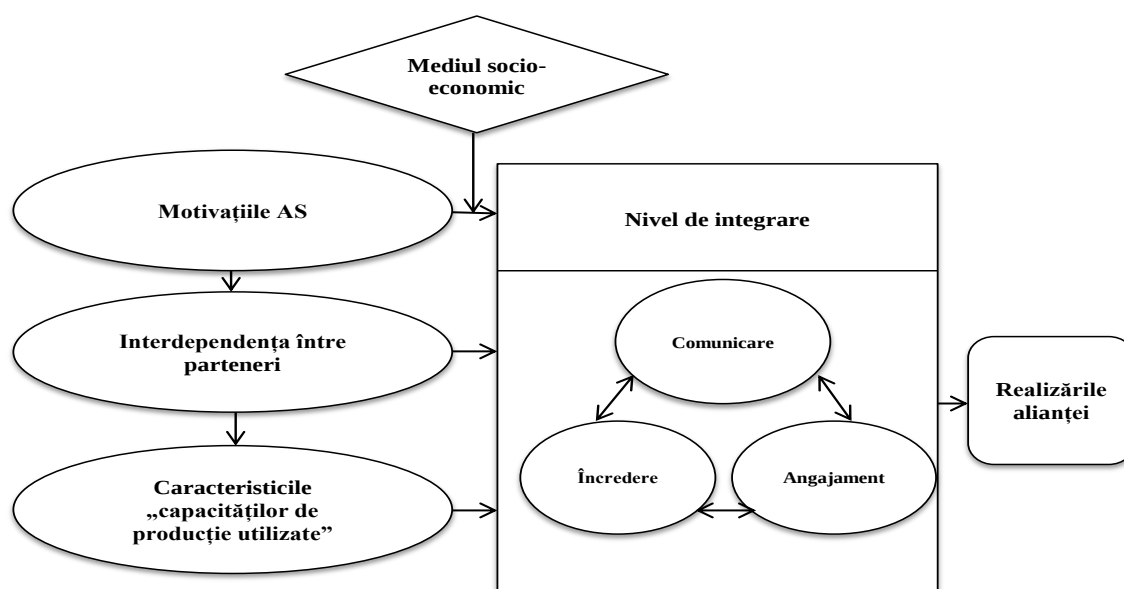


Fig. 1.9. Cadrul consolidării AS între parteneri

Sursa: [133, p. 103]

La modul general, însă, ca și în cazul organizațiilor independente, crearea și existența propriu-zisă a AS depinde de factorii de influență asupra mediului său intern și extern de activitate, prezentarea schematică a căroră este dată în Figura 1.10.

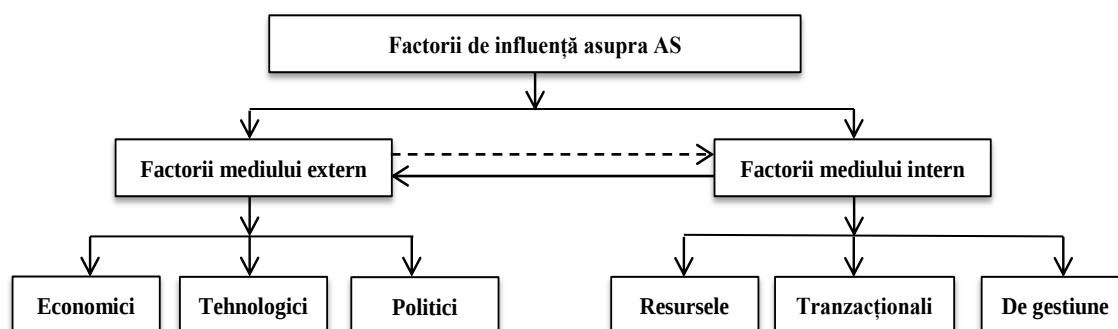


Fig. 1.10. Factorii de formare a AS

Sursa: [197, p. 36]

La nivel de micromediu, partenerii pun accentul pe așa aspecte, ca: resursele, costurile și factorii de gestiune; iar la nivel de mediu extern de activitate – pe natura influenței factorilor economici, tehnologici și politici.

În context managerial, însă, trebuie luați în considerare doi factori fundamentali de influență asupra AS (descriși pe larg în Tabelul A10.3), și anume:

1. Atitudinea reciprocă a partenerilor, care reiese din acțiunea unor așa factori decisivi, ca: 1) angajamentul părților; 2) gradul de încredere; 3) compatibilitatea scopurilor; 4) compatibilitatea culturală și 5) sensibilitatea culturală a părților implicate.

2. Mecanismele alese pentru operarea AS, în principal, fiind vorba despre două direcții de acțiune, și anume: 1) relațiile dintre parteneri și, respectiv, 2) aspectele manageriale care vizează relația fiecărui partener cu firma mixtă [78, p. 97].

În totalitate, factorii evidențiați facilitează efectuarea unei evaluări complexe a stabilității și specificului dezvoltării alianței. Considerăm importante trei etape de formare a AS:

1. Prima etapă este orientată, în special, spre obținerea veniturilor suplimentare din contul atragerii unui număr suplimentar de clienți prin extinderea rețelei de distribuție și, respectiv, a marketingului comun.

2. Etapa a doua se concentrează mai mult pe reducerea cheltuielilor, de asemenea, pe continuarea colaborării și aprofundarea acesteia după aspectele din prima etapă și presupune semnarea de acorduri separate într-un anumit domeniu sau în câteva domenii specifice, în care activitatea comună poate duce la reducerea costurilor.

Realizarea primelor două etape nu înseamnă consolidarea unei alianțe de durată. Destrămarea acesteia sau părăsirea ei de către o companie este posibilă, însă devine mai dificilă,

pe măsura duratei în timp cât a existat alianța, mai ales dacă colaborarea se făcea în domeniul reducerii cheltuielilor.

3. A treia etapă constă în consolidarea alianței, când partenerii încep să-și îmbine activele și să le folosească în comun, inclusiv dezvoltarea în comun a producției și crearea companiilor comune pentru reglementarea diferitelor aspecte ale activității acestora.

Pe parcursul etapei a treia, partenerii de alianță înaintază spre aprobarea unui statut unic al alianței. Ultima fază a acestui proces este contopirea totală a acestor companii [11, p. 21].

1.3. Sinteza aspectelor teoretice în clasificarea alianțe corporative (strategice)

În afacerile contemporane pot fi delimitate o multitudine de forme și tipuri de cooperare strategică. Cercetătorii, analizând procesul, procedura și etapele de formare a alianțelor, propun multiple clasificări ale AS. Astfel, clasificarea AS depinde de alegerea criteriului în conformitate cu care se grupează formele de cooperare dintre firme. De regulă, la criteriile de bază, pot fi atribuite o serie de aspecte definitorii, și anume:

1. După apartenența statală sau geografică a companiilor, alianțele se împart în: a) naționale și b) internaționale sau transfrontaliere. Din această optică, AS, cu participarea partenerilor din aceeași țară, sunt considerate naționale; respectiv, AS, în care participă parteneri din diferite țări – internaționale sau transfrontaliere. Astfel, chiar și AS constituite în cadrul unor firme transnaționale (CTN), la rândul lor, pot fi considerate atât naționale (dacă se raportează la participanți din aceeași țară), cât și acorduri cu caracter transfrontalier – dacă vizează parteneri ai căror sedii de bază sunt amplasate în diferite țări [211, p. 13].

2. Specificul ramurilor reprezentate de participanți permite de a evidenția: a) alianțe de ramură; și b) alianțe dintre ramuri.

Totodată, participanții se deosebesc și prin etapele ciclului de viață al ramurii pe care o reprezintă (creșterea, maturitatea, stagnarea).

3. După criteriul proprietății se deosebesc: a) alianțe fără crearea formelor de proprietate comună (contracte cu împărțirea riscului și veniturilor și contracte fără o asemenea împărțire); și b) alianțe cu participarea în capital (schimbul reciproc de acțiuni, întreprinderi mixte).

4. În dependență de sfera intereselor comune, în cadrul cărora se deosebesc: a) alianțe tehnologice (efectuarea cercetărilor R&D, transmiterea tehnologiilor, implementarea realizărilor); și b) alianțe de piață (de marketing, protecția părții de piață, accesul la resurse ieftine).

5. În funcție de caracterul legăturilor (contracte formale, legături neformale) și a relațiilor reciproce (bilaterale sau multilaterale) [136, pp. 335-336].

O serie de aspecte fundamentale determină clasificarea AS în funcție de natura orientărilor funcționale, de numărul partenerilor implicați în cooperare, de durata cooperării și apartenența ramurală, Figura 1.11.

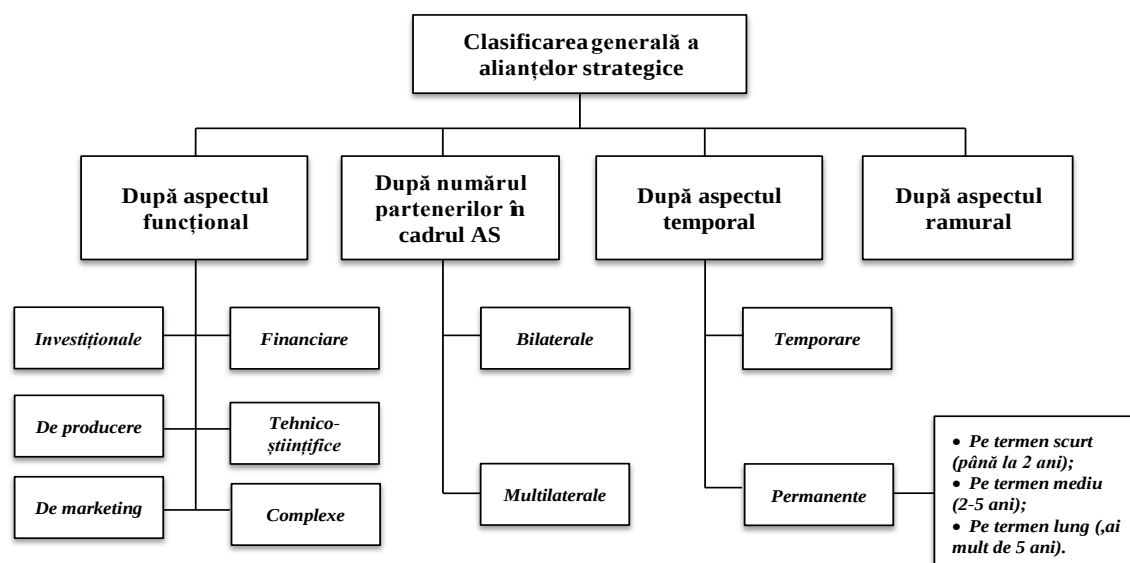


Fig. 1.11. Principiile concurențiale de clasificare a AS

Sursa: adaptată de autor după [207, p. 97]

O altă tipologiei sintetică a AS poate fi redată în funcție de următoarele trei criterii: tipul parteneriatului, sfera de cuprindere a cooperării și formele organizaționale pe care le ia colaborarea, Figura 1.12.

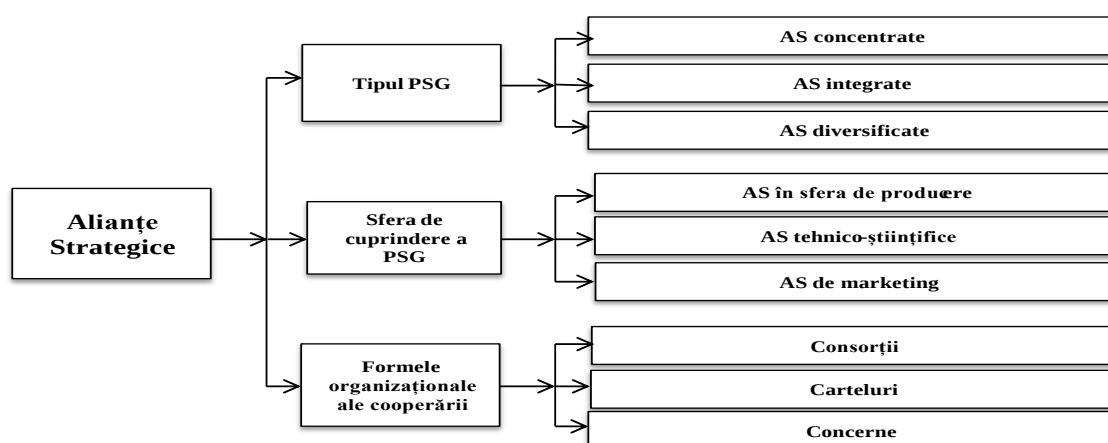


Fig. 1.12. Modelul sintetic de interpretare a criteriilor de clasificare a AS

Sursa: adaptată de autor după [197, p. 41]

De asemenea, specialiștii relevă trei tipuri de AS, din punctul de vedere al obiectivelor urmărite în cadrul cooperării, care se referă la structurarea acestora în: a) comerciale și

necomerciale (ca activitate de bază a partenerilor care formează alianța); b) concurențiale și neconcurențiale; și c) defensive și ofensive (Figura 1.13).

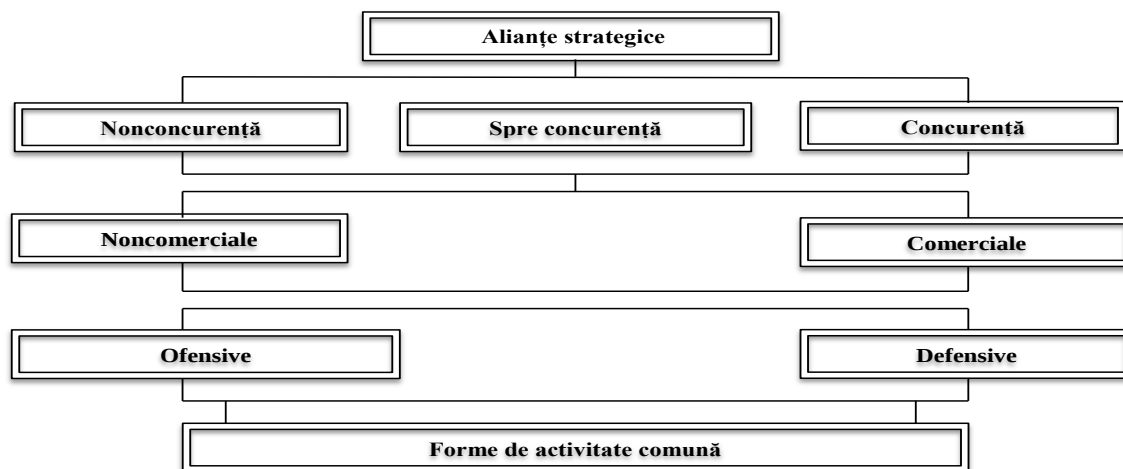


Fig. 1.13. Clasificarea AS în funcție de strategiile de activitate

Sursa: adaptată de autor după [41, p. 206; 237]

La rândul lor, strategiile partajate în funcție de aspectul concurențial pot fi divizate în două categorii – concurențiale și non-concurențiale, iar cele concurențiale, respectiv, în trei subgrupe: integraționale, pseudoconcentraționale și complementare, Figura 1.14 [41, p. 209].

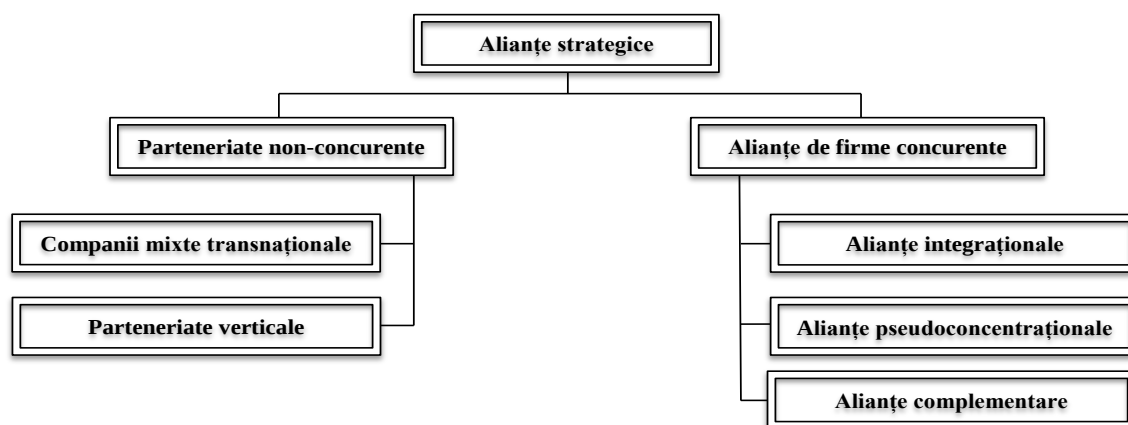


Fig. 1.14. Principiile concurențiale de clasificare a AS

Sursa: adaptată de autor după [207, p. 97]

Întrucât demersul AS este, de obicei, unul concurențial, clasificarea în funcție de poziția concurențială a partenerilor poate fi redată și conform orientării strategice, Tabelul 1.13.

Tabelul 1.13.

Clasificarea alianțelor strategice în funcție de poziția concurențială a partenerilor

Nr.	Tipul AS	Descrierea
1.	AS pro-competitive	▪ Reprezintă parteneriate inter-ramuri, pe verticală de-a lungul lanțului creator de valoare de la furnizor până la consumatorul final. ▪ Prezintă un potențial scăzut de conflict, iar interacțiunea între participanți este redusă. Ex: alianța GM-Hitachi pentru dezvoltarea componentelor electrice necesare autoturismelor produse de firma americană.
2.	AS non-competitive	▪ Sunt aranjamente intra-ramuri, dar între firme care nu reprezintă, cel puțin pe piețele lor cele mai importante, o amenințare una pentru cealaltă. ▪ Prezintă de asemenea, un potențial redus de conflict, dar interacțiunea organizațională este ridicată. Ex.: alianța GM-Isuzu pentru dezvoltarea în comun a unor autoturisme de capacitate mică, care să fie vândute de ambele firme.
3.	AS competitive	▪ Reprezintă coaliții intra-ramuri, între firme care sunt rivale în mod direct. ▪ Se caracterizează printr-un potențial ridicat de conflict și printr-o interacțiune puternică. Ex.: fabrica GM-Toyota (NUMMI) de la Fremont, California.
4.	AS pre-competitive	▪ Au ca scop dezvoltarea unor noi tehnologii, între firme din industrii total diferite. ▪ Între firmele participante pot apărea adesea surse de conflict, și pentru că ele interacționează la un nivel redus. Ex.: DuPont-Sony pentru a dezvolta o nouă tehnologie în domeniul stocării memoriei optice.

Sursa: [90, pp. 12-13]

Totodată, din punctul de vedere al poziției relațiilor care fundamentează cooperarea, o clasificare generală a AS ține de partajarea acestora în AS de tip X și Y, Tabelul 1.14.

Tabelul 1.14.

Caracteristica comparativă a AS de tip X și Y

Nr. d/o	Tipul AS	Descrierea
1.	AS de tip X	Alianțele de tipul X sunt acele AS în care firmele își împart între ele activitățile dintr-un anumit domeniu (spre exemplu, unul din parteneri se ocupă de producție și celalalt de marketing – Nesle – General Mills). Drept caracteristici ale AS de tip X sunt: a) Importantă este interacțiunea dintre firme pentru a desfășura diferite activități; b) Participarea la o alianță X presupune ca firma să identifice activitățile proprii cel mai bine poziționate și să urmărească, în cadrul coaliției, accesul la activitățile pe care nu le poate desfășura eficient de una singură; c) Implică, de obicei, poziții asimetrice ale firmelor în cadrul unei anumite activități: una dintre companii este puternică, cealaltă este mai slabă, de unde rezultă construirea unui mecanism de coordonare foarte bine pus la punct. Acest tip de coaliție se poate regăsi și în cadrul unei societăți mixte, în care unul dintre parteneri vine, în principal, cu capitalul financiar necesar.
2.	AS de tip Y	Alianțele de tipul Y presupun ca firmele să împartă acțiunile din cadrul uneia sau mai multor activități (un aranjament comun de producție – Peugeot-Renault-Volvo). Drept caracteristici ale AS de tip Y sunt: a) Modifică modul în care se desfășoară o activitate, deoarece partenerii lucrează împreună, pe baze comune, pentru a o dezvolta; b) Scopul acestor coaliții este, mai degrabă, de a îmbunătăți pozițiile tuturor firmelor participante la o anumită activitate, decât împărțirea acțiunilor în mod individual; c) Conduc la economii de scară, la eliminarea capacităților redundante, la transferul de cunoștințe și la comasarea riscurilor; d) Tind să apară atunci când firmele partenere au aceleași puncte tari, puncte slabe, aceleași oportunități și aceleași obiective; e) Reprezintă modalități mult mai eficiente de a învăța de la parteneri, întrucât implică un permanent contact cu aceștia; f) Adeseori, iau forma societăților mixte, dar pot include și transferul de tehnologie sau licențieri încrucișate.

Sursa: [90, pp. 6-7]

Totodată, din punctul de vedere al gradului de implicare a partenerilor, AS pot fi structurate în funcție de **configurație** și **modul de organizare a sarcinilor**, clasificare prezentată în Tabelul 1.15.

Tabelul 1.15.

Clasificarea alianțelor strategice în funcție de poziția și natura relațiilor
de reciprocitate a partenerilor

Poziția Partenerilor Caracterul relațiilor reciproce	Companiile neconcurente			Organizații concurente
	Corporațiile transnaționale și partenerii lor autohtoni	Partener-Client- Furnizor	Companiile din diferite ramuri de producție	
Relații de piață	Export și import	Tranzacții		Concurența
Fuziuni/ anexare	Anexarea companiilor autohtone/ locale	Integrare verticală	Diversificare	Concentrarea în ramură
Colaborare/ cooperare	Întreprinderi mixte transnaționale	Relații de parteneriat verticale	Acorduri interramurale	AS între firme concurente

Sursa: [41, p. 209; 189]

Astfel, **configurația alianței** este caracterizată de numărul participanților, aportul în natură al acestora și obiectivele urmărite. În funcție de natura activelor fizice cu care se participă, AS pot fi:

➤ *alianțe de complementaritate*, atunci când activele fizice sunt de natură diferită (de exemplu, un aliat participă cu o uzină de producție și celălalt cu o rețea de comercializare), obiectivul urmărit fiind asigurarea complementarității unor activități, astfel încât acestea să se desfășoare mai eficient. De exemplu, alianța dintre firmele Matra și Renault, în care automobilul Espace este fabricat într-o uzină Matra și comercializat într-o rețea Renault;

➤ *alianțe de integrare*, atunci când activele fizice sunt de aceeași natură (de exemplu, uzine destinate unor producții similare), obiectivul urmărit fiind realizarea economiilor de scară în fabricarea sau comercializarea în comun a unui subansamblu, fiecare partener realizând apoi produse finale diferite. De exemplu, cazul firmelor Peugeot-Renault-Volvo care realizează în comun motorul V6;

➤ *alianțe aditive*, atunci când activele fizice sunt de aceeași natură, obiectivul urmărit fiind realizarea și comercializarea pe piață a unui produs final comun. De exemplu, cazul firmelor aerospațiale, British Aerospace, Messerschmitt-Bolkow Blohm și Casa în realizarea proiectului Airbus. Este de menționat faptul, că această formă reprezintă o alternativă pentru fuziune.

În acest context, alianțele de complementaritate se caracterizează printr-o tranzacție a unui produs între aliați, ceea ce le permite să beneficieze de complementaritatea activelor lor. Alianțele de integrare se caracterizează printr-o tranzacție între activitatea-obiect al alianței și

aliați, aceștia rămânând concurenți pe piața produsului final. Alianțele aditive reprezintă o tranzacție între consorțiul constituit de aliați și piață.

În ceea ce privește menținerea caracterului concurențial al pieței, alianțele de complementaritate presupun ca produsul fabricat să nu fie direct concurent cu produsul final realizat de partenerul care aduce activul complementar, alianțele de integrare favorizează o concurență frontală în cazul produsului final, iar în cazul alianțelor aditive concurența dintre participanți dispare în scopul înfruntării concurenței tot mai puternice din partea altor firme.

Modul de organizare a sarcinilor în cadrul alianțelor este caracterizat de repartizarea atribuțiilor pe funcțiunile de cercetare-dezvoltare, producție și comercializare, în condițiile în care, din considerente de eficiență economică, partenerii sunt interesați să-și distribuie sarcinile între ei, dar, totodată, urmăresc să-și asigure un anumit grad de protecție (securitate), duplicând unele activități, deși se măresc costurile. Organizarea sarcinilor poate avea loc prin:

- *executarea în comun a sarcinilor* în cadrul unei structuri organizatorice comune, care poate îmbrăca forma unei societăți comerciale distincte în domeniul producției (cazul firmelor Peugeot-Renault-Volvo în fabricarea motorului V6) sau al comercializării (cazul proiectului Airbus);
- *repartizarea sarcinilor*, care presupune distribuirea între parteneri a realizării obiectivelor din cadrul aceleași funcțiuni, corespunzător potențialului tehnic de care dispun, în condițiile în care fiecare își menține toate funcțiunile. Această modalitate de repartizare permite specializarea fiecărui partener pentru realizarea anumitor sarcini, valorificarea eficientă a complementarității componentelor și a activelor de care dispun fiecare (cazul firmelor Renault și Matra, unde funcțiunile de cercetare-dezvoltare, producție și comercializare sunt îndeplinite separat).
- *duplicarea sarcinilor*, care presupune realizarea în paralel a unor sarcini identice de către diferiți parteneri, în condițiile în care aceștia urmăresc să se protejeze de unele efecte negative rezultate din pierderea de competențe, chiar când prin acestea sunt afectate economiile de scară obținute cu ajutorul alianței.

În practică se regăsesc următoarele modalități de combinare a organizării sarcinilor cu configurația alianțelor:

- *alianțele de complementaritate* sunt organizate pe baza repartizării sarcinilor între parteneri, fiecare preluând responsabilitatea sarcinilor pe care le îndeplinește corespunzător naturii activelor cu care participă în cadrul alianței. În această structură, relațiile între parteneri se desfășoară pe bază de contract. De menționat faptul că, deși acestei structuri nu-i este proprie crearea unor filiale comune, în anumite situații, în care partenerii urmăresc preluarea reciprocă a experienței organizatorice a celuilalt, se constituie o societate mixtă (de

exemplu, alianța dintre General Motors și Toyota, având ca scop principal comercializarea prin rețeaua General Motors a vehiculelor Toyota, se putea desfășura pe baza unui contract perfectat de parteneri. Cu toate acestea, a fost creată o societate mixtă – Nummi – ca urmare a faptului că Toyota dorea să învețe de la General Motors modul în care este condus personalul american, iar General Motors dorea să învețe de la Toyota modul japonez de gestionare a producției);

➤ *alianțele de integrare* sunt organizate pe baza executării în comun a sarcinilor de producție în cadrul unei societăți comerciale distincte (*joint-venture*), iar sarcinile privind cercetarea sunt repartizate între parteneri; Alianțele strategice nu conduc la eliminarea concurenței, ci la atenuarea concurenței frontale și supraviețuirea pe anumite piețe pe care acționează și alte firme puternice.

➤ *alianțele aditive*, care au drept obiectiv realizarea în întregime a unui produs final, începând cu cercetare și terminând cu serviciile post-vânzare, sunt organizate pe baza executării în comun a anumitor sarcini prin constituirea de noi societăți comerciale și repartizarea între parteneri a celorlalte sarcini. Alegerea între diferite modalități de repartizare se face în funcție de natura activelor partenerilor. Menționăm faptul, că în aceste structuri se utilizează, în cadrul unor sarcini, duplicarea executării acestora, în scopul evitării riscului pierderii competențelor și abilităților de către unii parteneri [164].

AS mai pot fi clasificate, în funcție de organizarea lor, după trei dimensiuni, care definesc natura, forma și calitatea de membru pentru fiecare alianță:

- 1) Focalizată/ Complexă;
- 2) Firmă mixtă/ Colaborare;
- 3) Numai doi parteneri/ Consorțiu.

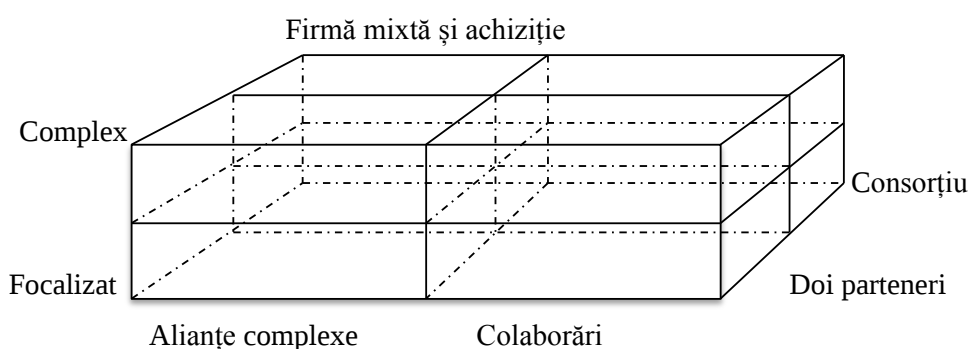


Fig. 1.15. Opt tipuri de AS combinate

Sursa: [78, p. 95]

O abordare mai restrânsă, dar similară, privind clasificarea AS în focalizate, complexe și mixte a fost propusă și de autorul moldovean Țigănescu O. [169, p. 60].

Reieșind din Figura 1.15, există opt configurații de bază ale AS în funcție de natura, forma și numărul de membri ai unei alianțe, de exemplu, o firmă mixtă cu doi parteneri, o colaborare complexă, un consorțiu etc. În acest sens, în viziunea savanților Faulkner D. și Bowman C., cele mai multe acorduri de cooperare vor corespunde unuia din următoarele patru tipuri: 1) Firme mixte cu doi parteneri; 2) Colaborări cu doi parteneri; 3) Consorții și 4) Rețele colaborative, respectiv, descrierea acestora este prezentată în Tabelul 1.16 [78, pp. 96-97].

Tabelul 1.16.

Clasificarea AS în funcție de complexitatea formatului de constituire

Nr. d/o	Tipul AS	Specificul	Exemple
1.	ALIANȚELE FOCALIZATE	Constituie un aranjament între două sau mai multe firme inițiat ca reacție specifică la un set bine definit de circumstanțe. De obicei, implică pentru fiecare partener numai o singură activitate sau funcțiune importantă, sau cel puțin are obiective clar definite și limitate.	<i>O firmă americană care vrea să intre pe piața europeană cu un set de produse și formează o AS cu un distribuitor european. Firma americană va asigura produsul și, probabil, materialele despre piață și vânzări, iar distribuitorul european va pune la dispoziție agenții de vânzări și know-how-ul local.</i>
2.	ALIANȚELE COMPLEXE	AS complexe pot să asigure fluxuri de activități complete ambilor parteneri. Companiile își pot da seama că împreună pot să formeze o întreprindere mult mai competitivă decât separat. Ei doresc să-și păstreze identitatea și aspirațiile proprii, fiind în același timp dornici să coopereze într-o gamă largă de activități.	<i>Rover/Honda este un bun exemplu, în acest sens. AS dintre acestea s-a extins asupra departamentelor de cercetare-dezvoltare, producție și sectorul aprovizionării cu piese componente. Sectoarele critice, de marketing și vânzări, au rămas separate, iar ambele firme și-au păstrat o imagine clară și distinctă. Alianța, înainte de cumpărarea firmei Rover de către BMW de la British Aerospace, a implicat un schimb de 20% din acțiuni între Rover și sucursala Honda din marea Britanie. AS care încep ca focalizate evoluează deseori spre forma complexă, în cazul în care sunt funcționale.</i>
3.	FIRMELE MIXTE	Firmele mixte presupun crearea unei firme care, din punct de vedere juridic, este separată de cele ale partenerilor. Noua firmă își începe, de obicei, existența având ca acționari partenerii și un set de obiective agreeate de ei, într-un sector specific de activitate. Firmele mixte preiau, de obicei, activitățile secundare ale partenerilor și sunt caracterizate prin obiective clare, active specifice, responsabilități de personal și manageriale. În cele din urmă, partenerii își pot retrage investițiile într-un mod pe care alte structuri nu îl permit.	<i>O companie americană poate iniția o firmă mixtă cu un partener britanic, pentru a vinde în Comunitatea Europeană. Partenerii asigură, în cantitățile asupra cărora s-a căzut de acord, finanțarea precum și competențele și resursele care să sprijine firma mixtă. Scopul acesteia este de a deveni, în cele din urmă, o entitate care să se poată susține singură, cu angajați și obiective strategice proprii, destul de deosebite de cele ale acționarilor fondatori. Unilever, este un bun exemplu de firmă mixtă fondată de o companie olandeză și una britanică în anii '20 și care s-a transformat într-o întreprindere multinațională importantă.</i>
4.	ALIANȚA COLABORATIVĂ	Alianța colaborativă este folosită atunci când partenerii nu doresc să fondeze o firmă mixtă separată. Aceasta deoarece aceștia nu știu de la început care ar trebui să fie limita relației, iar forma colaborativă este mai flexibilă și le satisface mai bine nevoile. Alianțele colaborative sunt preferabile și atunci când activitățile principale ale partenerilor sunt în domeniul alianței și, în consecință, activele nu pot fi separate și alocate firmei mixte.	<i>Pentru a răspunde nevoilor partenerilor, forma colaborativă poate fi lărgită sau restrânsă mult mai ușor decât o firmă mixtă, iar Rover/ Honda este un exemplu clasic de alianță colaborativă.</i>
5.	CONSORȚIUL	Consortiul este o formă distinctă de AS prin aceea că este format din mai mulți parteneri și, de regulă, este o activitate pe scară foarte mare inițiată cu un scop foarte precis și condusă într-un fel de independență de acționarii fondatori. Consorțiile sunt deosebit de frecvente în proiectele de scară mare din industriile de apărare și aerospațială, unde succesul reclamă fonduri masive și o gamă largă de specialiști.	<i>Airbus Industries este un consorțiu în care un număr de parteneri europeni au înființat o companie de fabricare a avioanelor pentru a concura pe piața mondială cu Boeing și McDonnell-Douglas. Acționarii europeni, deși, puternici individual, au simțit nevoia de a pune fondurile laolaltă pentru a asigura atingerea masei critice în termeni de resurse pentru realizarea unei aeronave și pentru aceasta au ales varianta unui consorțiu internațional.</i>

Sursa: sistematizat de autor în baza [78, pp. 94-96]

Tipul de AS, care presupune înființarea unei firme mixte, nu este metoda cea mai practică. Totodată, amintim existența unor căi tipice de evoluție a alianțelor: de exemplu, alianțele focalizate reușite evoluează, adesea, spre alianțe complexe, pe măsură ce partenerii descoperă alte domenii de cooperare. Alianțele cu doi parteneri – evoluează spre consorții în contextul în care alăturarea unor noi parteneri, amplifică scara și complexitatea ocaziilor de cooperare. La rândul lor, AS, fără firme mixte, ajung să le formeze ulterior, fiindcă experimentează dificultățile operării într-o fuziune parțială, dar lipsită de granițe clare între partea independentă și cea în cooperare. Este destul de des întâlnit și cazul în care unul din partenerii din firma mixtă cumpără partea celuilalt. Acest lucru nu înseamnă că AS a fost un eșec; dar poate fi chiar rezultatul unui succes remarcabil, obiectivele strategice ale celor două firme trebuie să fie orientate din direcții diferite. La fel, se consideră că alte căi de evoluție sunt mai puțin probabile. Consorțiile nu se vor reduce, probabil, la alianțe între doi parteneri, AS prin firme mixte este improbabil să se întoarcă la o situație non-mixtă, dar cu păstrarea alianței. Alianțele complexe probabil că nu fac cale întoarsă la o simplă relație focalizată între parteneri. Deci, nu se poate face o prognoză categorică despre forma de cooperare care ar trebui adoptată în circumstanțele date, deoarece anumite firme preferă anumite forme, indiferent de gradul de adecvare.

Totodată, în funcție de structura și nivelul de participare a partenerilor la capitalul social, AS mai pot fi clasificate în: a) Societăți mixte (Joint Ventures); b) AS care nu implică participarea la capitalul social; c) AS cu deținere de acțiuni (Minority-Equity Alliances); d) AS cu schimb de active fără implicarea banilor; e) AS totale; f) AS funcționale și g) Rețele de AS, vezi Tabelul 1.17.

Reieșind din analizele date mai sus, autorul a stabilit că, în fond, AS pot fi clasificate în două categorii mari, având la bază principiul partajării acestora în funcție de: *amplitudinea cooperării și mecanismele care stau la baza ACS de tip alianță*. Astfel:

I. După amplitudinea cooperării: a) Alianțe strategice pure sau naturale (ASP) și b) Alianțe strategice artificiale (ASA).

II. În funcție de mecanismele care stau la baza ACS de tip alianță: a) Alianțe strategice simple (ASS) și b) Alianțe strategice mixte (ASM).

Diferența dintre o ASP și o ASA constă în aceea, că în prima categorie vor fi incluse doar acorduri de cooperare strategică de tip alianță, iar ASA – acelea în care între partenerii implicați în cooperare vor exista diverse tipuri subordonate de ACS. Tocmai diversitatea și natura ACS dintre firme le-a permis acestora, în ultimii ani, să accepte instrumentele de cooperare drept strategia cea mai adaptată de creștere organizațională.

Tabelul 1.17.

Caracteristica AS în funcție de participarea partenerilor la capitalul social

Nr. d/o	Tipul AS	Descrierea
1.	Societățile mixte (Joint Ventures)	- Doi sau mai mulți parteneri își unesc forțele pentru a forma o noua companie, în care fiecare dintre ei deține o parte din acțiuni, de obicei, raportul fiind de 50 la 50; - O firmă nou creată este independentă din punct de vedere juridic de părinții săi, având propria identitate și structură managerială. Un exemplu poate fi cel al companiilor „Coca Cola” și „Nestle”, care au format o societate mixtă cu scopul de a pătrunde pe piața ceaiurilor și cafelei “ready-to-drink”. În cadrul acestei entități nou formate fiecare transnațională a investit 50 milioane USD, pe de o parte, iar pe de alta parte, Coca Cola a venit cu sistemul său global de distribuție, în timp ce firma elvețiană a adus propriile mărci de cafea instant și ceai).
2.	AS care nu implică participarea la capitalul social	Aceste AS sunt informale sau „Non-Equity Alliances” și prezintă, de fapt, înțelegeri între parteneri pentru a coopera într-un anumit domeniu.
3.	AS cu deținere de acțiuni (Minority-Equity Alliances)	Implică deținerea, uneori reciprocă, de acțiuni din capitalul unuia dintre parteneri de către celălalt aliat.
4.	AS cu schimb de active fără implicarea banilor	Sunt alianțele în care fiecare companie implicată în parteneriat deține un număr de acțiuni ale celeilalte.
5.	AS totale	- Alianțele totale se nasc atunci când firmele participante sunt de acord să realizeze faze multiple ale lanțului creator de valoare, începând cu cercetarea-dezvoltarea și terminând cu distribuția. - Acestea au cunoscut cea mai rapidă creștere, întrucât prin integrarea completă a eforturilor lor, firmele participante sunt capabile să obțină o sinergie mai mare utilizând resursele de care dispun. - Sunt foarte greu de încheiat. Dificultatea rezultă din numeroasele domenii de colaborare care trebuie avute în vedere și asupra cărora se poartă negocieri. Ca urmare, aceste AS implică, de obicei, numai două firme și pot evolua în timp.
6.	AS funcționale	AS date au scopuri mai limitate, referindu-se la un singur domeniu funcțional al afacerilor, în aceste cazuri, integrarea necesităților partenerilor fiind mai puțin complexă. AS funcționale pot fi: 6.1. AS de producție – aceasta este o AS prin care două sau mai multe firme realizează produse sau oferă servicii într-o facilități comună. 6.2. AS de marketing – parteneriatul între două sau mai multe firme care împart servicii sau experiență de marketing. În cele mai multe situații, ele implică un partener care încearcă să pătrundă pe o piață pe care celălalt este deja prezent. 6.3. AS financiare. Scopul lor este de a reduce riscurile financiare asociate unui proiect investițional. 6.4. AS de cercetare-dezvoltare.
7.	Rețele de AS	Caracteristica Rețelor de AS este dată de: 1) Importanța relativă a fiecărui tip de astfel de rețea depinde de țara, sectorul de activitate și anumite circumstanțe specifice firmei. 2) În multe sectoare industriale (aeronautic, telecomunicații, computere, semi-conductori) pot fi identificate adevărate galaxii – un grup central de firme fiind înconjurat de o multitudine de parteneri sateliți. Pot fi identificate mai multe tipuri de rețele: 7.1. rețele intrafirmă; 7.2. rețele interfirmă; 7.3. ne-cooperative; 7.4. rețele interfirmă cooperative. Rețelele de AS inter-firme sunt: a) articulate de o structură de timp, una de putere, una de interes și o structură de capacitate. b) resursele controlate de către firmele participante sunt, în general, baza în decizia de a deveni actorul unei rețele. c) fiecare relație formată între firmele din cadrul unei rețele oferă posibilitatea unui potențial conflict asupra distribuției veniturilor, și deci asupra dezvoltării viitoare a rețelei.

Sursa: [90, pp. 9-11]

Cel de-al doilea criteriu implică partajarea AS în două categorii: ASS și ASM, care, deopotrivă, includ AS de tip vertical și orizontal. Astfel, dacă o AS va avea la bază doar ACS verticale sau orizontale, această AS va fi considerată o alianță simplă (ASS). Totodată, o AS ce va include atât ACS orizontale, cât și verticale, va fi considerată o alianță mixtă (ASM).

Pentru precizare, o **ASS de tip vertical** apare când firmele aparțin aceleiași ramuri, dar realizează faze diferite ale cercetării-dezvoltării, producției și/sau vânzării. Prin acest tip de alianță se urmărește asigurarea masei critice de resurse, pentru o activitate eficientă și diminuarea costurilor unitare.

ASS de tip orizontal reunesc firme din ramuri diferite, care sunt sau pot uni activitățile și resursele, valorificându-le împreună, cu o profitabilitate superioară.

Deci, printr-o deducere logică, ASM ar putea avea următoarele tipuri de configurații: a) O-O (orizontală-orizontală); b) O-V (orizontală-verticală) și c) V-V (verticală-verticală). Această delimitare, oferită de autor, își va găsi mai evident utilitatea când vor fi analizate alianțele, în care grupările vor conține structuri atât orizontale, cât și verticale.

Deci, într-o abordare generalizatoare, AS pot fi văzute ca structuri formale și informale; legături de tip vertical, orizontal sau conglomerate; înțelegeri echitabile sau mai puțin echitabile; alianțe de tip local, național, continental sau trans-oceanice [118, p. 92].

De asemenea, privite de pe poziția cunoașterii și a criteriului de acumulare a experienței, pot fi delimitate mai multe tipuri de alianțe strategice: 1) **organizate și gestionate după principiile privind parteneriatele sau 2) a relațiilor de concurență**.

1) La AS formate pe baza relațiilor de parteneriat dintre firmele neconcurente se referă:

- a) AS create în baza întreprinderilor mixte transnaționale;
- b) Parteneriatele verticale;
- c) Înțelegerile inter-ramurale.

2) La AS formate pe baza relațiilor de parteneriat dintre firmele concurente se referă:

- a) Integraționiste;
- b) De concentrare;
- c) De complementare.

Adesea se întâlnesc chiar și alianțe strategice între concurenți (integraționiste, de concentrare sau complementare), care sunt dispuse să realizeze în comun sarcini complexe de natură tehnologică, tehnico-științifică, din domeniul producerii sau de alt gen [189, p. 5].

Menționăm, că AS prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje, în contextul în care există premise pentru crearea acestora, în mod evident, există și motive de lichidare sau constrângere a sferei de acțiune a lor (Tabelul 1.18).

Bineînțeles, că lista prezentată în Tabelul 1.18 poate fi extinsă sau restrânsă, în funcție de caz. Societățile apelează la toate aceste forme de cooperare – în speță societatea mixtă – de obicei, din motive financiare, însă, indiferent de natura lor, reprezintă, în fapt, variante strategice viabile în contextul globalizării și al evoluțiilor economice din ultimii ani. De cele mai multe ori, însă, tocmai așa condiții sau, mai bine-zis, abordarea lor pe principii neconcurențiale, se transformă în riscuri majore pentru partenerii alianței respective.

Un exemplu de avantaje oferite prin intermediul AS poate fi și cazul companiilor aeriene, care, în principal, sunt: 1) Posibilitatea extinderii rețelei de curse și reducerea numărului de curse nerentabile; 2) Îmbunătățirea considerabilă a calității produsului companiei aeriene din contul

utilizării posibilităților suplimentare a orarului zborurilor din partea partenerilor; 3) Optimizarea conexiunilor și majorarea fluxului de transferuri; 4) Îmbunătățirea multilaterală a calității serviciilor acordate; 5) Profituri suplimentare datorate extinderii prezenței comune pe alte piețe aeriene; 6) Extinderea rețelei de vânzări și coordonarea politicii tarifare; 7) Utilizarea mai eficientă a parcului de nave aeriene; 8) Folosirea în comun a serviciilor aeroportuare, promovarea marketingului și minimizarea cheltuielilor; 9) Implementarea în propriile companii a inovațiilor de la companiile partenere; 10) Posibilitatea de descentralizare a curselor și de descărcare a propriilor hub-uri [11, p. 21].

Tabelul 1.18.

Avantajele și dezavantajele AS

Nr. d/o	Autorul	Avantajele	Riscurile
1.	Nicolau I. [118, pp. 94-96]	Penetrarea pe noi piețe – accesul pe o piață nouă poate fi mult mai puțin solicitant din orice punct de vedere, dacă organizația în cauză recurge la o AS cu una dintre companiile locale. Avantajul experienței și al cunoașterii mediului de marketing al pieței țintă pe care îl aduce partenerul local în alianță constituie un atu deosebit pentru compania externă; 2. Extinderea afacerii și în alte domenii – de regulă, se iau în discuție domenii conexe, care ar putea potența principalul domeniu de activitate al companiei, sau, invers, care ar putea fi susținute (financiar, tehnologic sau în orice alt fel) prin prisma experienței deja acumulate; 3. Împărțirea costurilor pentru cercetare-dezvoltare – aceste costuri sunt de cele mai multe ori foarte mari și nu întotdeauna rezultatele sunt cele scontate. Se mai întâmplă, de asemenea, ca rezultatul unei cercetări ce a consumat multe resurse financiare, umane și de timp, să nu fie bine primit de către publicul țintă sau, mai rău, se poate întâmpla ca unul dintre concurenții principali să obțină aceste rezultate mai rapid – lucru ce s-ar traduce prin pierderi imense. Împărțirea costurilor ce decurg pentru cercetare și dezvoltare cu un alt partener înseamnă în fapt împărțirea riscurilor; 4. Accesul la noi tehnologii are legătură cu punctul anterior referitor la cercetare-dezvoltare – pentru a scuti timp și costuri care s-ar putea dovedi o pierdere, se apelează la AS cu acele companii care dispun deja de tehnologii avansate și sunt dispuse să facă acest pas; 5. Depășirea diferitelor bariere la intrarea pe piețele naționale sau internaționale – cooperarea cu o companie locală ar putea însemna depășirea acestora și focusarea pe adevăratul scop al acestui demers și anume cucerirea unei noi piețe.	Riscurile intrării într-o AS se pot traduce prin: 1. Posibilitatea pierderii poziției strategice pentru unul din parteneri, fie în favoarea celui alt partener, fie a unuia dintre principalii competitori; 2. Diferențele de ordin cultural dintre parteneri – fie ele de natură organizațională sau nu; 3. Diferențe în stilul de management – de cele mai multe ori acestea nu pot fi depășite, deoarece partenerii provin din medii diferite, aparțin unor culturi și au viziuni diferite; 4. Diferențe la nivelul sistemului de organizare – acest lucru nu presupune că un sistem este bun și altul mai puțin bun, ci mai degrabă are legătură cu eficiența lui, care este strâns legată de mediul pe care activează compania și cu stilul de management practicat.
2.	Hurduzeu GH. [90, pp. 5-6]	AS vor fi preferate altor tipuri de aranjamente cooperative atunci când dau naștere la avantaje care nu pot fi obținute nici prin internalizare, nici prin fuziune, nici prin tranzacții obișnuite. Ca avantaje ale AS pot fi considerate: 1. economiile de scară sau la învățarea de la partener 2. accesul la cunoștințe întrucât AS caută: a) canale de distribuție, b) depășirea barierelor comerciale, c) tehnologii sau orice tip specializat de know-how, d) capital etc. 3. reducerea riscului; 4. modelarea concurenței etc.	Dezavantaje ale alianțelor strategice 1. Incompatibilitatea partenerilor; 2. Accesul la informație; 3. Distribuția veniturilor rezultate din funcționarea alianței; 4. Pierderea potențială de autonomie; 5. Schimbarea circumstanțelor ș.a.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor indicate

În general, anume particularitățile distinctive, specifice alianțelor (despre care s-a menționat anterior în acest capitol), fac ca structura lor organizatorică să devină atât de instabilă și să se schimbe permanent. Unul dintre cei mai mari specialiști în domeniu – K.R.Harrigan, analizând activitatea a 880 de alianțe, a dedus că doar 40% dintre acestea au ființat mai mult de patru ani și numai 15% au depășit pragul de zece ani. Alți cercetători au constatat, că peste două

treimi din numărul total al alianțelor se confruntă cu probleme serioase în primii doi ani ai existenței lor [238; 247]. Iar peste 50% din întreprinderile mixte, care nu sunt unite sub o conducere generală (unică) sau se dezmembrează, sau sunt supuse unor serioase modificări structurale deja în al cincilea an de existență. Mulți dintre manageri nu apreciază înalt activitatea alianțelor în cadrul cărora au lucrat. Totodată, trebuie remarcat faptul, că dezintegrarea alianței nicidecum nu presupune dispariția genului de activitate cu care s-a ocupat sau a tipului de producție fabricată de aceasta. Ba, dimpotrivă, trei pătrimi din toate cazurile de desființare a alianțelor demonstrează că lichidarea întreprinderii mixte, de regulă, se produce în rezultatul răscumpărării ei de către unul dintre parteneri [222].

Totodată, instabilitatea alianțelor, atât de frecvent remarcată de mulți experți, nu indică implicit imperfecțiunea lor. De altfel, una din caracteristicile alianței, spre deosebire de fuziuni și afiliieri, constă în reversibilitatea deciziilor strategice, deja, adoptate, din cauza căreia apare această stare de instabilitate a alianțelor. Uneori, încheierea alianței are loc doar datorită faptului că firmele-partenere contează pe caracterul reversibil al deciziei luate de ele. Astfel, reversibilitatea poate fi considerată și factor pozitiv, mai cu seamă în cazurile în care trebuie ales un nou sector de producție. Esența strategiei, denumită *corporate strategy*, constă în posibilitatea de a alege și păstra pentru sine ramurile și sectoarele de producție, care prezintă cel mai mare interes, și de a renunța la cele fără perspectivă. Acest principiu funcționează și în cazul alianțelor, iar companiile care vor să-și schimbe sfera de activitate pot accepta alianța ca pe o variantă temporară. Drept argument convingător al acestui fapt poate servi cazul companiei Beghin-Say, care, la finele anilor '80, a încheiat o alianță cu companiile Johnson & Johnson, James River și Feldmuehle. Compania Beghin-Say a creat trei filiale specializate în producția cartonului și hârtiei pentru ambalaje și a mijloacelor de igienă pe bază de vată din celuloză, apoi a vândut câte 50% din fiecare filială unor parteneri din alianță. Astfel, cu mijloacele obținute din prin vânzarea acestor jumătăți de filială, compania a reușit să se dezvolte și să-și consolideze pozițiile în sfera agroindustrială.

Deci, nu orice AS are garanția unui succes. Există situații în care neînțelegerile dintre partenerii alianței persistă, iar aceasta conduce, în mod inevitabil, la paralizarea, pe un timp nedeterminat, a activităților comune și la stabilirea unor compromisuri destul de fragile. Un exemplu este și cazul disputelor anglo-franceze cu privire la fabricarea avionului supersonic Concorde. Situația era de așa natură, că partea franceză se pronunța pentru fabricarea unui avion de transport cu rază medie de acțiune, în timp ce partea engleză milita pentru lansarea în producție a unui avion cu o rază mai lungă de zbor, dar cu mai puține locuri de îmbarcare. În final, compromisul la care au ajuns partenerii a fost declarat inadecvat cerințelor pieței de către majoritatea experților și a reprezentanților companiilor respective. Raza de zbor a acestui avion

nu permitea să traverseze în siguranță Atlanticul, iar, implicit, avionul nu putea efectua zboruri fără escale intermediare în cazul unor curse lungi, la acestea adăugându-se unele costuri suplimentare legate de capacitatea sa limitată (de numai 100 de locuri de îmbarcare), astfel, Concorde devenind absolut nerentabil pe segmentul de piață la care se referea.

Analizând aspectul asigurării funcționalității AS, specialiștii societății de consultanță McKinsey, care au cercetat o serie de ACS, încheiate de marile companii multinaționale, au constatat că circa o jumătate dintre acestea au fost profitabile pentru toți partenerii, iar o treime nu au adus beneficii niciunui participant la alianță. Interesant este faptul, că aceleași procente au fost menținute și în cazul achizițiilor de întreprinderi de către companiile multinaționale. Firma McKinsey a identificat câteva principii comune tuturor alianțelor încheiate între firmele multinaționale, respectiv, că:

1. AS sunt profitabile în cazul în care se dorește pătrunderea pe noi piețe sau în domenii înrudite anumitor activități de bază ale companiei;
2. AS dintre companii puternice și companii slabe rareori sunt profitabile;
3. AS de succes se disting prin capacitatea acestora de a se dezvolta dincolo de așteptările inițiale;
4. AS, în care capitalul este împărțit în mod egal între parteneri, au mai multe șanse de succes decât cele corespunzătoare unor raporturi inegale între parteneri.

Deci, nu este suficient doar să se dorească intrarea într-o asemenea formă de cooperare, succesul, în sine, depinzând de așa condiții, ca: definirea, în mod clar, a scopului și obiectivelor alianței; evaluarea realistă a aportului fiecărui partener în alianță; punctele forte ale unui partener trebuie să compenseze slăbiciunile celuilalt; asumarea unor riscuri sau chiar schimbarea structurii alianței dacă se constată că această se îndepărtează de la scopul inițial sau nu mai răspunde în mod eficient provocărilor pieței; existența încrederii între parteneri [118, pp. 95-96].

Studiile arată că mai mult de trei sferturi dintre AS care se „dizolvă” au ca motiv achiziționarea uneia dintre părți de către cealaltă. La fel, o formulă de succes valabilă AS nu există. Totuși, în facilitarea deciziei privind încheierea unei AS sunt importante așa momente, ca:

- AS între un partener puternic și unul slab sunt eficiente doar în cazuri izolate. De obicei, partenerul slab reprezintă o povară pentru menținerea competitivității parteneriatului. În linii generale, experiența sugerează că fuziunile și achizițiile nu trebuie demarate, dacă scopul principal este creșterea productivității. Eșecurile înregistrate de multe achiziții și fuziuni de a crește productivitatea pot fi atribuite dificultăților de combinare a diferitelor stiluri manageriale și culturi organizaționale.

- Un parteneriat de succes trebuie să prezinte autonomie și flexibilitate. Autonomia presupune că AS deține o echipă managerială proprie, deci un corp de directori propriu alianței,

măsură care contribuie la eficientizarea procesului decizional, permițând soluționarea rapidă a eventualelor conflicte care pot apărea. Flexibilitatea este necesară în condițiile unui mediu dinamic, când este nevoie de adaptarea rapidă la modificările mediului.

- Egalitatea referitoare la raportul de putere de exemplu 50%-50% în cazul unei alianțe strategice la care participă doi parteneri motivează și impulsionează egal partenerii, constituind de cele mai multe ori cea mai eficientă formă de participare. Astfel, strategia de cooperare nu reprezintă o alternativă la strategia concurențială, ci doar un mijloc de a obține un avantaj concurențial durabil în relația cu rivalii din afara alianței.

Astfel, explicarea mecanismului atingerii succesului în cooperarea de tipul AS nu este simplă. Există multe feluri de alianțe și tot multe feluri în care pot fi conduse. Acest lucru este cu atât mai adevărat pe măsură ce se dezvoltă noi feluri de alianțe. Când alianțele trec de granițele naționale, numeroase aspecte multiculturale complexe au impact asupra eficienței lor. Succesul, prin urmare, depinde de deschiderea spre neprevăzut și de abilitățile antreprenoriale, precum și de chimia personală pentru a putea rezolva problemele inevitabile variate care se ivesc.

Totuși, în procesul conducerii AS, de o importanță majoră este crearea unei echipe menite să faciliteze integrarea, alcătuită din membrii companiilor implicate. Dincolo de aspectele financiare și fizice, ar trebui dezvoltat un plan care să abordeze problemele resurselor umane și, în special, a celor care vizează diferențele culturale. Această echipă va avea rolul de a clarifica noua misiune a organizațiilor aliate și valorile comune pe care le urmăresc și va integra patru domenii de cooperare: financiar, operațional, cultural și al integrării.

Gradul cel mai ridicat de speculație se află la nivelul raportării relațiilor în noua structură organizațională, astfel cu cât acestea vor fi puse la punct și implementate mai repede, cu atât nesiguranța și speculațiile se vor atenua mai rapid. Oportunitatea AS de a eșua este mai mare în faza post-creare, ca urmare a managementului defectuos al comunicării, al diferențelor culturale, dar și în ceea ce privește strategiile. Câteva orientări ce vizează elementele esențiale pentru o cooperare de succes cuprind: stabilirea direcțiilor de conducere a AS; înțelegerea aspectelor emoționale, politice și raționale; maximizarea implicării; concentrarea pe comunicare; calitate în ceea ce privește rolurile, responsabilitățile și puterea deciziei; continuarea concentrării către rezultate; flexibilitate ș.a.

1.4. Concluzii la Capitolul 1

1.1. Analiza interdependenței abordărilor teoretice ale categoriei economice de organizație și a sistemului strategic comportamental de conducere (SSCC) în formatul actual al NEGSO trebuie percepută ca o direcție nouă a managementului firmelor contemporane.

1.2. Viabilitatea companiilor actuale trebuie asigurată prin instituirea unui SSCC și adoptarea unui CSA, care să fie caracterizate printr-o flexibilitate înaltă de atingere a obiectivelor

manageriale de conducere. Menționăm că această abordare reiese din limitele teoriei sistemice și contingente, apropiindu-se de obiectul de studiu al Managementului Strategic Configurativ (SCM) sau Mișcarea Configurativă a Managementului Contemporan (MCMC).

1.3. Menționăm, că firmele, în funcție de mărimea și natura activității lor, pot adopta diverse comportamente strategice de conducere. Totodată, atunci când este vorba, cu precădere, de adoptarea unor strategii organizaționale de creștere, o serie de mecanisme adaptative conduc către cooperare, în ansamblu, acestea fiind definite de către autor ca ACS. La fel, au fost caracterizate elementele distinctive ale actului de cooperare și a formelor sale descendente, cum ar fi: parteneriatul, alianța sau colaborarea.

1.4. În ceea ce privește AS, acestea au o prezență activă în practica internațională, fiind delimitate de alte forme ale ACS printr-un sistem de trăsături distinctive, pe care autorul l-a definit sugestiv „5C”, și care include: conducerea independentă (C1), concurența (C2), comunicarea (C3), cooperarea (C4), și capacitatea de reversibilitate a deciziilor strategice adoptate (C5).

1.5. Caracteristic pentru AS sunt următoarele elemente: a) sunt cunoscute ca și parteneriate strategice globale (PSG), consorții strategice sau „înțelegeri cooperative”, „quasi-înțelegeri” sau “Noi Forme de Investiții”; b) au apărut în lumea afacerilor internaționale încă din anii '70; c) au luat amploare în deceniul următor; d) reprezintă aranjamente de afaceri prin care doi sau mai mulți parteneri, care pot fi concurenți sau potențiali concurenți, se înțeleg să colaboreze în avantaj reciproc, alianțele fiind special destinate susținerii sau întăririi avantajelor competitive ale firmelor participante; e) se situează pe o poziție intermediară în cadrul spectrului relațiilor inter-firme, între tranzacțiile obișnuite, pe de o parte, și fuziuni, pe de alta parte; f) sfera lor de cuprindere se extinde de la societăți mixte, în care doua sau mai multe firme dețin acțiuni, până la aranjamente contractuale pe termen scurt prin care doua companii transnaționale convin să colaboreze într-un anumit domeniu.

1.6. În general, există o multitudine de forme și tipologii pe care le pot adopta AS. Menționăm, că pe lângă AS clasice, trebuie de atras atenția asupra unor forme noi ale ACS, respectiv, în principal, cele la care s-a referit autorul, și anume: ASP; ASA; ASS; ASM ș.a.

1.7. Companiile contemporane recurg la opțiunea constituirii unei AS, având la bază o serie de motivații: asigurarea unui confort strategic de piață, stabilirea rapidă a un pachet cuprinzător de puncte de pornire, incluzând marketingul și producția, organizarea, partea financiară și contabilitatea, telecomunicațiile, sistemul de operații informaționale ș.a.

2. EVOLUȚIA PIEȚEI GLOBALE A INDUSTRIEI MOBILEI ȘI SPECIFICUL REGLEMENTĂRII ACTIVITĂȚII ALIANȚELOR CORPORATIVE ÎN REPUBLICA MOLDOVA

2.1. Managementul global și principiile de gestiune a relațiilor de tip alianță

Necesitatea cunoașterii principiilor de gestiune a AS este una imperioasă, așa cum, doar în ultimele două decenii, acestea au devenit o parte componentă a businessului contemporan, la nivel internațional. Numărul de alianțe din întreaga lume este într-o creștere permanentă. Acestea sunt importante nu doar pentru ramurile în care alianțele predomină în mod tradițional (tehnologii informaționale, farmaceutică și biotehnologie), dar și pentru economie, în ansamblu, așa cum cooperarea dintre organizații este un fenomen ce vizează orice ramură sau domeniu de activitate. Pentru multe companii, alianțele reprezintă surse importante de venituri, de avantaje competitive și de oportunități pentru dezvoltare inovațională. Se poate chiar de constatat, că alianțele au devenit o formă organizațională standard de conducere a afacerii [214, p. 124; 188]. Premisele care conduc la crearea alianțelor strategice sunt, de asemenea, bine cunoscute: accelerarea dezvoltării tehnologice; internaționalizarea, creșterea cerințelor consumatorilor; amplificarea concurenței; liberalizarea și deregularizarea piețelor de pretutindeni [214, p. 124; 186]. Factorii indicați impun companiile să se focalizeze asupra competențelor-cheie de care dispun și intrarea în alianțe pentru a avea acces la alte competențe indispensabile dezvoltării. În rezultat, majoritatea organizațiilor din cadrul unei ramuri de activitate se trezesc incluse în rețelele de alianțe.

De mai mulți ani, se consideră că nivelul mediu de succes al unei alianțe este de circa 50%. În anul 2011, aproximativ 13% dintre companii aveau o rată de succes al alianțelor create de circa 20%. În același timp, 13% dintre companiile-lider aveau o rată de succes a alianțelor din portofoliu mai mare de 80% [214, p. 124; 239]. Aceste date demonstrează, că unele companii, în raport cu altele, utilizează metode mult mai eficiente de formare și gestiune a alianțelor.

Răspândirea foarte largă a diferitelor forme de cooperare incită asupra identificării factorilor determinanți ai succesului alianțelor. În ultimii ani, **managementul alianțelor a devenit o direcție teoretică și practică de cercetare orientată spre găsirea diferențelor și a determinării factorilor, capabili să diferențieze unele alianțe de altele** [214, p. 124; 218].

Conceptele teoretice existente sunt focusate asupra problemelor de formare a activității alianței, de creare a noilor valori în cadrul alianțelor, de măsurare a efectelor sinergice prin concentrarea resurselor, a dinamicii organizaționale ca rezultat al cooperării, identificarea surselor potențiale de destabilizare a parteneriatelor.

Până în anul 2000, direcțiile de investigație științifică în acest domeniu erau axate pe modalitățile de interacțiune dintre parteneri, respectiv, compatibilitatea lor strategică și operațională ca factor determinant al succesului alianțelor. Această abordare a găsit o largă aplicabilitate practică în multe companii și a intrat în accepțiunea diferitor manageri de alianțe, activitatea cărora, în mare parte, se reducea la determinarea scopurilor comune, formarea unei structuri adecvate de conducere a rețelei, alegerea celor mai buni parteneri pentru cooperare, având culturi organizaționale asemănătoare [214, p. 124; 235].

Totodată, în ultimii ani, se atestă o diferențiere majoră între înțelegerea procesului de constituire a alianțelor și, respectiv, modalitățile practice de gestiune a acestora. În special, sunt puțin cunoscute particularitățile condițiilor de gestiune specifice stadiilor de funcționare a alianțelor. Începând cu anul 2000, au început să fie realizate o serie de investigații suplimentare în scopul analizei capacităților organizaționale în contextul creării alianțelor [214, p. 124; 274]. Aceste cercetări se bazează pe o ipoteză paradoxală, potrivit căreia, principalele impedimente în vederea realizării unei cooperări eficiente nu sunt create de alianțe, ci de mediul intern al fiecărei companii-partener. Aceasta, deoarece alianțele se diferențiază după experiență, cunoștințele pe care le posedă în privința managementului alianțelor, nivelul culturii lor organizaționale, practicilor manageriale în domeniul cooperării de afaceri.

Capacitățile organizaționale în procesul de creare și gestionare a alianțelor se rezumă la următoarele:

1. Cunoștințele profesionale despre managementul alianțelor. Companiile-lider posedă o cunoaștere profundă și o experiență bogată în crearea și gestionarea alianțelor.

2. Structura și procesele de susținere. Este vorba despre instrumentele pe care companiile le utilizează pentru gestionarea alianțelor (utilizarea celor mai bune practici, mecanismele interne pentru adoptarea deciziilor, sistemul de motivație al managerilor alianțelor etc.).

3. Cultura alianțelor. Cultura alianțelor ca parte componentă a culturii organizaționale și compatibilitatea acesteia cu culturile organizaționale ale partenerilor determină o influență asupra companiei comune, în aceeași măsură ca și o structură adecvată de conducere.

4. Implicația managementului. Această caracteristică este reprezentată de numărul managerilor situați la diverse nivele organizaționale de conducere, care influențează asupra menținerii alianței. Nu contează câte instrumente și procese de gestiune a alianțelor folosește o companie dacă nu are oamenii necesari pentru a opera cu ele. O echipă bine dimensionată, pregătită și experimentată de manageri ai alianțelor este o condiție indispensabilă succesului businessului desfășurat în comun.

5. Învățarea organizațională. Această caracteristică se referă la mecanismele cu ajutorul cărora cunoștințele și abilitățile despre alianțe sunt recunoscute și transmise.

Managementul alianțelor nu reprezintă un domeniu de studiu static. Practic, modele și procese mai noi și mai îmbunătățite apar cu regularitate. Procesul continuu de învățare în cadrul alianțelor are o importanță notorie [214, p. 124; 239]. Alianțele trebuie să fie conectate, în mod direct, la strategiile companiilor-partenere și scopurile acestora [214, p. 124;]. Pe de altă parte, alianțele sunt catalogate, adesea, drept un mecanism de reducere a riscurilor și impreviziunilor mediului extern [214, p. 124; 193]. Însă, principala sarcină a managerilor alianțelor rămâne de a combina scopurile strategice și activitatea curentă operațională a partenerilor.

Relațiile de reciprocitate

Prin intermediul relațiilor, companiile-partenere se străduiesc să obțină beneficii reciproce, pe care nu le-ar fi obținut în mod individual [214, pp. 125-126; 262]. Crearea unor valori suplimentare împreună cu partenerii – este rezultatul sinergiei și combinării resurselor acestora [214, pp. 125-126; 193].

Interpătrunderea relațiilor concurențiale și de cooperare în alianțe poate învinge neînțelegerile dintre parteneri [214, p. 127; 187].

O alianță puternică este caracterizată prin succesul businessului tuturor partenerilor săi, fiecare dintre ei fiind susținut de ceilalți membri ai alianței, iar businessul și relațiile personale sunt strâns legate între ele. În așa situație nu este corect a pune accentul numai pe criteriile logice cu privire la derularea afacerii, o importanță majoră o posedă și relațiile interpersonale [214, pp. 125-127; 161].

Metodele de management ale alianțelor strategice

La începutul erei alianțelor, companiile se gândeau foarte puțin la aspectul formării unor relații de cooperare de durată cu partenerii săi, un interes sporit fiind acordat utilizării fiecărei posibilități de colaborare. Acest fapt a condus la crearea unui număr impunător de alianțe nestructurate și a unor portofolii de alianțe prost gestionate. Cu atât mai mult, că o bună parte din aceste „alianțe” existau doar pe hârtie sau doar în comunicatele prezentate presei. Odată cu dezvoltarea managementului alianțelor și a răspândirii celor mai bune practici, companiile au început a evalua alianțele și a-și optimiza portofoliile proprii de alianțe. Relațiile care se adevereau a fi neprofitabile sau nefolositoare încetau. După optimizarea portofoliilor de alianțe pe care le aveau, companiile au format, de asemenea, și altele noi, gestionându-le potrivit propriilor repere strategice adoptate. În așa mod, portofoliile alianțelor organizațiilor au devenit mult mai echilibrate.

Actualmente, circa 20% dintre organizații au portofolii ce includ un număr mai mare de 40 de alianțe. Firmele care participă activ în alianțe, își consolidează pozițiile asumate față de

partenerii lor potențiali și, în rezultat, primesc și mai multe posibilități de cooperare. Majoritatea companiilor (circa 60%) au în portofoliul lor câte 10-15 alianțe [214, pp. 128-130; 239].

Procentul de alianțe profitabile variază puternic de la o companie la alta: există diferențe majore între organizațiile-lider din managementul alianțelor și outsidersi.

Organizațiile, care investesc resurse impunătoare destinate managementului alianțelor obțin rezultate foarte bune din cooperare cu partenerii.

Astfel, atestăm, că cele mai frecvente tipuri de alianțe întâlnite la momentul actual sunt cele privind vânzările în comun și de marketing (45% din totalul alianțelor). Acest aspect este desul de vizibil în domeniul IT, în care furnizorii de echipamente și programe suport se asociază cu providerii de servicii în vederea comercializării acestora împreună cu asistența necesară.

Următorul tip de alianțe sunt acelea create cu scopul realizării unor cercetări și produse în comun (7%) și care, în ultimii 10 ani, demonstrează ritmuri stabile de creștere. Acestea se datorează unui nivel crescut al turbulențelor tehnologice și a unui grad înalt de răspândire al inovațiilor descoperite [214, pp. 128-130; 227].

Destul de răspândite sunt alianțele dintre distribuitori și furnizori (câte 10%, respectiv, din numărul total al alianțelor), în acest context, cota primelor fiind într-o scădere constantă.

Alianțelor orientate spre crearea unei activități de producere în comun le revine circa 9% din numărul total al alianțelor, iar această cotă se menține la acest nivel de o perioadă destul de îndelungată [214, pp. 128-130; 239].

Managementul actual al alianțelor se caracterizează prin metode și procese specifice de muncă, numărul cărora crește în mod constant. Cel mai frecvent întâlnite 10 metode de gestiune a alianțelor sunt redate în Tabelul 2.1.

Tabelul 2.1.

Principalele metode de gestiune ale alianțelor strategice

Nr. d/o	Metodele de gestiune ale alianțelor	Procentul de utilizare a metodelor
1.	Business – planificarea în comun	96
2.	Managerii de alianțe	93
3.	Cele mai bune procese și practici în domeniul alianțelor	92
4.	Consultanții și juriștii din exterior	91
5.	Evaluarea comună a businessului alianței	90
6.	Managementul cunoștințelor	89
7.	Indicatorii de măsurare (metricile) a eficienței alianțelor	88
8.	Procedura de alegere a partenerilor	87
9.	Programele de parteneriat	87
10.	Gestionarea portofoliilor de alianțe	86

Sursa: [214, p. 129; 161]

Fiecare companie, în medie, utilizează circa 30 de metode de gestiune a alianțelor [214, pp. 128-130; 239]. Cu toate acestea, nu toate metodele utilizate vor asigura într-o măsură proporțională succesul unei alianțe. Cele mai eficiente metode de gestiune a alianțelor, utilizate

de către organizații, sunt bazate pe indicatorii de evaluare a activității alianțelor, rețelele interne de comunicare și internet-portalurile pentru schimbul reciproc de informații și gestiune, cât și sistemele speciale de bonusuri și de remunerare pentru managerii de alianțe.

Metricile de evaluare a activității alianțelor reprezintă o bază solidă pentru analiza rezultatelor interacțiunii dintre parteneri, permit companiilor de a identifica problemele apărute într-un interval de timp util și, respectiv, de a reacționa prompt la devierile care au survenit în procesul de realizare a planului de dezvoltare a cooperării.

Posibilitățile de utilizare a metodelor de gestiune a alianțelor, acum 10 ani, erau destul de limitate. De exemplu, doar 3% din firmele din acea perioadă apelau la serviciile intermediarilor profesioniști (mediatorilor) pentru soluționarea conflictelor apărute între partenerii de alianță, pe când, actualmente, la aceste servicii recurg în jur de 59 la sută din aceste organizații. În acest interval de timp și numărul de metode aplicate pentru gestiunea alianțelor a crescut semnificativ. În prezent, în arsenalul companiilor există circa 28 de metode pentru gestionarea alianțelor.

Este important a menționa cele mai interesante date factologice cu privire la evoluția managementului alianțelor pentru perioada dată (2002-2012):

- În primul rând, cele mai bune practici de gestiune a alianțelor, în anul 2002, erau aplicate doar de 32% din alianțe, pe când, în anul 2012, acest indicator a crescut până la nivelul de 93%. Managerii de alianțe sunt, în permanență, în căutarea celor mai bune practici de gestiune a alianțelor, atât în interiorul companiilor pe care le conduc, dar și înafara lor, în vederea aplicării ulterioare lor în viitoarele alianțe care vor fi formate.

- Menționăm că, în anul 2002, programele de parteneriat erau utilizate de circa 89% de companii; în anul 2007 – de 74%; în 2009 – de 67%; iar în 2012 – acest indicator a constituit 87% [214, pp. 128-130; 239].

Cercetările efectuate, în ultimii zece ani, au demonstrat, că investițiile în instrumentele și procesele necesare pentru managementul alianțelor, cele investite în dezvoltarea personalului și a culturii organizaționale au ajutat companiile respective să atingă un nivel mult mai înalt al succesului acestor formațiuni. În plus, un aport semnificativ are și experiența trecută în domeniul alianțelor, deoarece companiile novice adeseori au un succes mai neînsemnat în derularea acestor activități.

Totodată, practica demonstrează, că managerii liniari nu se pot descurca atât de ușor cu problemele complexe ale alianțelor [214, pp. 130-132; 287]. Managerii eficienți ai alianțelor devin un centru coordonator pentru facilitarea interacțiunii dintre companiile-partenere, posedând o capacitatea profesională sporită de pătrundere în esența problemelor de gestiune, dar și de a construi relații, bazate pe încredere reciprocă [214, pp. 130-132; 274].

În cadrul companiilor, în medie, lucrează de la 1 până la 10 manageri de alianțe și tot atâția manageri, pentru care gestiunea alianțelor constituie una dintre sarcinile pe care le au de realizat. Numărul managerilor de alianțe din întreaga lume este într-o creștere continuă. Actualmente, aproape că nu există așa companii, în care nu ar fi lucrat măcar un manager de alianțe, chiar dacă gestiunea alianțelor nu constituie decât una dintre sarcinile sale de muncă. Alte companii, însă, au în statele sale de personal încă peste 500 de profesioniști în domeniul gestiunii alianțelor (Figura 2.1).

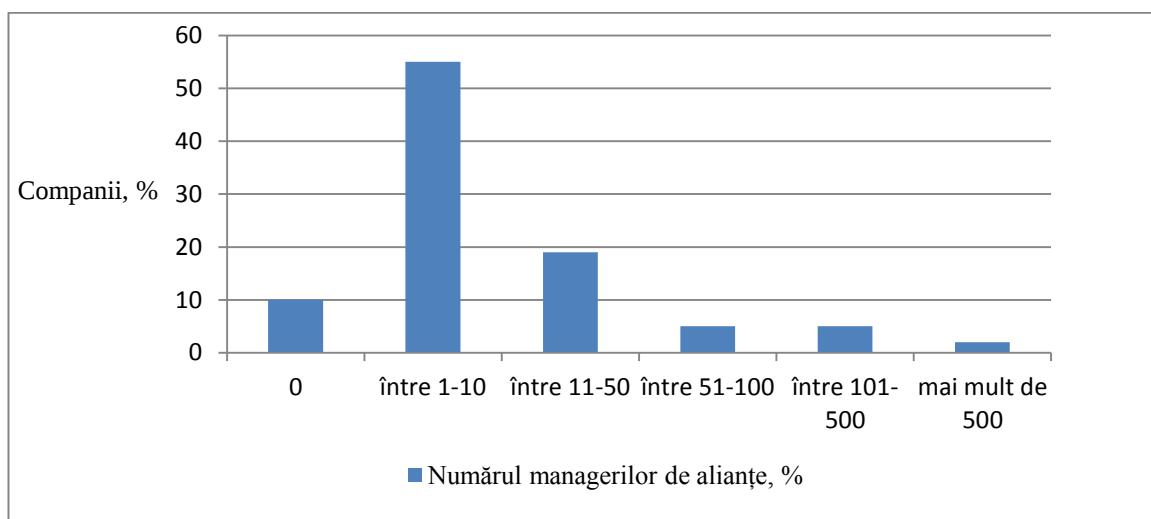


Fig. 2.1. Numărul managerilor profesioniști de alianțe în cadrul companiilor

Sursa: [214, p. 130; 218]

Managerii de succes ai alianțelor se bazează pe metodele axate pe convingere și pe capacitățile lor de a-și influența partenerii, pentru ei fiind importante relațiile sociale și orientarea către o dezvoltare neîntreruptă a alianței. Tendința de a căuta compromisul, influența și încrederea – condiții-cheie pentru o funcționare de succes a alianței, așa cum managerii de alianțe se înțeleg cu toți partenerii asupra aspectelor privind realizarea în comun a scopurilor și asigură procesele necesare. Pentru a trece facil peste provocările apărute în procesul de gestiune, managerii de alianțe trebuie să posede cunoștințele, competențele și abilitățile specifice diferitor domenii, care formează un set special și unic de competențe în domeniul managementului alianțelor. Aceștia aduc în companiile pe care le gestionează unele viziuni prospective asupra dezvoltării alianțelor, individualizând o sistemă determinată de coordonare, prin care procesele ce influențează alianța din exterior, ca evenimente viitoare, vor fi traduse și definite în contextul unei realități manageriale date [214, pp. 130-132; 274].

În concluzie, cercetările specialiștilor au demonstrat, că ponderea alianțelor de succes în portofoliul multor firme nu se amplifică nici chiar atunci când acestea folosesc metode suplimentare de gestiune a alianțelor [214, pp. 130-132; 239]. Drept cauze principale, în acest sens, pot fi menționate:

1. Creșterea eficienței metodelor de gestiune a alianțelor și-a atins limitele. În aceste condiții, au apărut noi factori determinanți, rolul cărora devenit decisiv în asigurarea succesului alianțelor.

2. Metodele cunoscute de management al alianțelor sunt aplicate incorect. Posibil, că companiile posedă resurse de gestiune a alianțelor, doar că acestea sunt utilizate parțial. În realitate, numai 3 din 36 de metode de gestiune a alianțelor sunt utilizate practic în toate alianțele. Mai mult, cu toate că, practic, toate companiile au în statele de personal manageri pe alianțe, numai 54% sunt utilizate pentru gestionarea fiecărei alianțe, în care compania este implicată (celelalte – 46% utilizează managerii respectivi pentru a gestiona doar unele alianțe din portofoliul pe care îl posedă).

3. Lipsa abordărilor privind elaborarea structurii de gestiune a alianțelor. Aceste structuri, de regulă, sunt unicate. O corespundere totală între partenerii de alianțe, ca factor-cheie al succesului acesteia, nu poate fi atinsă având la îndemână metodele existente de gestiune a alianțelor.

Astfel, amplificarea în viitor a succesului în cadrul alianțelor ar putea fi atinsă doar printr-o utilizare mai eficientă a metodelor de gestiune a alianțelor [214, pp. 130-132; 273]. Multe dintre companiile mari ar putea, de asemenea, să elaboreze metode noi, dar și să utilizeze cu o capacitate mai mare metodele existente de management al alianțelor. În plus, este important de a dezvolta și o cultură organizațională favorabilă alianțelor. Alte companii, utilizând chiar și un număr mar restrâns de metode de gestiune a alianțelor, prezintă indici înalți ai succesului alianțelor pe care le-au format datorită unei culturi organizaționale foarte bine dezvoltate.

Reieșind din cele expuse în lucrare, putem considera că o gestiune eficientă a AS trebuie să se axeze pe trei componente, **pe care autorul** le-a partajat în:

1. Componenta neformală a managementului relațiilor de parteneriat în cadrul rețelei de cooperare strategică de tip alianță dată de așa elemente, precum: încrederea, gradul de compatibilitate a scopurilor, calitatea comunicării, natura relațiilor neformale, tipul comportamentului în situații de conflict etc.

2. Componenta formală a managementului AS – dată de natura și complexitatea structurii organizaționale, precum și de alte elemente mecaniciste pentru asigurarea funcționalității lor.

3. Componenta motivațională – dată de rezultatele cooperării și beneficiile directe și indirecte obținute de către fiecare partener în urma cooperării strategice.

Eficiența globală a relațiilor de parteneriat (EfGRP) în cadrul firmelor de rețea cu luarea în considerare a caracteristicilor, care reflectă aspectele calitative și cantitative a criteriilor de evaluare, poate fi determinată după formula 2.1:

$$EfGRP = f(EfCT, EfMC, EfRP, EfAL) \quad (2.1)$$

Notă: EfGRP – Eficiența globală a relațiilor de parteneriat;

EfCT – Eficiența cheltuielilor de tranzacționare;

EfMC – Eficiența mecanismului de concurs (negociere);

EfRP – Eficiența structurii relațiilor de parteneriat;

EfAL – Eficiența activității logistice.

Activitatea firmelor în cadrul relațiilor de parteneriat se realizează având la bază așa acțiuni ca planificarea și organizarea procesului de comunicare de afaceri (cum ar fi, interacțiunea cu partenerii, concurenții și consumatorii), reclama și promovarea vânzărilor, organizarea relațiilor publice și comerciale.

Elementele prezentate se află în legătură strânsă cu cheltuielile de tranzacționare, utilizarea eficientă a cărora depinde, atât de dinamica modificării acestora în timp, cât și de raportul între sursele legale și alternative orientate spre suplimentarea acestora.

$$EfCT = f(ChTl, ChTa) \quad (2.2)$$

Notă: EfCT – Eficiența cheltuielilor de tranzacționare;

ChTl – Cheltuieli de tranzacționare legale;

ChTa – Cheltuieli de tranzacționare alternative.

Pentru evaluarea eficienței mecanismului contractual, o atenție sporită va fi acordată unor grupuri separate de factori, pentru a demonstra o gamă largă de rezultate obținute din activitate:

- *Grupa indicatorilor financiari* – conține un set de criterii ce caracterizează eficiența financiară a politicii contractuale desfășurate de companie, precum și oferă posibilitatea de a răspunde la cât de eficient este procesul de utilizare a resursele financiar-investiționale;
- *Grupa indicatorilor organizaționali* – se referă la evaluarea elementelor constitutive ale politicii contractuale desfășurată de companie, caracterizând nivelul competitivității membrilor implicați în cooperare;
- *Grupul indicatorilor speciali* – include un sistem de factori prin intermediul cărora ar putea fi luate în considerație elementele specifice domeniului de producere (procedurile estimative, formele de remunerare sau riscurile tehnice).

În așa mod, eficiența globală a mecanismului contractual este o funcție dată de variabilele financiare, organizaționale și specifice de gestiune:

$$EfMC = f(V Cf, V Co, V Cs) \quad (2.3)$$

Notă: EfMC – Eficiența mecanismului de concurs (negociere);

V Cf – Componenta financiară;

V Co – Componenta organizațională;

V Cs – Componenta specifică.

Activitatea de negociere este fundamentală pentru formarea legăturilor între membrii parteneriatului de cooperare, stând la baza unor procese organizaționale interne reglatoare a diferitor tipuri de relații.

Având în vedere multitudinea tipurilor de forme contractuale existente, apare dilema alegerii celei mai potrivite dintre ele, cu ajutorul căreia să fie posibilă evaluarea structurii relațiilor organizaționale. Eficiența structurii relațiilor de parteneriat depinde de șapte criterii de bază:

$$EfRP = f(VRf, VRg, VFcec, VRp, VRAb, VRAcg, VOAos) \quad (2.4)$$

Notă: EfRP – Eficiența structurii relațiilor de parteneriat;

VRf – Valoarea riscului financiar;

VRg – Valoarea riscului de gestiune;

VFcec – Evaluarea fezabilității privind combinarea etapelor de producere;

VRp – Valoarea riscului de producere;

VRAb – Evaluarea responsabilităților și angajamentelor beneficiarului;

VRAcg – Evaluarea responsabilităților și angajamentelor contractorului general;

VOAos – Evaluarea opțiunilor de atragere a organizațiilor subcontractante.

Rezultatele din activitatea logistică în cadrul relațiilor de parteneriat în domeniul producerii pot fi evaluate având ca reper patru grupe de caracteristici. Nivelul de conformitate, însă, al activității logistice desfășurate, depinde de modalitatea în care aceasta facilitează accesul la stocurile companiei și de productivitatea sa, iar volumul cheltuielilor suportate pentru realizarea acestor activități este într-o legătură directă cu nivelul eficacității dorite.

Caracteristicile tehnice și rezultatele activității de producere influențează asupra activității logistice prin intermediul caracteristicilor service-ului logistic post-vânzare (servucției).

Evaluarea activității logistice în timp și spațiu este bine să fie realizată prin intermediul indicatorilor dinamici. Indicatorii de rentabilitate, rulajul fondurilor, investițiile în părțile legate de capital (adică, cota de participare a investitorului în capitalul statutar al întreprinderii investite) și a celor de logistică ar putea fi reunite într-un singur indicator – gradul de economicitate. *Eficiența generală a activității logistice* prezintă, în sine, o caracteristică generalizată, care are la baza sa indicatorii enumerați:

$$EfAL = f(R, S, D, E) \quad (2.5)$$

Notă: EfAL – Eficiența activității logistice;

R – Rezultativitatea;

S – Gradul de servucție;

D – Indicatorii de dinamică (dinamismul);

E – Economicitatea.

Modelele matematice prezentate sunt o modalitate de evaluare a eficacității rezultatelor politicii contractuale în domeniul lucrărilor și a serviciilor adaptate în cazul oricărei companii producătoare, fiind, în același timp, și o abordare universală, pentru cuantificarea rezultatelor din activitatea contractuală în cadrul relațiilor inter-firmă.

Valorile înalte ale caracteristicilor de evaluare a eficacității relațiilor interfirmă denotă prezența unui nivel satisfăcător al activității contractuale privind cooperarea subiecților în cadrul firmelor de rețea de producere; respectiv, valorile joase creează o bază pentru formarea uniunilor (asociațiilor, parteneriatelor) în acest domeniu de activitate cu scopul sporirii acestora.

Crearea unor companii eficiente și a structurilor economice în componența ramurilor industriale implică un dinamism sporit pentru dezvoltarea activităților, accentul fiind pus, în primul rând, pe metodica formării acestora. Drept componente principale ale acestei metodologii sunt premisele de ordin intern, generate de nevoile și resursele organizaționale, capabile, în contextul atractivității mediului extern și a cadrului teoretic existent, să formeze (dezvolte) structura economică prin diverse forme eficiente de interacțiune.

În formarea acestor structuri, pe de o parte, sunt interesate companiile din domeniul ramurilor industriale, iar pe de alta – autoritățile publice, în sarcina cărora stă realizarea politicii economice și a unor proiecte de anvergură, de talie națională. Procesul de creare a structurilor economice are la bază trei etape principale [191, pag. 18]: Concepția strategică de constituire a acestora; Politica tactică de interacțiune a firmelor cooperante; Planificarea operativă a procesului de dezvoltare a structurilor create.

Importanța acestor etape, caracterul și particularitățile de aplicare sunt redate în tabelul următor:

Tabelul 2.2.

Metodica de formare a structurilor economice

Etapa	Tipul documentului	Destinația	Caracterul utilizării	Particularitățile de aplicare
I.	Concepția formării structurii economice	Gestionarea strategică a activității privind constituirea structurii economice	Justificarea direcției și a bazelor ideologice de cooperare	Este dezvoltat de către experți și aprobat de către autoritățile publice
II.	Politica contractuală a membrilor structurii economice	Studiul problemelor complexe de ordin tehnico-organizațional privind interacțiunea firmelor în cadrul structurii formate	Justificarea acțiunilor și a metodelor partajate, în comun, de către parteneri	Dezvoltat în comun de către reprezentanții tuturor participanților din cadrul structurii
III.	Planul calendaristic de formare și dezvoltare a structurii economice	Gestiunea operațională a activității. Desemnarea executanților, a sarcinilor acestora, a etapelor de lucru, a termenilor de realizare și a resurselor. Analiza eficienței relațiilor dintre firmele din cadrul parteneriatului.	Documentul directiv de avizare pentru acoperirea acțiunilor tuturor firmelor participante.	Organul de coordonare, însărcinat cu reglementarea activității operaționale.

Sursa: [191, pag. 18]

Scopul formării structurilor economice se rezumă la următoarele sarcini, orientate spre:

- Firmele industriale orientate, în particular, către investitori, părțile tehnice și social-politice implicate în activitatea de negociere în vederea creșterii eficienței din contul unei consolidării a relațiilor de parteneriat, inclusiv, și a celor cu structurile de stat;
- Instituțiile guvernamentale – în vederea creșterii eficienței acțiunilor de reglementare a acestora.

Utilizarea structurilor economice privind sporirea eficienței de funcționare a parteneriatelor din ramurile industriale, stimulează dezvoltarea proceselor de autoorganizare și autoreglare a membrilor săi, modificând direcția acțiunilor de management prin folosirea rezervelor interne ale participanților la relații contractuale și prin crearea unei noi ordini organizaționale. Drept bază pentru formarea de structuri este evaluarea economică a relației contractuale, exprimată prin eficiența relațiilor inter-firmă.

În privința componentei de bază a managementului structurilor de rețea, menționăm că unul dintre motivele principale de creare a alianțelor este tendința firmelor de a internaliza competențele partenerilor în procesul de realizare a activităților comune. Pentru o organizație, luată în parte, învățarea constituie factorul principal de menținere a competitivității. Accederea la o alianță face ca schimbul de cunoștințe între parteneri să devină criteriul de bază pentru dezvoltarea acesteia, în ansamblu, dar și pentru fiecare partener, în particular.

Consecutivitatea în procesul de formare și gestionare a alianțelor se rezumă la respectarea a celor opt etape principale. Desigur, această delimitare etapizată se referă la o situație ideală. În realitate, nu toate rețelele se formează respectând aceste etape. Dar, chiar și în situațiile dificile, fiecare etapă trebuie analizată separat și pentru o gestionare mai eficace a tuturor proceselor din cadrul rețelei.

Prima etapă – *determinarea scopurilor și a sarcinilor cooperării viitoare.* Învățarea se poate produce pe un termen nedeterminat sau cu indicarea unor repere temporale stricte derivate din condițiile unei situații concrete sau a unui proiect. Prima etapă va indica termenii și granițele sferelor de interferență a partenerilor, precum și a scopurilor și sarcinilor, care urmează să fie realizate în cadrul rețelei. Acestea trebuie să fie transparente și clare și să vizeze interesele tuturor partenerilor, în așa măsură, ca alianța să devină funcțională.

A doua etapă – *selectarea cunoștințelor-cheie în sfera vizată.* Cunoștințele din afara profilului pot să joace, de asemenea, un rol important în cadrul alianței. De exemplu, schimbul de cunoștințe cu privire la gestiune vor garanta o funcționalitate mai înaltă a întregii rețele. Și invers, în cazul unei gestiuni adecvate a rețelei, partenerii vor avea mult mai multe posibilități pentru învățare.

A treia etapă – *determinarea tipului adaptat de rețea cu luarea în considerare a scopurilor cooperării.* Cea mai des întâlnită structură este rețeaua de tipul „capitalului social”, uneori completată cu unele elemente modulare.

A patra etapă – *alegerea partenerilor pentru crearea unei rețele eficiente din punctul de vedere al schimbului de cunoștințe.* În acest caz, este rațional de:

a) *Utilizarea legăturilor existente cu oameni-cheie și organizații pe măsură;* schimbul de cunoștințe este indicat a fi realizat cu parteneri bine cunoscuți, așa cum între aceștia ar exista deja un anumit grad de încredere reciprocă.

b) *Aprecierea importanței partenerilor pentru activitățile de bază;* este important ca participanții în cadrul rețelei să fie în măsură să-și aducă contribuția proprie în cunoștințe valoroase, iar partenerii trebuie să fie pregătiți pentru a face un schimb reciproc de cunoștințe legate de activitatea de bază a alianței.

c) *Alegerea partenerilor să fie realizată în așa fel, ca nivelul optim de funcționalitate al rețelei să fie asigurat de un flux minim de cunoștințe dintre parteneri;* dacă fiecare dintre parteneri va avea un nivel dat al specializării (nivel de „cunoaștere modulară”), atunci el va contribui semnificativ la dezvoltarea întregii rețele; de aceea este nevoie de un flux mai redus de cunoștințe decât în cazul, în care, partenerii ar contribui în procesul cooperării doar cu anumite fragmente din „cunoștințele modulare” pe care le posedă.

A cincea etapă – *determinarea fluxurilor de cunoștințe care ar trebui intensificate pentru lărgirea competențelor-cheie ale partenerilor și ale rețelelor de alianță în întregime.* Deciziile cu privire la forma și volumul cunoștințelor în care acestea să fie distribuite între parteneri necesită înțelegerea valorilor pe care acestea, în ansamblu, vor trebui să le genereze. Așadar, la nivelul acestei etape, este indispensabilă scoaterea în evidență a domeniilor principale de cunoaștere, în așa fel ca toți partenerii din cadrul rețelei să se focalizeze pe lucrul asupra sferelor prioritare de activitate.

A șasea etapă – *identificarea dificultăților potențiale în organizarea circuitului fluxurilor de cunoștințe.* Dintre problemele cele mai importante cu care se confruntă alianțele sunt cele legate de motivație, oportunism, depășirea limitelor în privința interdependenței și a eficacității transmiterii cunoștințelor. Astfel, este absolut necesar ca toate problemele vizate să fie analizate atent și minuțios.

A șaptea etapă – *luarea diferitor măsuri de către managementul rețelei pentru soluționarea problemelor identificate anterior.* Valoarea schimbului reciproc trebuie să fie îndreptățită de volumul resurselor utilizate pentru gestionarea fluxului de cunoștințe dintre parteneri. În această situație, este binevenită enumerarea câtorva principii de bază, care, fiind respectate, vor diminua simțitor o serie de probleme specifice majorității rețelelor, precum:

1) *Strategia* – este importantă pentru asigurarea unui nivel înalt al coeziunii scopurilor urmărite de către parteneri și corespunderea acestora motivației managementului.

2) *Timpul* – este importantă fixarea unor termene cât mai restrânse pentru realizarea scopurilor de rețea. De obicei, termenii sunt dictați de factorii externi, cum ar fi amenințările concurențiale, însă pot fi determinate și de către companiile-lideri din rețeaua alianței strategice.

3) *Localizarea* – este rațional de a restrânge cât mai mult cooperare în plan temporal și teritorial în vederea asigurării unui schimb de cunoștințe cât mai eficace.

4) *Customizarea* (engl. *customization* – *personalizare; configurare; ajustare; particularizarea*) – este important de a coordona corect deciziile etalon pentru fiecare rețea, în parte.

5) *Specializarea* – este importantă creșterea nivelului de specializare a partenerilor în cadrul rețelei pentru micșorarea necesității de coordonare.

A opta etapă – *managementul dezvoltării rețelei de alianțe*. Gestionarea capitalului intelectual în cadrul rețelei de alianțe este un proces continuu, iar pentru asigurarea unei sustenabilități sporite sunt necesare eforturi investiționale permanente. Noile domenii de cunoaștere pot deveni actuale, pe când importanța altora se poate deteriora în timp. Odată cu trecerea timpului, relațiile de încredere dintre parteneri se consolidează, ceea ce facilitează și mai mult schimbul de cunoștințe. Un alt aspect important cu privire la dezvoltarea rețelelor de alianțe se referă la principiile de includere a unor noi parteneri. Cu cât mai eficiente vor fi mecanismele de aderare a noilor membri, cu atât mai rapid ceilalți parteneri vor conștientiza importanța noilor veniți. Gestionarea capitalului intelectual în cadrul rețelei va trebui să corespundă stadiului de dezvoltare globală a rețelei de alianțe.

Totodată, menționăm, că descrierea acțiunilor în rețelele centralizate se aplică, în general, mai simplu, decât în cele descentralizate, pentru care se vor depune eforturi suplimentare de gestionare a fluxurilor de cunoștințe. Problema de bază care stă în fața managementului în rețelele descentralizate constă în elaborarea unui cadru propice integrării companiilor-partenere în rețea, în vederea realizării scopurilor comune.

Gestionarea cunoștințelor în cadrul rețelelor de alianțe se poate axa pe o multitudine de metode, care ar trebuie să fie, însă, adaptate unor situații concrete și, respectiv, nu există un model universal pentru adoptarea deciziilor. Teoriile analizate constituie o bază orientativă pentru organizațiile de rețea, care se ocupă cu managementul capitalului intelectual și administrarea specifică a necesităților acestora. Managerii, însă, trebuie să conștientizeze că doar focusarea asupra unei abordări metodologice combinate este capabilă să asigure efectul scontat și să ia măsuri raționale, orientate asupra fluxurilor reduse de cunoștințe din celelalte companii.

Mai mult, se consideră că arta de creare a alianțelor strategice în condițiile economiei inovaționale este un factor determinant al viabilității și succesului afacerilor [199; 212, p. 28].

Coordonarea reciproc avantajoasă a activității pe orizontală presupune câteva niveluri de cooperare, fiecare dintre acestea permițând rezolvarea unor sarcini concrete cu privire la dezvoltarea inovațională [199; 209, pp. 139-144]. Aceste niveluri sunt următoarele: *Integrarea strategică*; *Integrarea tactică*; *Integrarea operațională*; *Integrarea interpersonală*; *Integrarea culturală*.

Conform opiniei savantului Manuel Castells, „rețeaua este un material fundamental din care se construiesc și se vor construi organizații noi” [199; 195, p. 28]. Acesta delimitează următoarele cinci tipuri de rețele:

1. Rețele de furnizori – include subcontractanți ce vizează înțelegerile privind înțâietatea producerii utilajului și, respectiv, proiectarea inițială dintre client și furnizorii investițiilor productive intermediare.

2. Rețele de producători – include toate înțelegerile contractuale privind producerea în comun și care permite producătorilor concurenți de a-și uni capacitățile lor productive, resursele financiare și de personal în vederea lărgirii portofoliilor lor de produse și a ariilor geografice de acoperire.

3. Rețele de consumație – determinante ale legăturilor contractuale la termen, stabilite între companiile producătoare și cele de distribuție, canalele de piață sau intermediarii, creatori de valoare adăugată și, respectiv, utilizatorii finali, în contextul piețelor principale de export sau cele din interiorul țării.

4. Coaliții pe standarde – sunt inițiate de către acei care impun standarde globale potențiale, urmărind, în mod evident, scopul de a atrage cât mai multe firme spre adoptarea acestora prin produsele standardizate create sau a interfețelor de lucru exploatate.

5. Rețele de cooperare tehnologică – facilitează achiziționarea designului de produse și a tehnologiilor de fabricație, promovând producerea în comun și elaborarea de procese, schimbul de cunoștințe și cel al rezultatelor obținute în urma cercetării-dezvoltării.

În ceea ce privește **rețelele științifico-inovaționale**, acestea integrează elementele tipurilor de rețele precedente, asigurând, în paralel, realizarea întregului ciclu inovațional – de la generarea de noi idei, până la transformarea produselor sau tehnologiilor concrete. Trebuie de atras atenția asupra faptului, că abordarea contemporană a organizării procesului inovațional se bazează pe o activitate paralelă și integrată a grupurilor de cercetători, ale căror rezultate armonizate din diverse domenii grăbește rezolvarea problemelor analizate.

Astfel, **managementul de rețea** constituie un mecanism de coordonare, de armonizare a acțiunilor în timp și spațiu, în primul rând, între subdiviziunile companiei și, în al doilea rând –

dintre centru și periferie. Acest mecanism este bazat pe tehnologiile caracteristice rețelelor, care sunt:

1. De ordin intern – atunci când organizația desemnează subdiviziunile sale separate în anumite sectoare de activitate sau pe domenii de afaceri și cooperează cu acestea în condiții de piață.

2. Stabile – atunci când compania centrală este axată pe un spectru determinat de competențe-cheie, iar activitățile complementare sunt transferate, pe bază de outsourcing, partenerilor săi stabili.

3. Dinamice – atunci când firma centrală posedă cel puțin o competență deosebit de importantă, de regulă, aceasta constituind ceea ce dorește clientul.

În ultimul timp, atrage atenția și **formarea în cadrul companiilor a unor structuri organizaționale noi, cu caracter de rețea**, luând forma diferitelor formațiuni sau asociații de angajați.

Aceste formațiuni reprezintă, în esență, niște legături organizaționale orizontale, formate din oameni cu experiență profesională asemănătoare care aspiră spre cooperare. Angajații companiilor se reunesc cu scopul de a-și aduce aportul la elaborarea inovațiilor, să realizeze noi sarcini în cazul schimbării viziunilor strategice ale companiei sau în situația în care compania este nevoită să-și adapteze activitatea la noile cerințe ale pieței. Membrii acestora fac schimb de informații într-o formă liberă și creativă, în rezultat, fiind identificate noi abordări și soluții adecvate de rezolvare a problemelor apărute.

Uniunile neformale, comunitățile profesionale, grupurile și echipele formale de angajați, care au o implicație directă asupra relațiilor orizontale, se pot completa reciproc într-o formă armonioasă. Caracteristicile acestora sunt prezentate în Tabelul 2.3.

Tabelul 2.3.

Caracteristica generală a formațiunilor profesionale orizontale din cadrul organizațional

Denumirea asocierii	Scopurile	Componența	Factorii care determină oamenii să se asocieze
Comunitate profesională	Dezvoltarea capacităților membrilor comunității; acumularea de cunoștințe și schimbul acestora	Toți doritorii	Dorința, responsabilitatea și simțul privind implicarea ce vizează experiența colectivă
Grup de lucru formal	Producerea produsului sau prestarea serviciului	Toți cei care se află în subordinea conducătorului de grup	Respectarea cerințelor cu privire la activitate organizațională și scopurile comune
Echipă de proiect	Realizarea unei sarcini concrete	Colaboratorii desemnați de către conducerea superioară	Etapele și scopurile proiectului
Uniune neformală	De a culege și a transmite o informație privind afacerea	Oamenii care s-au cunoscut în cadrul companiei în care lucrează	Interesul interpersonal reciproc

Sursa: [199, pag. 30]

Concepția privind rețelele sociale a apărut mult mai devreme decât tehnologiile rețelelor de calculatoare, dar, în timpul de față, datorită computerizării în masă, aceasta a căpătat o nouă dimensiune.

Actualmente, sute de milioane de oameni de pe întreg mapamondul aderă la serverele rețelelor sociale pentru a se putea expune asupra problemelor care îi înconjoară, pentru a-și găsi prieteni, colegi sau discipoli, pentru a pune în discuție activități generale și profesionale. Iar Internetul face aceste legături mult mai simple și mai eficiente.

În aceste condiții, pe baza utilizării tehnologiilor informaționale, a apărut o nouă structură orizontală a relațiilor – având forma rețelelor sociale, reprezentate de o acumulare continuă a contactelor dintre oameni, a cercurilor de influență date de relațiile unor persoane aparte, a celor care rezultă din cadrul echipelor formate, din afara și din interiorul organizației, prin intermediul cărora pot fi difuzate cunoștințele, legăturile sau alte resurse în vederea realizării sarcinilor și scopurilor propuse – de ordin tehnologic, organizațional, economic, științific etc. În cadrul unui asemenea format al relațiilor, oamenii acordă unul altuia suportul necesar, indiferent de statutul social, locul de muncă sau de profesia pe care o posedă.

Odată cu trecerea la economia cunoașterii, rolul rețelelor neformale din cadrul companiilor dar și a celor interorganizaționale a devenit mult mai semnificativ datorită aplicării pe larg a tehnologiilor informaționale. Acestea favorizează elaborarea strategiilor organizaționale, acumulând și analizând diverse informații cu privire la tendințele de pe piață, reprezintă o sursă de noi idei ce vizează dezvoltarea businessului, permit rezolvarea rapidă a unor sarcini neordinare din contul resurselor expert pe care le dețin. Paralel cu aceasta, ele asigură accesul la cele mai bune practici ale altor companii, dezvoltă abilitățile colaboratorilor și îi stimulează să învețe, ajută companiile să atragă și să mențină specialiștii talentați și cei mai buni manageri.

Tehnologiile informaționale permit descentralizarea procesului de extragere a informațiilor utile și automatizarea procesului de producere și integrarea acestora într-un sistem flexibil de formare a strategiei. Această latură de ignoranță a limitelor structurale permite, atât companiilor mici, cât și celor mijlocii, de a forma relații cu corporațiile mari, creând rețele, capabile să producă în mod continuu inovații și să se adapteze la condițiile imprevizibile ale mediului de afaceri.

În cadrul rețelelor sociale, legăturile dintre oameni pot fi directe, dar și indirecte, puternice sau slabe, uni- sau bilaterale. Cu toate acestea, trebuie de luat în considerație că rețeaua socială a organizației include elemente relaționale ce țin de schimbul deschis al informațiilor, precum și elemente relaționale închise, de sprijin reciproc.

Dintre toate tipurile de rețele sociale existente, pot fi delimitate așa categorii, precum: 1) rețelele de sprijin antreprenorial și 2) rețele de sprijin ierarhic.

Legăturile funcționale instituite și producerea industrială au atins o largă răspândire atât în domeniile capital-productive (automobile și electronică), cât și în cele uman-productive (industria textilă, a confecțiilor, a încălțămintei și a jucăriilor). Franchisingul este implementat, cu prioritate, în comerțul cu amănuntul, industria hotelieră, alimentația publică, precum și în domeniul prestării serviciilor.

Menționăm, că utilizarea reciproc avantajoasă și cu succes a mijloacelor non-corporative în cadrul organizațiilor productive, la nivel internațional, depinde, într-o foarte mare măsură, de elaborarea și garanțiile privind respectarea unor reguli concrete și stabile, regulatoare a relațiilor de parteneriat.

Structurile globale de rețea, în economia postindustrială, în multe cazuri, diminuează din importanța formelor tradiționale ale relațiilor de parteneriat.

Analiza tendințelor actuale demonstrează formarea unui Nou Spațiu Economic Postindustrial, caracterizat prin posibilitatea delimitării procesului de producere, pe întreprinderi, dispersate din punct de vedere teritorial, dar cu asigurarea continuității și unicității acestuia, grație mijloacelor contemporane de comunicare. Datorită acestui fapt, se largesc posibilitățile de utilizare a avantajelor comparative privind dispunerea geografică a resurselor, întrucât localizarea distanțată a unităților de producere încetează a mai fi considerată un factor decisiv de constrângere.

2.2. Aspecte generale privind situația în industria mobilei la nivel mondial și regional

Industria mobilei a evoluat constant pe parcursul anilor. Activitatea sa nu se mai limitează doar la producerea scaunelor, meselor sau a paturilor, ci și la fabricarea diferitor tipuri de mobilă, care să ofere confort și eleganță. Datorită dezvoltării rapide a economiei mondiale din ultimii 10 ani, au fost deschise mai multe piețe de mobilier și industria mondială a mobilei a parcurs o etapă de creștere rapidă. Țările tradiționale de producere a mobilei continuă să ocupe circa 70% din piața mondială. Acest lucru se datorează capacităților de producere stabilite de o perioadă lungă de timp, avansării în domeniul științei și tehnologiei, fondurilor solide și experienței bogate de management. În același timp, regiunile și țările în curs de dezvoltare, precum: China, Asia de Sud-Est, Polonia și Mexic (China preluând conducerea), au progresat datorită avantajelor competitive respective și, treptat, au acoperit aproximativ 30% din piața mondială. Industria mobilei din aceste țări se dezvoltă puternic și prezintă un potențial sporit [243].

Producția mondială de mobilă. Producția mondială de mobilă constituie aproximativ 437 mlrd. dolari. Estimarea valorii este bazată pe datele din sursele oficiale privind celor mai importante 70 de țări din industria mobilei, conform Confederației Mondiale de Mobilă (World Furniture Confederation) [284].

Industria mobilei cuprinde atât producția cu o gamă largă de articole de birou, sufragerie, dormitor, bucătărie, grădină, mobilier pentru școală, cât și saltele, mobilier, tapiserie și piese de mobilier. O varietate mare de materii prime sunt utilizate în producția de mobilier, cum ar fi: lemn, rattan (palmieri), plastic și metal și, mai recent, argintul. Mobilierul confecționat din diferite soiuri de lemn este produs și exportat, practic, de orice țară.

Principalele 7 țări cu o economie industrială dezvoltată (SUA, Italia, Germania, Japonia, Canada, Marea Britanie și Franța) produc împreună 47% din valoarea totală mondială. Producția țărilor cu venituri mari constituie 45% din totalul mondial, iar a celor în curs de dezvoltare – 55%.

Printre țările producătoare de mobilier din Asia de Sud-Est sunt: Filipine, Indonezia, Malaezia, Singapore, Thailanda, Coreea, Taiwan și India. În contextul comerțului global de mobilier, Asia prezintă indicatori semnificativi de creștere în ceea ce privește concurenții săi internaționali.

Conform EFIC (Confederația Europeană a Industriei Mobilei), industria mobilei Uniunii Europene reprezintă aproximativ jumătate din producția de mobilier din lume. Valoarea producției nominale este aproximativ de 82 mlrd. dolari.

În UE, membrii EFIC acoperă 70 la sută din piața mobilei, care include peste 150000 companii și este considerată drept o industrie cu o forță de muncă intensivă, oferind locuri de muncă pentru aproximativ 1,5 milioane de persoane. Dintre țările europene, Germania preia conducerea ca cea mai mare țară producătoare de mobilier, reprezentând, conform EUROSTAT, aproximativ 27% din producția totală a UE, urmată de Italia (21,6%), Franța (13,5%) și Marea Britanie (10,4%) etc. [240].

Conform statisticilor, producția mondială de mobilă, anual, a crescut cu 8%, suferind o descreștere majoră în anul 2009, urmată de relansarea producției în următorii ani. În perioada anilor 2002-2012, producția de mobilă a sporit, în medie, anual, cu 18% în cadrul economiilor în curs de dezvoltare și cu 1% în cadrul economiilor avansate (Figura 2.2).

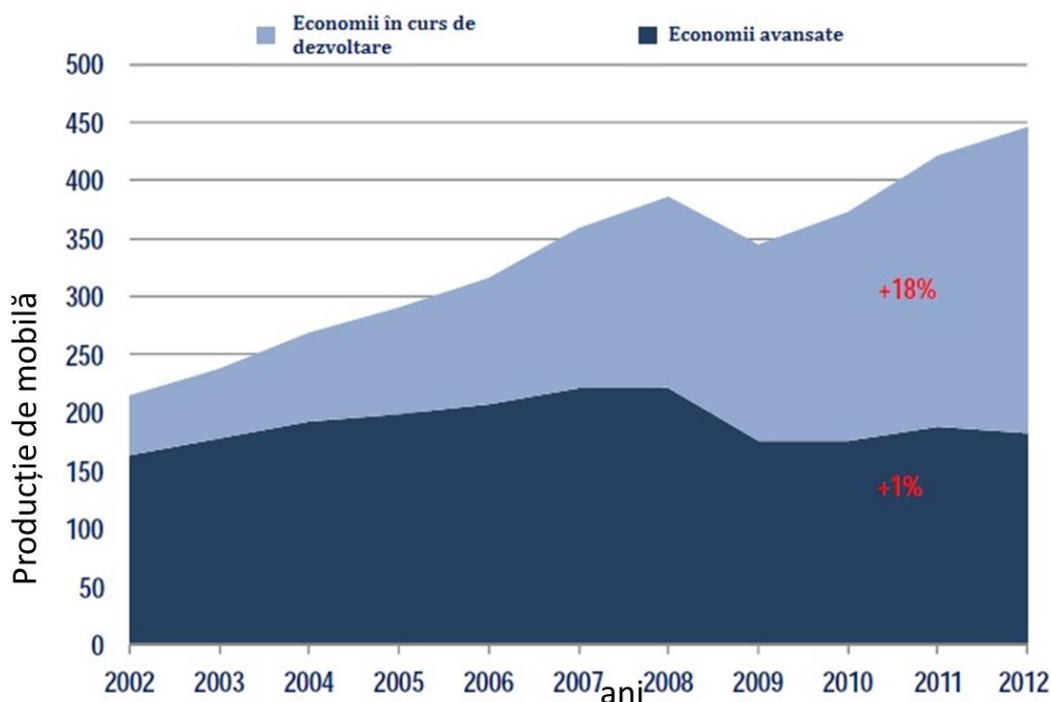


Fig. 2.2. Producția mondială de mobilă, 2002-2012 (mlrd. dolari)

Sursa: Centre for Industrial Studies (CSIL) [225]

Principalii producători de mobilă, la nivel mondial, în ordinea importanței sunt: China, SUA, Italia și Germania. Cei mai mari 200 de producători mondiali de mobilă sunt situați în țările în curs de dezvoltare și asigură 19% din producția mondială de mobilă. În conformitate cu CSIL Milano [233] în 2013 a fost înregistrată o creștere a producției mondiale de mobilă până la cca. 460 mlrd. dolari, iar până în 2014 – de cca. 480 mlrd. dolari. Creșterea producției mondiale de mobilă se datorează creșterii producției din ASIA și Pacific de la cca. 150 mlrd. dolari în 2009 până la cca. 280 mlrd. dolari în 2014 (din care doar China în 2009 – 2014 de la cca. 110 mlrd. dolari la 220 mlrd. dolari), restul regiunilor înregistrând modificări nesemnificative. [233]

Consumul mondial de mobilă. Consumul mondial de mobilă (la prețul de producător) este în valoare de aproximativ 440 mlrd. dolari. Estimările sunt efectuate de CSIL (Centre for Industrial Studies) în baza datelor oficiale, la nivel național și internațional, în cadrul celor mai importante 70 de țări în industria mobilei.

În baza datelor oferite de EUROSTAT, observăm tendința consumului total mondial de mobilă (calculat în baza celor mai importante 70 de țări), care a crescut de la 273 mlrd. Dolari, în 2004, până la 386 mlrd. dolari, în 2008, înainte de recesiunea din 2009, următorul val de creștere restabilindu-se încă din 2010. Consumul a depășit nivelul de până la recesiunea din anul 2011 și a atins valoarea de 419 mlrd. dolari în 2012, iar ascensiunea a continuat și în anul 2013.

Pătrunderea importului de mobilă (calculat ca raportul dintre import și consum) la nivel mondial constituie aproximativ 27%.

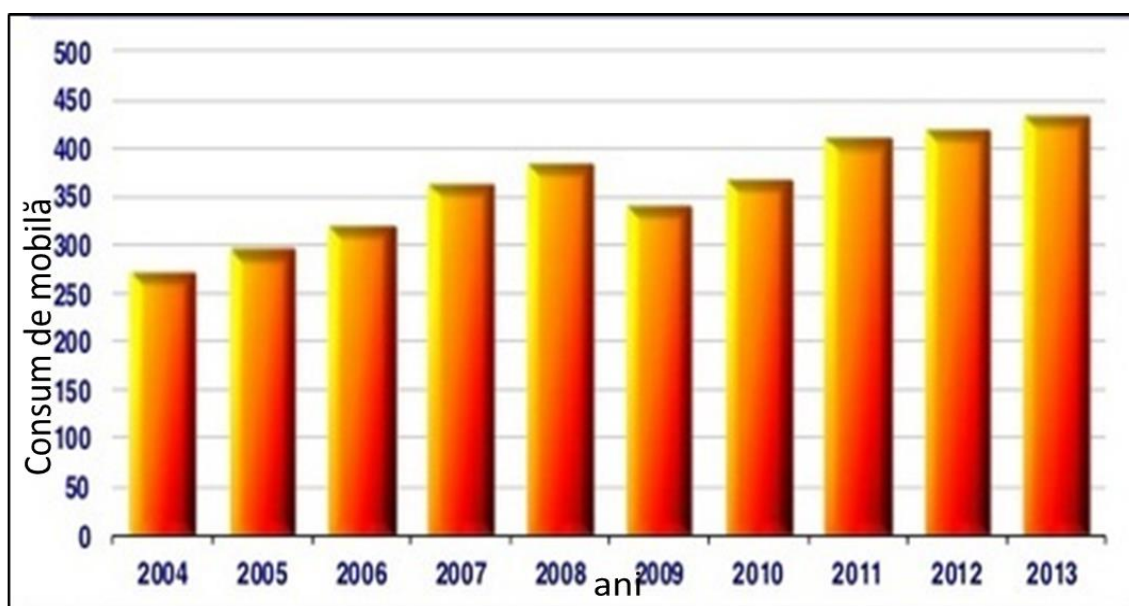


Fig. 2.3. Consumul mondial de mobilă, anii 2004-2013 (mlrd. dolari)

Sursa: EUROSTAT [241]

Conform statisticilor, observăm tendința schimbării consumului de mobilă în diferite regiuni geografice. O pondere înaltă o constituie Asia de Sud-Est, China și Japonia, datorându-se în special creșterii considerabile a consumului în China, principalului concurent mondial, urmată de Europa de Vest, care reprezintă mai mult de o pătrime din consumul mondial.

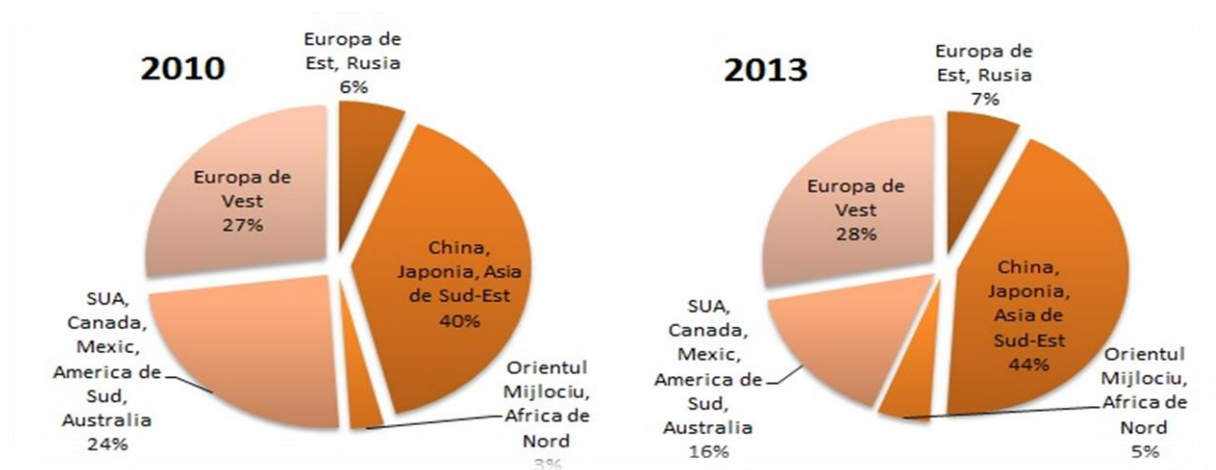


Fig. 2.3. Modificarea consumului mondial de mobilă divizat după zonele geografice, %

Sursa: Centre for Industrial Studies (CSIL) [243]

Tendința Europei de Vest depinde, în mare parte, de importurile articolelor, în special din Europa de Est și țările asiatice. În pofida dificultăților recente, cauzate de cererea scăzută din partea determinanților, analiza datelor din ultimii deceniu indică o creștere a prețurilor la mobilă. De asemenea, producătorii europeni de mobilă atestă în cadrul industriei o creștere a prețurilor la

mobilă mai mare decât a concurenților străini din afara spațiului UE. Aceasta fapt presează piața și reduce marja de consum, factori care au afectat profund sistemul de comerț de mobilă cu amănuntul.

Comerțul mondial de mobilă. În ultimii 10 ani, comerțul mondial de mobilă – definit ca media dintre exportul total de mobilă al celor mai importante 70 de țări din industrie și importul total în cele 70 de țări – a crescut mai repede ca producerea mobilei și a constituit constant aproximativ 1% din comerțul mondial al fabricilor [277].

Conform statisticilor oferite de WITS (World Integrated Trade Solution), comerțul mondial de mobilă a constituit 95 mlrd. dolari în anul 2009 (cu 19% mai puțin decât în anul precedent), în anul 2010 a indicat 106 mlrd. dolari , iar în 2014 – a progresat până la cca. 126 mlrd. dolari.

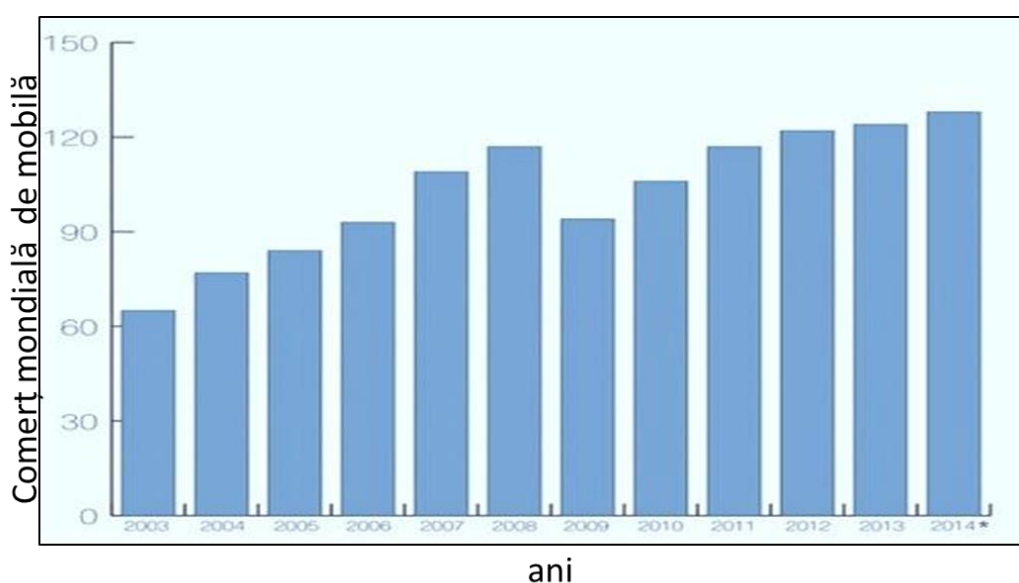


Fig. 2.4. Evoluția comerțului mondial de mobilă, anii 2003-2014 (mlrd. dolari)

Sursa: World Integrated Trade Solution (WITS) *date preliminare [285]

Dacă previziunile experților de la Centrul de Studii Industriale (CSIL) se adevăresc, atunci valoarea comerțului mondial de mobilă ar trebui să crească până la 128 mlrd. dolari. Experți mai prevăd o creștere de 3% a cererii de mobilă pe piața mondială în cele 70 de țări din industrie, ceea ce presupune o creștere a cererii extrem de limitată în Europa de Vest, o creștere lentă în America de Nord și o creștere rapidă în țările cu economie de piață în curs de dezvoltare, în special, a celor din Asia. Conform unor prognoze mai noi comerțul mondial de mobilă estimat pentru 2014 este de cca. 130 mlrd. dolari, iar prognoza pentru 2015 de cca. 140 mlrd. dolari.

În contextul comerțului global mobilier, în anul 2012, Asia de Est prezintă semne sănătoase de creștere în ceea ce privește concurenții săi internaționali, având un surplus de 53,7 mlrd. dolari, pe când cel mai mare deficit a fost înregistrat de America de Nord (34,4 mlrd. dolari). Mobilierul din Asia a fost întotdeauna popular în țările dezvoltate, precum: SUA, Europa

și Australia. În mod interesant, totuși, comerțul mondial de mobilă (importuri și exporturi) a fost reprezentat în 2012 de Europa de Vest, care a înregistrat un deficit nesemnificativ de comerț.

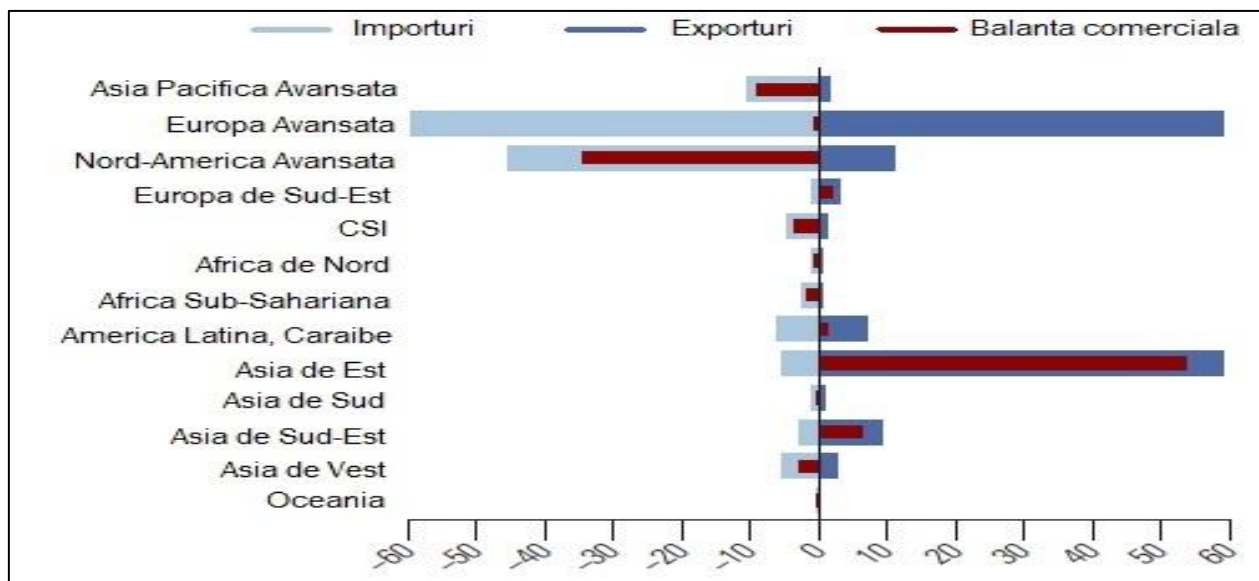


Fig. 2.5. Balanța comercială conform nivelului de dezvoltare regională, anul 2012 (mlrd. dolari)

Sursa: The United Nations Commodity Trade (Un Comtrade) [281]

Importul de mobilă și principalii importatori. Cei mai mari importatori mondiali de mobilă sunt: SUA, Germania, Franța, Marea Britanie, Canada și Japonia. Analizând datele oferite de ITC (International Trade Centre), în perioada anilor 2003-2007 s-a produs o creștere înaltă a importului în SUA (de la 19 până la 26 mlrd. dolari) și în Marea Britanie (de la 5,3 până la 8,6 mlrd. dolari) și creșteri mai mici în Franța, Germania și Canada [285].

Recesiunea din SUA a cauzat o descreștere majoră în cadrul importurilor de mobilă (de la 26 mlrd. Dolari, în 2007, până la 19 mlrd. dolari, în 2009). Creșterea importurilor a fost reluată în următorii ani. Toate principalele țări importatoare de mobilier au suferit descreșteri în cadrul importurilor pe parcursul recesiunii. Până în 2013, SUA și Canada au atins sau chiar au depășit nivelul obținut până la recesiune (47,8 mlrd. dolari și, respectiv, 9 mlrd. dolari, în anul 2012), pe când recuperarea în Europa a fost mai lentă, în special, în Marea Britanie (9,2 mlrd. dolari). Cel mai mare importator mondial de mobilă, la momentul actual, este SUA, acoperind o pătrime din importurile mondiale din industria respectivă. (Fig. 2.6.)

Pătrunderea importului de mobilă – estimat ca raportul dintre import și consum – în întreaga lume a crescut de la 27,8%, în 2003, până la 30,6%, în 2007. În anii 2008-2009, indicatorul respectiv s-a redus drept consecință a recesiunii, rămânând la un nivel inferior celui ulterior.

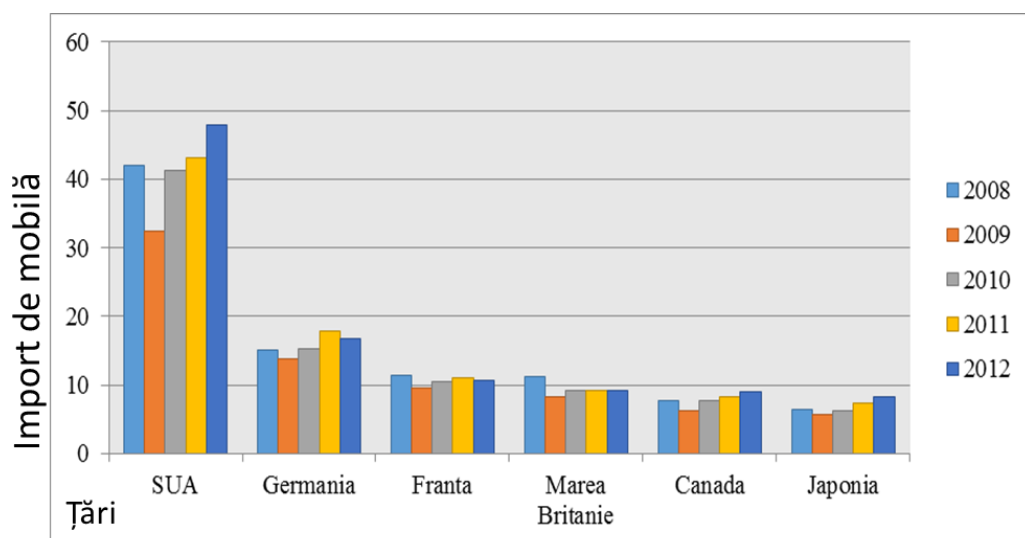


Fig. 2.6. Principalele țări importatoare de mobilă, anii 2008-2012 (mlrd. dolari)

Sursa: elaborată de autor în baza datelor ITC (International Trade Centre) [254]

Exportul de mobilă și principalii exportatori. Cei mai mari exportatori de mobilă din lume sunt: China, Germania, SUA, Italia, Polonia, Mexic, Canada și Franța. China, conform statisticilor, a majorat exportul în cadrul industriei de mobilă de la 42,8 mlrd. dolari până la 77,8 mlrd. dolari în ultimii 5 ani (până în 2012), devenind un concurent puternic pe piața exportatoare mondială. Pe parcursul a 20 de ani de creștere rapidă, China a fost capabilă să aducă în industria mondială de mobilă nelimitate oportunități de business și vitalitate. Conform CSIL [225, 243] în anii 2013-2015 unica țară care a înregistrat creștere a fost SUA, restul menținându-se la același nivel.

Analizând datele statistice oferite de către Un Comtrade, observăm o rată înaltă de creștere de 13,1% a valorii de export la nivel mondial, în anul 2011, comparativ cu anul 2012, când aceasta constituia 6,8%, iar o valoare nominală era de 155,6 mlrd. dolari.

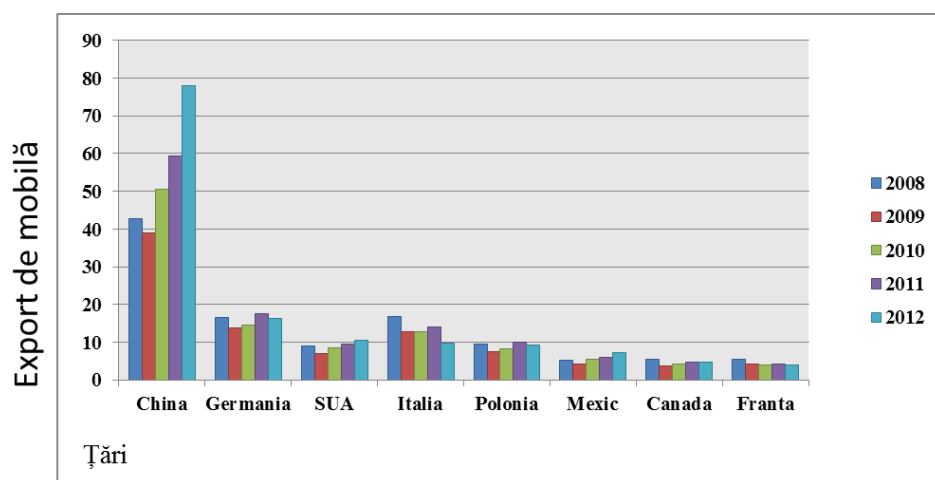


Fig. 2.7. Principalele țări exportatoare de mobilă, anii 2008-2012 (mlrd. dolari)

Sursa: elaborată de autor în baza datelor ITC (International Trade Centre) [241]

În anul 2012, China a dominat asupra exporturilor mondiale de mobilă, ocupând 36,1% din exporturile mondiale [286], asta însemnând un nivel mult mai înalt decât ceilalți exportatori, având o creștere anuală de 15,3% în perioada 2008-2012. România, spre exemplu, în anul 2012, se afla pe locul 13 în lume dintre cele 70 de țări analizate în privința exportului de mobilă, potrivit studiului CSIL din Italia. În conformitate cu analiza efectuată de CSIL, la capitolul consumul de mobilă, Romania ocupa locul al 49-lea în lume, la producție – locul al 28-lea și la import se situa pe locul al 42-lea.

Mediul concurențial și principalii jucători mondiali. Distanța geografică nu mai asigură o protecție împotriva concurenței, astfel crește importul din țările cu costuri mici, în special din Asia. Prețurile mobilei sunt sub presiune severă datorită competiției, în special, din partea Chinei.

Conform statisticilor, China a devenit un jucător proeminent la nivel global în cadrul industriei mobilei. Principalii factori care îi oferă un avantaj competitiv sunt: a) forța de muncă ieftină; b) cele mai performante tehnologii de prelucrare a lemnului; c) cele mai performante linii de finisare și d) accesul la materii prime populare.

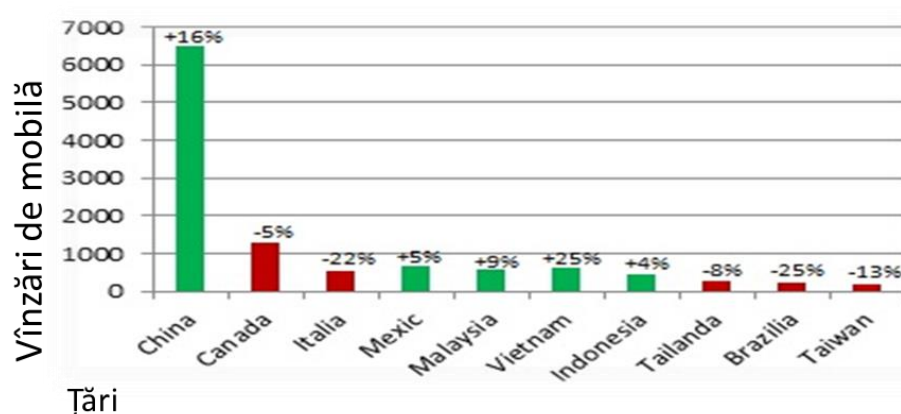


Fig. 2.8. Principalii angroșiști mondiali de mobilă, vânzări, milioane dolari (% din total)

Sursa: elaborată de autor în baza datelor US Census Bureau [242]

Sectorul european cuprinde aproximativ 150 000 de companii, generează o cifră de afaceri de circa 126 miliarde euro și o valoare adăugată de 38 miliarde euro [276]. Acest sector este dominat de microîntreprinderi (86% dintre întreprinderile de mobilă din Europa au mai puțin de 10 angajați), dar există și câțiva producători mari. Companiile mici funcționează deseori ca subcontractanți ai companiilor mai mari, pentru producția unor elemente sau a unor produse semifinite pentru fabricarea produselor finite sau asamblarea mobilei. Mobila din lemn pentru dormitoare, sufragerii, saloane și alte spații, alături de mobila de plastic și metal, sunt cele mai fabricate produse în Uniunea Europeană (38% din valoarea totală a producției de mobilă). Un alt subsector important al producției specifice Europei este mobila de birou și scaune (29% și,

respectiv, 17%), precum și mobila de bucătărie. Producătorii europeni pot fi remarcați la nivel global în termeni de design și inovație.

Topul companiilor din industria mondială producătoare de mobilă include firma italiană Natuzzi, compania suedeză IKEA și Samson Holding, amplasată în China.

În SUA, numărul fabricilor producătoare de mobilă constituie aproximativ 20 000 de firme, reprezentând un profit de 60 mlrd. dolari. În topul companiilor americane se numără La-Z-Boy, Furniture Brands International, HNI, Steelcase, Sealy și Herman Miller [245]. Firma italiană Natuzzi se axează pe designul, producerea și comercializarea garderobelor, canapelelor și accesoriilor pentru camera de zi, fiind compania nr.1 în Italia cu un profit de 700 milioane de euro în 2012. Aproximativ 90% din profitul companiei se datorează pieței străine care colaborează cu peste 120 de țări și deține 50% din piața Uniunii Europene. În jur de 7 000 de persoane sunt angajate de către Natuzzi. Situată în Michigan, portofoliul companiei Herman Miller include mobilă conform standardelor medicale și grija pentru sănătate, mobilă rezidențială și de oficiu, scaune instituționale, produse de umplere și stocare. Profitul companiei, în 2012, a constituit 1,8 mlrd. dolari.

Principalele asociații mondiale din industria mobilei sunt:

- Business and Institutional Furniture Manufacturer's Association (www.bifma.org);
- British Furniture Manufacturers (www.bfm.org.uk);
- American Home Furnishings Alliance (www.ahfa.us);
- The Quarters Furniture Manufacturers Association (www.qfma.net) [286].

În Tabelul 2.1 sunt prezentate principalele companii din industria mobilei la nivel mondial.

Tendințe de consum la nivelul pieței mondiale de mobilă. Piața de referință este o problemă-cheie. În ultimii 5 ani, vânzările în domeniul mobilei au cunoscut un șir de schimbări. Condițiile de tranzacționare din piața de mobilă au fost afectate de cererea volatilă în industria locuințelor împreună cu fluctuațiile în veniturile disponibile, sentimentul consumatorului și gusturile și preferințele consumatorului. Acești factori au adus diferite rezultate comercianților cu amănuntul, aceștia au suportat, în 2011 și 2012, o scădere anuală de 1,7% în vânzări (conform unui raport efectuat de IBISWorld) [246].

La rândul lor, vânzările au fost afectate și din cauza creșterii nivelului de competiție dintre magazinele universale și site-urile web. În pofida acestui fapt, piața de mobilă a rămas flexibilă, oferind consumatorilor ultimele tendințe în materie de modă, prezentate în cadrul unor bine-lucrate magazine de machete, cataloage impresionante și captivante și oferind condiții flexibile de plată.

Tabelul 2.2.

Nomenclatorul companiilor conducătoare în industria mondială a mobilei

Nr. d/o	Compania	Domeniul principal de activitate	Sediul	Venitul
1.	Ashley Furniture Industries, Inc.	Producere, cea mai largă companie privată din America	Arcadia, Wisconsin, SUA	3,7 mlrd. USD
2.	IKEA International Group	Comerțul cu amănuntul, companie suedeză, cea mai largă din lume	Leiden, Olanda	28,5 mlrd. euro
3.	Furniture Brands International, Inc.	Producere	Clayton, Missouri, SUA	1,7 mlrd. USD
4.	Sears Holdings Corp.	Retail	Hoffman Estates, Illinois, SUA	39,8 mlrd. USD
5.	Herman Miller, Inc.	Producere	Zeeland, Michigan, United States	1,8 mlrd. USD
6.	HNI Corporation	producerea mobilei de birou, a 3-a cea mai mare companie după venituri	Muscatine, Iowa, SUA	2,1 mlrd. USD
7.	La-Z-Boy, Inc.	Producere	Monroe, Michigan, SUA	2 mlrd. USD
8.	Steelcase Inc.	Producere	Grand Rapids, Michigan, SUA	2,9 mlrd. USD
9.	Haworth Inc.	Producere	Holland, Michigan, SUA	1,31 mlrd. USD
10.	Kimball International	Producere	Jasper, Indiana, SUA	1,26 mlrd. USD
11.	Knoll, Inc.	Producere	East Greenville, Pennsylvania, SUA	891,41 mil. USD
12.	Kokuyo Furniture Co., Ltd.	Producere și comerț	Osaka, Japonia	1,5 mlrd. USD
13.	Masco Corporation	Producere	Taylor, Michigan, SUA	1,5 mlrd. USD
14.	Hunter Douglas N.V.	Producere, corporație publică	Rotterdam, Olanda	2,65 mlrd. USD
15.	Natuzzi	Producerea mobilei, cea mai mare companie de mobilă din Italia	Santeramo in Colle, Bari, Apulia, Italia	700 mil. euro
16.	Okamura Corporation	Producere	Tokyo, Japonia	1 mlrd. USD
17.	Samson Holding Ltd.	Producere	Dongguan City, Guang Dong Province, China	408.8 mil. USD

Sursa: elaborat de autor în baza [244]

Segmentarea produselor în cadrul pieței cu amănuntul este ghidată de funcție și formă. Ponderea relativă a fiecărui segment de produse a cunoscut schimbări modeste în perioada menționată. Schimbările în preferințele consumatorilor și tendințele de mobilier au asigurat un impuls pentru creșterea diferitor segmente de produse.

Conform datelor statistice, segmentul saltelei înregistrează condiții de piață extrem de favorabile, iar cifra de afaceri în eșantion a crescut cu 10% timp de 5 ani. Operarea în nișe este, de asemenea, o strategie valoroasă. Companiile care operează în segmentul de contract au crescut rapid în termen de cifră de afaceri și pot conta pe 2 cifre în ROE (rentabilitatea capitalurilor proprii).

Capacitatea fiecărei companii de a crea inovație, design, calitate și eficiență în procesul de producție și capacitatea lor în adunarea banilor de pe piață și din partea investitorilor este o altă problemă-cheie.

Totodată, un indicator important în preferințele consumatorilor este prețul pe care 79,59% din consumatori îl consideră un factor de decizie, iar 24,41% - nu-l privesc ca pe un factor decisiv. Consumatorii caută:

- Prețuri stabile, legate de nivelul de calitate perceput de ei pentru produse;
- Produse de uz casnic pentru a le spori „plăcerea casnică”;
- Produse noi și design-uri inovatoare pentru păstrarea aparatelor electronice;
- Livrare la domiciliu cu timp flexibil;
- Design de intrare cu discuții și imagini (automatic);
- Nivele diferite de durată de viață a unui produs care să se potrivească mediului lor casnic.

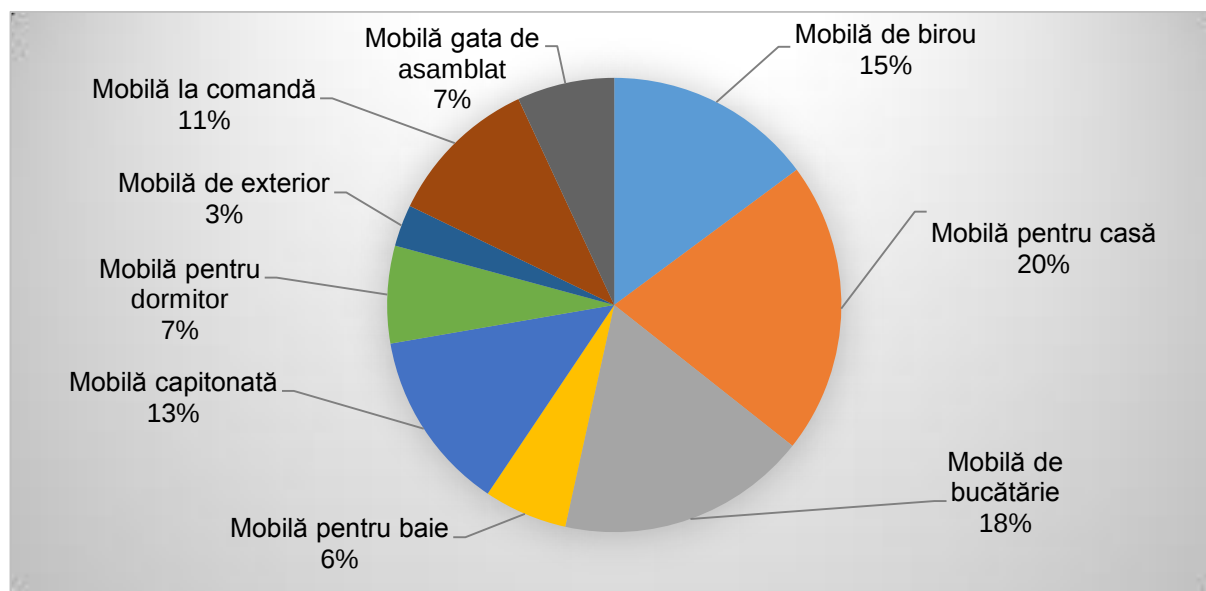


Fig. 2.9. Segmentarea preferințelor de mobilă ale consumatorilor

Sursa: elaborată de autor în baza datelor CSIL (Centre for Industrial Studies) [243]

Mobila pentru casă. Preferința pentru articolele pentru camera de zi și sufragerie domină pe piața comerțului cu amănuntul și constituie 55% din vânzările totale din industrie. Articolele din segmentul respectiv includ mobilier pentru holuri (camere de zi): canapele (cu un singur loc, 2 locuri, 3 locuri, mobilier modular), mese de cafea, mese pentru lampă, mese și scaune pentru sufragerie, bufete și cabine. Acest segment a suferit importante schimbări în decursul a cinci ani privitor la design și funcționalitate. Tendințele principale includ utilizarea sticlei, cromului și oțelului pentru a crea un aspect modern, elegant și uneori futuristic, pe când saloanele de mobilă

erau pline de mobilă cu formă tradițională. Consumatorii din ce în ce mai mult căutau design-uri și culori care să le transforme casa într-un spațiu modern de trai.

Mobila pentru dormitor. Mobila pentru dormitor constituie al doilea cel mai larg segment de produse din industria mobilei, constituind 33% din vânzările totale din industrie. Articolele din segmentul respectiv cuprind părțile de capăt ale patului, noptiere, dulapuri mici și garderobe și saltele. Schimbările de tendință și modă au afectat gama de mobilier stocată de comercianții cu amănuntul din industrie în ultimii 5 ani. Piețele internaționale și culorile sezoniere au influențat considerabil liniile de produse. Avansarea tehnologiilor a afectat notabil gama și funcționalitatea saltelelor pe piață.

Mobila pentru exterior și grădină. Mobila pentru exterior și grădină a înregistrat o creștere considerabilă în ultimii 5 ani, datorită creșterii popularității distracțiilor și odihnei în aer liber și a importanței designului grădinii și tendinței încorporării grădinii ca parte a teritoriului casei de locuit. Industria a cunoscut o creștere a gamei de produse pentru exterior și grădină accesibile tuturor bugetelor de gospodărie și a spațiilor de grădină.

2.3. Atributele legale ale managementului alianțelor corporative în practica națională și internațională

Companiile, la general, sunt mereu în căutarea formelor optime de asociere, manevrând între centralizare/descentralizare, subordonare, autonomie, integrare, dezintegrare, având ca scop eficientizarea activității economice. Toate acestea, însă, sunt subordonate unui cadru legal bine definit, menit să le asigure o funcționalitate optimă în atingerea scopurilor și a intereselor strategice derivate asocierii.

Asocierea agenților economici pentru înființarea uniunilor corporative (clusterelor, holdingurilor) este propusă de către specialiștii în domeniu, drept *un colac de salvare pentru economia Republicii Moldova* [163, p. 15]. Uniunile corporative, datorită complexității și amplitudinii activității acestora, contribuie semnificativ nu doar la dezvoltarea economică, dar și la dezvoltarea științifică și socio-culturală a țării. Astfel, Uniunea Centrală a Cooperativelor de Consum din Republica Moldova (Moldcoop) a înființat în anul 1993 - Universitatea Cooperatist-Comercială din Moldova, în care își petrec studiile peste 3000 de studenți [153, p. 3-9]. Integrarea agenților economici prin asocieri și fuziuni corporative este analizată de către cercetătorii autohtoni în calitate de mecanism inovativ de organizare a activității agenților economici orientat spre optimizarea și eficientizarea activității economice, bazată pe optimizarea structurală (structurii organizatorice), ce ar permite reducerea costurilor de funcționare, în special celor administrative. [154, p. 12]. Unul din factorii de o importanță strategică, ce necesită o atenție deosebită din partea economiștilor, pentru obținerea avantajului competitiv al unei țări,

este susținerea creării conglomeratelor sectoriale, datorită efectelor economice generate de acestea. [162, p. 24]. Susținem părerea autorilor autohtoni Gheorghiță M. și Guțu C. conform cărora *concentrările de companii, aflate în interconexiune într-un anumit sector-domeniu de activitate, sub formă de clustere*, sunt considerate în prezent unul din cele mai răspândite modele ale economiei mondiale, ce generează un impact semnificativ asupra sporirii eficienței și creșterii competitivității. [83, p. 38].

Cu privire la atributele legale ale formelor principale de asociere, particularitățile de funcționalitate ale AS, precum și specificul acestora în Republica Moldova precizăm, că:

A. Uniunile de întreprinderi reprezintă un grup de întreprinderi din aceeași ramură sau care se află în același spațiu economic, pentru a-și apăra interesele, atât față de stat, cât și față de organizațiile internaționale. Practica economico-juridică mondială cunoaște o varietate de forme de uniuni de întreprinderi, ce se clasifică în dependență de scopurile cooperării, caracterul relațiilor de parteneriat între participanții la „uniunea corporativă”, gradul de independență al participanților, domeniul de activitate, regiunea sau piața pe care își dezvoltă afacerile etc. Cu toate că funcțiile uniunii, de obicei, sunt concentrate spre reprezentare, ele de obicei se amplifică când interesele coincid și uniunile corporative convoacă reuniuni internaționale, efectuează previziuni atât economice cât și juridice, organizează conferințe, oferă informații tuturor participanților la uniune. Activitatea uniunii poate să se bazeze pe aporturile bănești ale membrilor uniunii.

Pentru prima dată noțiunea de uniune de întreprinderi în legislația Republicii Moldova este menționată în Legea cu privire la antreprenorial și întreprinderi, nr. 845 din 03.02 1992. Astfel, în Art. 22 din legea amintită se menționează, că uniunile pot fi constituite pe bază de contract sub formă de societăți, uniuni, concerne, care vor fi organizații necomerciale. Ele se pot forma pentru a-și coordona activitatea în scopul creării unor condiții favorabile pentru realizarea și apărarea intereselor de producție, tehnico-științifice, sociale și a altor interese comune. Dacă la decizia asociaților, societatea în cauză va practica activitate de antreprenariat, o asemenea societate va fi reorganizată în societate economică sau va fi în drept să înființeze o societate economică, sau va participa la activitatea unei asemenea societăți economice. Ca document de constituire a uniunii, Legea nr. 845 din 03.02 1992 prevede în al. 3 art. 22 contractul de constituire și statutul. Ca și alte societăți comerciale aceasta are statut de persoană juridică și trebuie să activeze având firmă (denumire) proprie, patrimoniu separat și patrimoniu distinct, bilanț propriu centralizator, cont de decontări și alte conturi în instituțiile financiare, ștampilă proprie și alte elemente caracteristice. La fel, uniunea trebuie să respecte legislația antimonopol, care, în special, se reglementează de Legea concurenței nr. 183 din 11.07.2012. În această lege este definită noțiunea de *grup de întreprinderi* – întreprindere care exercită controlul și toate

întreprinderile controlate direct sau indirect de aceasta [98]. În contextul Legii cu privire la antreprenariat și întreprinderi, Uniunea este o Societatea asemeni SA, care ține registrul asociaților săi în modul stabilit de legislație și de regulamentul propriu. În același timp, întreprinderile din componența societății își păstrează independența și drepturile de persoană juridică sau fizică.

Un element notoriu și particular societăților de tip Uniune este că *asociații societății, în activitatea lor de antreprenariat, pot folosi firma societății, indicând apartenența lor la aceasta* [97]. Ceea ce permite membrilor unei uniuni să activeze independent, dar să folosească denumirea de firmă și marca de producție a concernului ce ar favoriza întreprinderile membre ale unui concern național sau transnațional recunoscut, în relații cu clienții, și le permite o posibilitate mai mare de a fi cunoscută pe piețele mici și puțin asimilate. În același timp uniunea nu poartă răspundere pentru obligațiile întreprinderilor care fac parte din componența acesteia, iar întreprinderile nu poartă răspundere pentru obligațiile uniunii, dacă documentele de construire nu prevăd altfel.

Autorul a participat la înființarea Uniunii Producătorilor de Mobilă din Republica Moldova (Anexa 21).

În literatura de specialitate, tradițional, sunt studiate mai multe forme de uniuni de întreprinderi monopoliste, cum ar fi: trustul, concernul, consorțiu, sindicatul ș.a.

A. Grupurile de societăți au fost definite ca un ansamblu de societăți comerciale, independente din punct de vedere juridic, unite prin legături, în temeiul cărora, una dintre acestea, societatea care este structura dominantă, domină pe celelalte, exercitând influența, direcția și controlul, direct sau indirect, și determină să se manifeste astfel, o unitate de decizie [131, p. 49].

În funcție de gradul de integrare, realizat de societățile implicate, în cadrul unei asemenea structuri, se disting trei tipuri de grupuri de societăți comerciale: grupul de tip trust, grupul de tip holding și grupurile de interese economice.

a) Grupul de tip trust include: *trustul, concernul, cartelul și syndicatele*:

1. Trustul este reuniune a mai multor societăți comerciale de forță economică diferită, în cadrul cărora integrarea financiară a societăților implicate este totală.

Trustul își are originea în legislația engleză și americană. Numărul de fondatori și beneficiari ai trustului este nelimitat. Trustul și societățile care-l constituie coexistă. Societățile implicate au obiectivele și acționează cu mijloacele și în direcțiile stabilite de trust. Trustul se constituie în scopul de a înlătura complet concurența din societățile care-l formează prin concentrarea și monopolizarea producției.

În afară de trusturile realizate prin fuzionări de mai multe societăți comerciale, precum și

de forma *băncilor trust*, se întâlnește și forma *concernelor* sau a monopolurilor, trust unde concurența încetează complet, pe baza înțelegerii dintre societățile sau trusturile de același fel.

2. Concernul este o societate comercială de mari proporții ce se constituie prin reuniunea altor societăți comerciale de proporții reduse, sub o conducere sau direcție unică, asigurată de o societate dominantă, de care acestea sunt dependente. Concernul se înființează în temeiul unui contract de dominare, fie prin efectul absorbției, având ca efect preluarea de către societatea comercială dominantă a conducerii celorlalte societăți astfel reunite. Concernele iau, de regulă, ființă prin intermediul unei mari bănci.

3. Cartelul reprezintă un acord încheiat între câțiva producători independenți de mărfuri de același fel, care au drept scop să reglementeze atât producția (cantitatea și calitatea), cât și condițiile de desfacere a mărfurilor produse (zonă de desfacere și cantitățile de mărfuri pe care are dreptul să o vândă); stabilirea unui preț unitar sau minim de vânzare, organizarea de oficii de vânzare etc. În Republica Moldova, art. 7 din Legea Concurenței nr. 183 din 11.07.2012 menționează despre interzicerea cartelurilor dure și definește cartelul dur ca un *acord anticoncurențial orizontal, care direct sau indirect, izolat sau în combinație cu alți factori aflați sub controlul părților fixează prețurile de vânzare a mărfurilor către terți, limitează producția sau vânzările, împarte piețele sau clienții, inclusiv, participă cu oferte trucate la licitații și alte forme de concurs de oferte.*

Cartelurile dure sunt cele mai grave acorduri anticoncurențiale și posedă capacitatea de a împiedica, restrânge sau denatura concurența.

4. Sindicatele constituie o formă modernă a trustului care este o asociație de producători având ca scop înlăturarea concurenței între ei cu vânzarea în comun, în condiții identice și cu prețurile cele mai avantajoase, a produselor lor sau cumpărarea unor întreprinderi concurente pentru a le exploata în folosul lor sau pentru a le lichida. În cazul băncilor, syndicatele de bănci, formate în vederea executării unor operații comerciale, bancare sau financiare, sunt cunoscute și sub numele de *consorțiu de bănci*.

b) Grupul de tip holding. Holdingul nu are o structură determinată de felul societății pe acțiuni sau societății cu răspundere limitată. Denumirea de holding este generică, deoarece desemnează o structură de proprietate care permite controlul activității societăților participante în vederea atingerii obiectivelor urmărite. O societate comercială, care deține în mod legal majoritatea acțiunilor uneia sau ale mai multor societăți, are controlul activității acestora. Exercițarea dreptului de control permite societății de tip holding să reglementeze, în acord cu interesele sale specifice, strategia și tactica societăților controlate [204, pp. 12-13].

De regulă, holdingul stabilește directive obligatorii pentru societățile aflate sub controlul său pe linie financiară, de management și de comercializare a produselor. Capitalul societății de

tip holding este, de regulă, mult mai mic decât capitalurile însumate ale societăților controlate. Constituirea unui holding facilitează achiziționarea societăților mici și mijlocii, aflate în sfera sa de control.

Holdingurile se creează pentru a sprijini cooperarea în procesul de producție, activitatea investițională și economică externă. Holdingul are dreptul să exercite activități investiționale, inclusiv să cumpere și să vândă titluri de valoare. Constituirea societăților de tip holding trebuie să aibă în vedere o serie de criterii, de exemplu: integrarea producției (pe filiera de fabricație a produselor finite); cooperarea în realizarea produselor; eliminarea riscului financiar prin diversificarea profilului de fabricație.

c) Grupul industrial este fondat pe ideea de productivitate și își are originea de la francezi și italieni. Grupurile industriale se constituie pentru a obține o productivitate maximă pentru a stimula concurența. Grupul industrial are în fruntea sa o societate dominantă care exercită controlul asupra celorlalte. Noțiunea de grup industrial este mai largă decât cea de grup societar, deoarece, pe de o parte, grupul industrial se poate crea nu numai din participații de capital sau uniuni personale, ci și din alte tipuri de convenții, iar pe de altă parte, componentele sale nu sunt exclusiv structuri societare, ci și alte tipuri de întreprinderi. Se poate spune, însă, că un grup societar este și un grup industrial [13, p. 176].

Grupurile industriale sunt reglementare de Legea Republicii Moldova cu privire la grupurile financiar-industriale, nr.1418-XIV din 14.12.2000, Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.27-28 din 06.03.2001. Legea definește grupul financiar-industrial drept un „ansamblu de persoane juridice, înregistrat de autoritatea de stat abilitată, care, în baza contractului și-au asociat, în întregime sau parțial, activele materiale și nemateriale și funcționează ca subiecți cu drepturi egale ale activității de întreprinzător în scopul realizării proiectelor și programelor de investiție, orientate spre sporirea gradului de competitivitate a producției locale și extinderea piețelor de desfacere a mărfurilor și serviciilor. Compania centrală a grupului financiar-industrial – persoană juridică, instituită de către toți participanții la contractul de constituire a grupului financiar-industrial sub *forma organizatorico-juridică de „societate pe acțiuni”*, care reprezintă interesele membrilor grupului, și abilitată cu gestiunea afacerilor. Compania centrală a grupului financiar-industrial răspunde pentru obligațiile sale cu întreg patrimoniul ce îi aparține cu drept de proprietate și nu răspunde pentru obligațiile membrilor grupului financiar-industrial. Pentru a înregistra un grup financiar industrial este nevoie obligator de avizul autorității administrației publice pentru reglementarea antimonopol a Consiliului Concurenței.

d) Grupul de interes economic este o entitate juridică și economică, situată la limita de contact între societatea comercială și asociație [80, pp. 102-103]. Grupul de interes economic

este o persoană juridică cu scop patrimonial, putând avea calitatea de comerciant sau necomerciant. Activitatea grupului trebuie să se raporteze la activitatea economică a membrilor săi și să aibă doar un caracter accesoriu față de aceasta [179, pp. 240-241]. Societățile comerciale dintr-o asemenea grupare își păstrează autonomia gestionară și financiară, cât și identitatea ca persoană juridică. Ele își reunesc eforturile pentru a realiza, în comun, obiective economice limitate, ca: birouri de vânzare, case de import-export, centre și programe de cercetare etc., pentru a le exploata în vederea realizării obiectului lor de activitate. Ele se deosebesc de societățile comerciale propriu-zise prin aceea că nu urmăresc, în mod necesar, să constituie un capital social ca instrument de realizare a scopului pentru care au fost create. Societățile implicate în constituirea grupării au o responsabilitate nelimitată și solidară pentru obligațiile asumate de grupare [7, p. 253].

e) **Societatea transnațională** a fost definită de comisia societății transnaționale a ONU drept un grup de entități economice care operează în două sau mai multe țări, ori într-un sistem de luare a deciziei, care permite unuia sau mai multor centre de decizie să exercite o influență sub diferite forme asupra entităților componente în ceea ce privește elaborarea politicii coerente sau comune și folosirea în comun a resurselor sau informațiilor. Structura juridică și forma pe care o îmbracă societatea transnațională poate fi diferită. Domeniul de activitate poate privi sectorul extractiv, manufacturier sau terțiar. O formă specifică de societate transnațională este **conglomeratul**, reglementat de legislația nord-americană, acesta constă dintr-o adunare de activități fără legătură aparentă între ele.

B. Monopolul

Economia pieții libere presupune activitatea în baza a două principii fundamentale: libertatea comerțului și libera concurență între comercianți. Concurența liberă presupune posibilitatea comercianților de a folosi mijloace și metode proprii pentru atragerea și păstrarea clientelei, dezvoltarea comerțului în scopul obținerii profitului maxim posibil. Aceste metode și mijloace concurențiale nu se limitează la tradiționala influență asupra prețului mărfii, determinându-i scăderea pe măsura creșterii ofertei de produse, nici la calitatea produselor pe care agenții economici o asigură produselor spre a atrage clientela, ci poate consta și în variate instrumente, care constituie logistica întreprinderii, modul de prezentare a mărfii, ambalajul, difuzarea, reclama, noutatea produsului sau serviciului, renumele și tradiția producătorului, asigurarea canalelor și rețelelor de distribuție și a acțiunilor promoționale [84, p. 22].

În temeiul art. 4 al *Legii concurenței* nr. 183 din 11.07.2012, *concurența* este rivalitatea economică, existentă sau potențială, între două sau mai multe întreprinderi independente pe o piață relevantă, când acțiunile lor limitează efectiv posibilitățile fiecăreia dintre ele de a influența unilateral condițiile generale de circulație a produselor de pe piața respectivă, stimulează

progresul tehnico-științific și creșterea bunăstării consumatorilor.

Concurența liberă încetează să-și mai atingă scopul atunci când comercianții sau consumatorii nu își mai pot alege partenerul. Piața se transformă în monopol, iar monopolul este opus concurenței.

Noțiunea de monopol este utilizată în actele normative pentru caracterizarea unei situații dominante a subiectului activității de întreprinzător, la fel pentru caracterizarea unor împuterniciri speciale (privilegii, drepturi) pentru desfășurarea activității de întreprinzător pe o piață determinată, permițându-le acestora de a contribui la circuitul mărfurilor în cadrul unei piețe. Reieșind din noțiunea dată, vom evidenția următoarele caracteristici ale monopolului:

1. Situația dominantă pe piață, care este confirmată printr-o evidență într-un registru special;
2. Situația dominantă este deținută de unul sau mai mulți subiecți ai activității de întreprinzător.

Noțiunea de „monopol” și situația dominantă pot fi considerate drept sinonime. Monopolul apare pe piață ca rezultat al intervenției statului în activitatea de întreprinzător, prin recunoașterea unor anumitor tipuri de activități drept monopol în scopul apărării intereselor societății și a statului. Monopolul poate apărea datorită activității de sine stătătoare a subiecților activității de întreprinzător legate de concentrarea capitalului către unul sau mai mulți întreprinzători (prin reorganizare sau procurarea acțiunilor). Monopolul poate apărea datorită utilizării unor organizări eficiente a activității de întreprinzător, la fel apariția sa poate fi datorată unei piețe nedezvoltate. Reieșind din cele menționate mai sus, pot fi evidențiate trei tipuri de monopol:

1. Care este creat prin intervenția statului;
2. Care apare datorită acțiunilor de sine stătătoare a întreprinzătorilor;
3. Care apare datorită deținerii unor drepturi exclusive.

Tipurile indicate mai sus pot fi clasificate în dependență de faptul dacă sunt apărate de concurență. Unele tipuri de monopol nu permit prezența concurenței din partea altor agenți economici pe bază legală. În literatura juridică, aceste tipuri de monopol sunt numite închise, legale sau juridice. Celelalte tipuri de monopol urmează să se conformeze regulilor concurențiale. În activitatea de întreprinzător, societățile monopoliste dispun de drepturi exclusive.

Legislația antimonopol din Republica Moldova a început să se formeze odată cu adoptarea, în anul 1992, a Legii cu privire la limitarea activității monopoliste și dezvoltarea concurenței nr. 906/1992 [100] și continuă cu adoptarea Legii cu privire la protecția concurenței nr. 1103/2000 [101].

Actualmente, în Legislația Republicii Moldova monopolul este reglementat de Regulamentul cu privire la reglementarea monopolurilor aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.582 din 17 august 1995, care determină cadrul normativ general și principiile reglementării de către stat a monopolurilor statului și monopolurilor naturale din economia națională. În acest regulament se definește noțiunea de *monopol al statului*. Acesta este situația în care un număr limitat de agenți economici sunt investiți de către organele administrației publice cu drepturi exclusive pentru desfășurarea într-o anumită sferă a activității economice: de producere, transportare, comercializare și procurare a mărfurilor (serviciilor), în domenii legate de apărarea și securitatea statului, precum și cele în care sunt produse și comercializate anumite tipuri specifice de mărfuri (servicii).

La fel, în Regulamentul nr.582 din 17 august 1995 este menționată noțiunea de *monopol natural* care apare când producerea, transportarea, comercializarea, procurarea mărfurilor și grupurilor de mărfuri reciproc substituibile, precum și prestarea anumitor tipuri de servicii, în virtutea unor factori de ordin natural, economic sau tehnologic, se află sub controlul direct sau indirect al unuia sau al câtorva agenți economici.

Însă, noțiunea de monopol nu se conține în Legea concurenței nr. 183 din 11.07.2012 în vigoare la moment. Această lege conține numai reglementarea *întreprinderilor care prezintă caracter de monopol fiscal*. Acestea sunt întreprinderile căreia i s-au atribuit drepturi exclusive de a desfășura o activitate specifică cu scopul de a obține venituri pentru stat. Astfel, chiar dacă Regulamentul privind monopolurile este, la moment, în vigoare, el se va aplica în măsura în care nu contravine Legii Concurenței nr. 183 din 11.07.2012, deoarece **noțiunea de monopol este substituită cu noțiunea de concentrare economică, inclusiv, și a statului.**

C. Concentrările economice

Într-o economie de piață modernă și funcțională, normele privind concurența necesită a fi respectate pentru a asigura progresul economic, apărarea interesului consumatorilor și competitivitatea produselor și serviciilor. Mediul concurențial poate fi afectat negativ de abuzul de poziție dominantă a unor agenți economici puternici, precum și de concentrările economice și intervenția statului în economie prin subvențiile acordate de stat unor agenți economici, ceea ce le creează o poziție avantajoasă față de ceilalți concurenți pe piața respectivă.

Concentrarea se referă la măsura în care un număr mic de firme sau grupuri de firme dețin un volum important din activitatea economică, exprimat în totalul vânzărilor, activelor sau utilizării forței de muncă. Concentrările economice, care au ca scop crearea sau consolidarea unei poziții dominante, conduc sau ar putea conduce la restrângerea, înlăturarea sau denaturarea semnificativă a concurenței pe piață sunt interzise și necesită a fi tratate și analizate în mod corespunzător.

Concentrările economice reprezintă operațiuni, care au ca rezultat modificări de durată asupra controlului întreprinderilor implicate și, prin urmare, asupra structurii pieței. Termenul de „*concentrations*” a fost introdus prin Regulamentul (CEE) nr. 4064/89 al Consiliului din 21 decembrie 1989 privind controlul concentrărilor economice între agenții economici. Regulamentul (CE) nr. 139/2004 al Consiliului din 20 ianuarie 2004 privind controlul concentrărilor economice între întreprinderi [Regulamentul (CE) privind concentrările economice] a înlocuit Regulamentul (CEE) nr. 4064/89. Pentru a face față concurenței, agenții economici tind să-și lărgescă activitatea. Creșterea este un factor esențial în dezvoltarea afacerii, care poate fi internă – adică nu duce la modificări ale capitalului social și externă – respectiv, ce presupune achiziționarea/fuzionarea unor societăți comerciale.

Adoptarea Legii concurenței nr. 183 din 11.07.2012 s-a produs în scopul de ajustare a legislației naționale la cadrul comunitar, au fost implementate cele mai bune practici internaționale în domeniul concurenței, eliminând vidul legislativ pentru asigurarea deplină a drepturilor agenților economici la concurența liberă și loială, transformând concurența într-un instrument eficient de sporire a competitivității economiei naționale și, pe această bază, asigurându-se baza legală pentru creșterea bunăstării consumatorilor. Conform art. 22, eficientizarea controlului concentrărilor economice a fost asigurată prin stabilirea regulilor ce stabilesc obligativitatea de notificare la autoritatea de concurență și reprezintă o măsură de prevenire a încălcărilor în acest domeniu. Astfel, Legea concurenței instituie ca organ Consiliul Concurenței care are funcția de reglare și supraveghere împotriva creării unor concentrări economice – agenți economici cu poziție dominantă pe piață – care pot conduce la restrângerea, înlăturarea sau denaturarea semnificativă a concurenței pe piața națională și care au efecte nefavorabile asupra consumatorilor. Legea concurenței Republicii Moldova definește *concentrarea economică* ca ansamblul de operațiuni care au ca rezultat modificări de durată asupra controlului întreprinderilor implicate și, prin urmare, asupra structurii pieței. În Art. 20 al (2) se concretizează modalitățile de concentrare, și anume concentrarea economică ce are loc atunci când:

- doi sau mai mulți agenți economici, anterior independenți, fuzionează;
- una sau mai multe persoane care dețin deja controlul cel puțin asupra unui agent economic ori unul sau mai mulți agenți economici dobândesc, direct sau indirect, controlul asupra unuia sau mai multor alți agenți economici ori asupra unor părți ale acestora, fie prin luare de participare la capital, fie prin cumpărare de elemente de activ, prin contract sau prin alte mijloace.

Concentrările economice sunt operațiuni care se pot realiza pe calea fuzionării sau a dobândirii, directe sau indirecte, a controlului unuia sau mai multor agenți economici, și se

realizează prin orice act juridic, care fie operează transferul proprietății sau al folosinței asupra totalității ori a unei părți a bunurilor, drepturilor și obligațiilor unui agent economic, fie are ca obiect sau ca efect să permită unui agent economic ori unei grupări de agenți economici de a exercita, direct sau indirect, o influență determinantă asupra unui alt agent economic sau mai a multor alți agenți economici (vezi *Hotărârea nr. 17 din 30.08.2013 cu privire la aprobarea Regulamentului privind concentrările economice*).

Modificarea controlului întreprinderilor poate avea loc fie prin fuziunea unor întreprinderi independente (contopire, absorbție sau fuziune de facto), fie prin preluarea controlului de o persoană, în cazurile în care persoana respectivă controlează deja cel puțin încă o întreprindere sau de mai multe persoane (care controlează o altă întreprindere) și întreprinderi, acestea exercitând controlul în comun.

Totodată, se consideră, că o concentrare este când cifra de afaceri totală a întreprinderilor implicate depășește anumite praguri. Elementul determinant în calculul pragurilor valorice îl reprezintă cifra de afaceri – indicator al resurselor și activității economice a unei întreprinderi. Două cifre de afaceri sunt importante în calculul pragurilor valorice stabilite pentru o concentrare de dimensiune comunitară: cifra totală de afaceri și cifra de afaceri realizată.

Alin (1) Art. 22 din Lege stabilește, că operațiunile de concentrare economică sunt supuse evaluării și urmează a fi notificate Consiliului Concurenței când:

- cifra totală de afaceri realizată cumulativ de întreprinderile implicate, înregistrată în anul anterior operațiunii, depășește 25 000 000 lei;
- există cel puțin două întreprinderi implicate în operațiune care au realizat pe teritoriul Republicii Moldova, fiecare în parte, o cifră totală de afaceri mai mare de 10 000 000 lei în anul anterior operațiunii.

Cifra totală de afaceri cuprinde sumele obținute de întreprinderile implicate în anul anterior din vânzare de produse, făcând parte din activitățile obișnuite ale întreprinderilor în cauză, după deducerea rabaturilor aplicate la vânzare și a taxei pe valoarea adăugată și a altor impozite direct legate de cifra de afaceri.

Cifra de afaceri realizată pe teritoriul Republicii Moldova cuprinde produsele vândute întreprinderilor sau consumatorilor din Republica Moldova.

D. Zonele economice libere. Conform documentului Convenției de la Kyoto (1973), sub noțiunea de zonă economică liberă se subînțelege parte a teritoriului unui stat, unde mărfurile sunt considerate drept obiect aflate în afara teritoriului vamal național (principiul extrateritorial vamal), și de aceea nu sunt supuse controlului vamal și impozitării. Cu alte cuvinte, ZEL reprezintă:

- o parte a teritoriului național (enclavă), de regulă cu o poziție economico-geografică favorabilă, cu un regim funcțional special, care prevede crearea condițiilor avantajoase pentru atragerea investițiilor interne și externe;

- un teritoriu mic (de regulă, „un port liber”, „un aeroport liber” sau „un depozit liber”), aflat pe teritoriul unei țări sau în zona de frontieră a două sau mai multe țări, scutite de taxe vamale sau restricții cantitative obișnuite altfel [48];

- un model de integrare economică ce se concretizează în acordul dintre statele membre de a înlătura diversele bariere tarifare și netarifare din calea tuturor sau numai a unora din produsele care fac obiectul schimburilor comerciale reciproce.

Deci, prin **ZEL** se desemnează un „port liber”, „un depozit liber”, „un aeroport liber”, aflate pe teritoriul unei țări sau în zona de frontieră a două sau mai multe state, în care sunt eliminate o serie de taxe și restricții vamale [184]. *Din punct de vedere al macroeconomiei, zona liberă* reprezintă „un port, aeroport sau o parte din teritoriul național în care comerțul este liberalizat prin desființarea oricăror restricții cantitative sau taxe vamale”. *Din punct de vedere juridic, zona de comerț liber* este o „formă caracteristică de integrare economică ce se concretizează prin acordul dintre statele membre de a înlătura diversele bariere tarifare și netarifare din calea tuturor sau numai a unor produse, care fac obiectul schimburilor comerciale reciproce”. Unii specialiști subliniază, că *zona liberă* este cea mai completă formă a regimurilor vamale suspensive, o enclavă a teritoriului unei țări, unde mărfurile au acces liber, sunt scutite de taxe de import-export și unde există o serie de facilități, cum ar fi regimul liberal asupra profitului realizat.

Art. 1 al Legii cu privire la zonele economice libere nr. 440/2001 prevede că ZEL (zonele antreprenoriatului liber) reprezintă „părți ale teritoriului vamal al Republicii Moldova, separate din punct de vedere economic, strict delimitate pe tot perimetrul lor, în care pentru investitorii autohtoni și străini sunt permise, în regim preferențial, anumite genuri ale activității de întreprinzător”.

ZEL este o regiune geografică, aparținând uneia sau mai multor țări, în care relațiile economice se dezvoltă fără nici un fel de îngrădiri din partea statului respectiv. Crearea ZEL este realizată cu scopul de a favoriza dezvoltarea și integrarea economică în zona respectivă. Aceste zone mai sunt denumite și zone de comerț liber, de inițiativă liberă, de prelucrare a produselor de export, zonă fără taxe vamale, zonă liberă industrială etc. [48].

În afara ZEL propriu-zise, a devenit frecventă și crearea unor zone comerciale libere, numite fie „zone economice speciale” (ca în China), „zone libere deschise” (idem), fie „zone economice internaționale” (cum ar fi cea propusă de Suedia între Marea Nordului și Marea

Neagră), unele dintre ele întinzându-se pe regiuni continentale, cum ar fi zonele propuse pentru statele din CSI, statele central-europene, zona panamericană sau asiatică ale liberului schimb.

Spre exemplu, o *zonă de liber schimb* este un ansamblu geografic și economic în care nu există nici un obstacol al schimburilor de mărfuri și servicii, nici taxe vamale, nici obstacole tarifare. Formarea unei zone de liber schimb poate să fie considerată ca un prim pas spre unificarea economică a regiunii respective.

Referitor la facilitățile vamale, trebuie menționat, că sunt scutite de drepturile de import și export, cu excepția taxei pentru procedurile vamale:

- mărfurile (serviciile) introduse în zona liberă de pe restul teritoriului vamal al Republicii Moldova;
- mărfurile (serviciile) importate în zona liberă din afara teritoriului vamal al Moldovei, precum și de pe teritoriul altor zone libere;
- mărfurile (serviciile), inclusiv cele originare din zona liberă, exportate în afara teritoriului vamal al Republicii Moldova, precum și pe teritoriul altor zone libere.

Se consideră origine din zona liberă mărfurile, produse integral sau prelucrate integral în această zonă, dacă:

- intervine schimbarea poziției mărfii (a codului de clasificare a mărfii) în nomenclatorul mărfurilor la nivelul unuia din primele patru semne sau
- costul mărfurilor declarate ce se exportă depășește costul mărfurilor introduse în zona liberă din cauza creșterii cu peste 35 la sută a ponderii cheltuielilor proprii.

Excepție de la aceste facilități sunt autoturismele importate pe teritoriul zonei libere pentru necesitățile administrației și rezidenților, care se impun conform legislației. Sunt asimilate exportului livrările de mărfuri (servicii) în zonele libere de pe restul teritoriului vamal al Republicii Moldova, iar livrarea mărfurilor (serviciilor) din zona liberă pe restul teritoriului vamal al țării sunt asimilate importului și se reglementează în conformitate cu legislația.

Menționăm că autorul a participat la înființarea Zonei Economice Libere din Ungheni (certificat de implementare).

Deși formele expuse mai sus ating și cadrul derulării relațiilor de parteneriat prin intermediul AS, totuși, nivelul de reglementare a activității acestora este unul specific, fiind mai larg datorită includerii, atât a mecanismelor tehnice de formare și funcționare a alianțelor, dar și a cuprinderii domeniilor legate de crearea, distribuția și preluarea proprietății intelectuale în cadrul rețelelor strategice corporative.

Unii autori evidențiază, că gestionarea alianțelor strategice nu poate fi, în majoritatea cazurilor, perfect reglementată din punctul de vedere formal, o mare influență asupra acestora

fiind exercitată de sistemul de relații neformale, redat de relațiile dintre managerii firmelor cooperante [208, p. 110].

Din punct de vedere reglementar, companiile nu sunt limitate doar la crearea unei singure alianțe. În orice moment, acestea pot forma o rețea sau o „constelație” de alianțe [219] cu diferiți parteneri din exterior. În acest context, fiecare organizație trebuie să acorde o atenție echilibrată întregului „portofoliu” de relații de tip alianță, cu luarea în considerare a faptului ca lărgirea sau micșorarea acestora să nu prejudicieze interesele părților implicate în relațiile instituite mai devreme. Starea portofoliului de alianțe trebuie monitorizată și revizuită în permanență. Utilizarea rețelelor în cadrul alianței permite, însă, organizațiilor de a beneficia de efectele sinergice date de ansamblul relațiilor cu partenerii, dar și să reducă riscurile posibile față de un anumit partener dintr-o alianță concretă.

Un alt aspect important este că alianțele joacă un rol semnificativ în promovarea inovațiilor, dar și în devenirea companiilor partenere a unor lideri pe piața produselor create. Alianțele companiilor din domeniile tehnologiilor de vârf, adesea, evoluează până la rangul unor rețele de amploare sau clustere, ce devin promotori mondiali ai produselor și serviciilor inovatoare. Tot mai multe inovații sunt elaborate în rezultatul cooperării între mai multe companii, dar nu în cadrul luptei concurențiale dintre ele [265]. Succesul inovațiilor „de rețea”, în mare parte, se realizează și prin aceea că, fluxurile de cunoștințe se distribuie liber în perimetrul interorganizațional. Colaborarea activă cu furnizorii, întreprinderile comune, outsourcingul, formele contractuale de alianțe, a devenit atât de populară, încât, actualmente, majoritatea companiilor sunt legate între ele direct sau prin intermediul partenerilor de afaceri. În esență, toate aceste forme organizaționale constituie, în ansamblul lor, o rețea unică și complexă de relații multiple. Astfel, alianțele apar atunci când companiile, în mod direct sau indirect, sunt legate reciproc printr-una sau mai multe înțelegeri de cooperare [208, p. 110]. În concluzie, este lesne de înțeles că, în fond, în crearea și gestionarea alianțelor este important de a se utiliza un teren de reglementare care să cuprindă și elementele menționate.

Totodată, reglementarea AS nu poate să nu ia în calcul și *schimbul de cunoștințe care se produce în cadrul rețelelor de alianțe*. În țările cu economie dezvoltată tot mai multe persoane prestează muncă intens-intelectualizată (knowledge-intensive), iar informațiile utilizate se uzează din ce în ce mai rapid. Noile tehnologii sunt elaborate în laboratoare și apar pe piață mult mai ușor ca adineauri, ceea ce înseamnă că organizațiile contemporane au o capacitate de distanțare față de concurenți mult mai pronunțată datorită cunoștințelor și a competențelor pe care le posedă. Așadar, procesul de creare a cunoștințelor, păstrarea și transmiterea acestora în cadrul organizațiilor de rețea, trebuie să implice și un interes tot mai mare în vederea gestionării lor. Companiile trebuie să asigure bazele schimbului de cunoștințe atât pe interior, în așa fel, ca

colaboratorii acesteia, să aibă posibilitatea de a utiliza, combina și lărgi, cunoștințele proprii, dar și pe cele ale organizației în care activează. Gestionarea cunoștințelor, din punct de vedere juridic, este importantă și pentru creșterea eficacității, elaborarea unor tehnologii noi, dar și pentru adaptarea la condițiile mediului extern de activitate. Această particularitate este importantă în cazul manifestării unui mediu extern, extrem de incert și turbulent, uzura prea accelerată a informației deținute și pierderea, din aceste motive, a avantajelor concurențiale, întrucât gestionarea cunoștințelor, în aceste condiții, are ca obiectiv orientarea companiilor spre o valorificare completă a acelor deținute și crearea altora de nivel superior. Organizațiile, adesea, se concentrează pe elaborarea unor cunoștințe noi în perimetrul mediului intern de activitate. Dar există și companii care au înțeles că și mediul extern constituie o sursă importantă de cunoaștere, utilizând pe larg această prioritate prin intermediul AS. Integrarea cunoștințelor în cadrul parteneriatelor strategice și a rețelele interorganizaționale are ca scop final obținerea unor inovații complexe. Or, posibilitățile de utilizare a acestora în cazul destrămării alianței necesită iarăși un model adaptabil și eficient de reglementare. În alianțe, organizațiile integrează și combină cunoștințele diferitor parteneri, totodată, păstrându-și nivelul individual de specializare. Dar, în foarte multe situații, în procesul de cooperare, companiile partenere obțin mult mai multe cunoștințe decât cele admise printr-un acces autorizat. Organizațiile cooperante întotdeauna vor disemina, dar și vor învăța, la rândul lor, unele de la altele, din care motiv un rol important în reglementarea acestui domeniu revine normelor de protecție a proprietății intelectuale.

2.2. Concluzii la Capitolul 2

2.1. Analiza pieței internaționale a mobilei a permis să conchidem că, actualmente, industria mobilei evoluează în mod constant, iar țările tradiționale de producere a mobilei continuă să ocupe, totuși, circa 70% din piața mondială. Statisticile arată că producția mondială de mobilă are și în continuare perspective sustenabile de creștere în următorii ani. În ceea ce privește producerea de mobilă, la nivel mondial, evidențiem o delimitare echilibrată a potențialului țărilor dezvoltate și a celor în curs de dezvoltare (55% la 45%). Cele mai mari capacități de producere sunt concentrate, însă, la nivelul UE. Totodată, datele EFIC (Confederației Europene a Industriei Mobilei) arată, că industria mobilei Uniunii Europene reprezintă aproximativ jumătate din producția de mobilier din lume, aceasta fiind o industrie cu o forță de muncă intensivă, a cărei valoare este de aproximativ 82 mlrd. dolari și include peste 150000 de companii și oferă locuri de muncă pentru aproximativ 1,5 mil. de persoane.

2.2. Managementul Alianței Strategice este constituit dintr-o multitudine de factori interni și externi, direcți și indirecti activității firmelor din cadrul rețelei. Din aceste motive,

gestiunea AS este una foarte complexă și dificilă. Astfel, necesitatea cunoașterii principiilor de gestiune a AS este una imperioasă, așa cum doar, în ultimele două decenii, atare alianțe au devenit o parte componentă vizibilă a businessului contemporan la nivel internațional, iar numărul de alianțe din întreaga lume continuă să fie în creștere permanentă. AS nu doar că domină majoritatea ramurilor industriale (tehnologiile informaționale, farmaceutică și biotehnologie), dar și sunt vitale dezvoltării oricărei economii naționale, așa cum pentru multe companii, alianțele reprezintă surse importante de venituri, de avantaje competitive și de oportunități pentru dezvoltare inovațională. Vom concluziona, că alianțele au devenit o formă organizațională standard de conducere a afacerii.

2.3. În domeniul de gestiune a AS, până recent, direcțiile principale de investigație științifică erau axate în special pe modalitățile de interacțiune dintre parteneri, pe compatibilitatea lor strategică și operațională – ca factor determinant al succesului alianțelor. Această abordare a găsit o aplicabilitate largă în multe companii și a fost acceptată de mulți manageri de alianțe, lucrul cărora, în mare parte, se reducea la determinarea scopurilor comune, formarea unei structuri adecvate de conducere a rețelei, alegerea celor mai buni parteneri pentru cooperare, posedând culturi organizaționale asemănătoare. Actualmente, această abordare pare a fi una depășită, accentul fiind pus pe așa elemente importante, ca: posesia cunoștințelor profesionale despre managementul alianțelor; elaborarea structurii și a proceselor de susținere; cunoașterea culturii alianțelor; elaborarea unor mecanisme funcționale de implicare a managementului și, respectiv, învățarea continuă în mediul organizațional. În rezultat, considerăm că managementul alianțelor nu reprezintă un domeniu de studiu static, astfel practicile, modelele și procesele aplicate necesită să fie îmbunătățite și dezvoltate cu regularitate. Prin urmare, considerăm că managementul alianțelor reprezintă un domeniu de studiu non-static. Totodată, practicile, modelele și procesele aplicate trebuie să fie îmbunătățite și dezvoltate cu regularitate.

2.4. Crearea și funcționarea AS trebuie adaptată și subordonată unui cadru legal bine definit, menit să asigure o activitate optimă în atingerea scopurilor și a intereselor strategice derivate asocierii. În ceea ce privește atributele legale ale formelor principale de asociere, atât în Republica Moldova, cât și în străinătate, o importanță deosebită trebuie acordată legislației privind crearea uniunilor de întreprinderi, grupurilor de societăți, pârghiilor privind monopolul, concentrărilor economice, supravegherii activității agenților economici în ZEL, precum și referitor la crearea și protejarea cunoștințelor generate în cadrul diferitor formațiuni economice.

3. DIRECȚII DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI ALIANȚELOR CORPORATIVE (STRATEGICE) ÎN INDUSTRIA DE MOBILĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1. Structura pieței industriei mobilei din Republica Moldova și caracterul evoluției acesteia

Evoluția sectorului industrial al economiei, pentru anul 2013, evidențiază performanțe deosebite a economiei naționale. Conform statisticilor industriale, produsul industrial brut din acest an (PIB) a constituit 99879 de milioane lei, în creștere cu 8,9% în comparație cu anul precedent. În perioada 2008-2013, PIB-ul a marcat o majorare de 16,3%, conform publicației trimestriale "Tendințe în economia Moldovei" a Institutului Național de Cercetări Economice.

Biroul Național de Statistică anunță că, în ianuarie-decembrie 2013, indicele producției industriale, comparativ cu ianuarie-decembrie 2012, a constituit 106,8%. În decembrie 2013 față de decembrie 2012 acest indice a marcat 111,3%. Conform BNS, *industria extractivă* și *industria prelucrătoare*, în ianuarie-decembrie 2013, au înregistrat creșteri ale volumului producției, respectiv, cu 22,2 și 7,9% comparativ cu anul precedent, ceea ce a determinat majorarea indicelui general de producție pe țară, respectiv, cu 0,5 și 6,8% [16].

În anul 2013 comparativ cu anul 2012, industria prelucrătoare a fost susținută de o creștere de 7,9%, care a contribuit la majorarea producției industriale a RM [284].

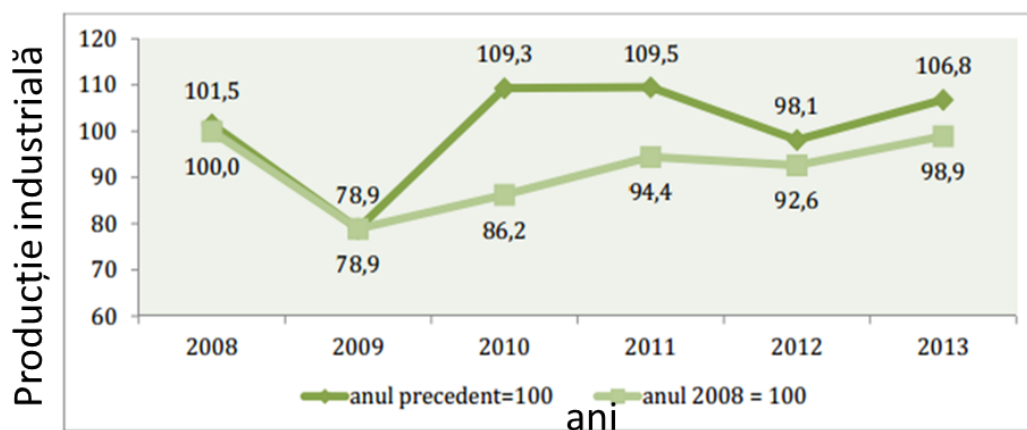


Fig. 3.1. Indicele producției industriale 2008-2013, %

Sursa: elaborată de autor în baza datelor [16]

3.1.1. Evoluții și tendințe în industria mobilei din Republica Moldova

În conformitate cu datele Biroului Național de Statistică [16], Activitatea industriei Republicii Moldova în ianuarie-octombrie 2015, în perioada dată pentru 2015 s-a o creștere de cca. 3% a volumului de mobilă fabricat.

Apărută ca o colecție regională a întreprinderilor mari, specializată în producția anumitor tipuri de mobilier, în ultimii ani, industria mobilei din Republica Moldova a suferit o transformare dramatică. Unele dintre cele mai mari companii, practic, au încetat să existe. Alte

companii și-au extins, în mod substanțial, gama de produse, s-au specializat, introducând noi tehnologii avansate și materiale. La fel, companiile existente sunt impuse să concureze cu cele nou-create din sectorul privat. Volumul de producție a acestora este deja semnificativ mai mare decât a fondatorilor industriei. Ele oferă pe piață un sistem mai dinamic de lucru cu clienții, inclusiv, proiecte individuale, dezvoltarea fabricării mobilierului de birou. Cu toate acestea, nivelul artistic și tehnic al produselor fabricate se află cu mult în urma țărilor care sunt conducători tradiționali de nivel înalt în domeniul mobilier.

Deși datele statistice relevă că industria moldovenească a mobilei a cunoscut, în anul 2013, o creștere de cinci la sută, rapoartele financiare ale celor mai importanți jucători de pe această piață nu arată prea bine. Majoritatea celor mai mari producători de mobilă din Republica Moldova au raportat doar pierderi, în ultimii trei ani. De vină este consumul intern slab și concurența neloială, spun managerii din domeniu [94]. Mai mult de jumătate din volumul vânzărilor de mobilă revine loturilor din import ceea ce previne competitivitatea redusă a producătorilor locali în materie de calitate și percepție a preferințelor consumatorilor.

Resursele și utilizările producției de mobilier

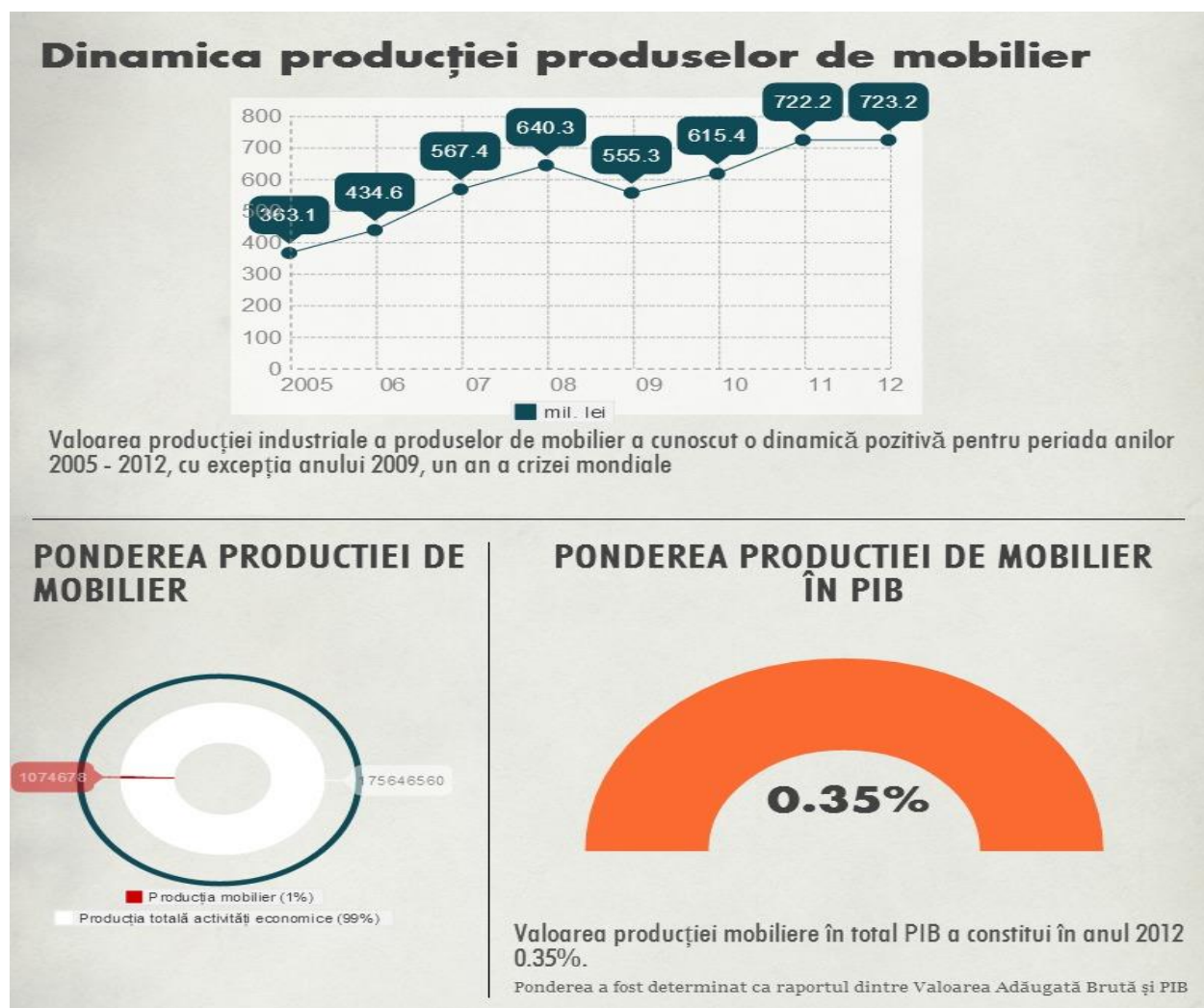


Fig. 3.2. Dinamica și ponderea producției de mobilier

Sursa: elaborată de autor

Conform datelor statisticii oficiale, la începutul anului 2013, producția în prețuri de bază a produselor de mobilier a fost de 1074678 mii lei, constituind doar 0,6% din valoarea totală pe sectoarele instituționale și activitățile economice. Totodată, ponderea producției de mobilier în total PIB a constituit 0,35%, la începutul anului 2013, conform Biroului Național de Statistică. (fig 3.2.).

Consumul intermediar al producției de mobilier

Consumul intermediar reprezintă valoarea bunurilor și/sau a serviciilor (excluzând consumul de capital fix), care sunt fie transformate, fie consumate în totalitate în timpul procesului de producție.

Pentru începutul anului 2013, consumul intermediar a producției de mobilier a înregistrat o valoare de 758523 mii lei, în prețuri curente, conform datelor BNS.

Consumul producției de mobilier în Republica Moldova a cunoscut o tendință pozitivă, fiind argumentată de evoluția veniturilor din vânzări obținute de companiile din această industrie.

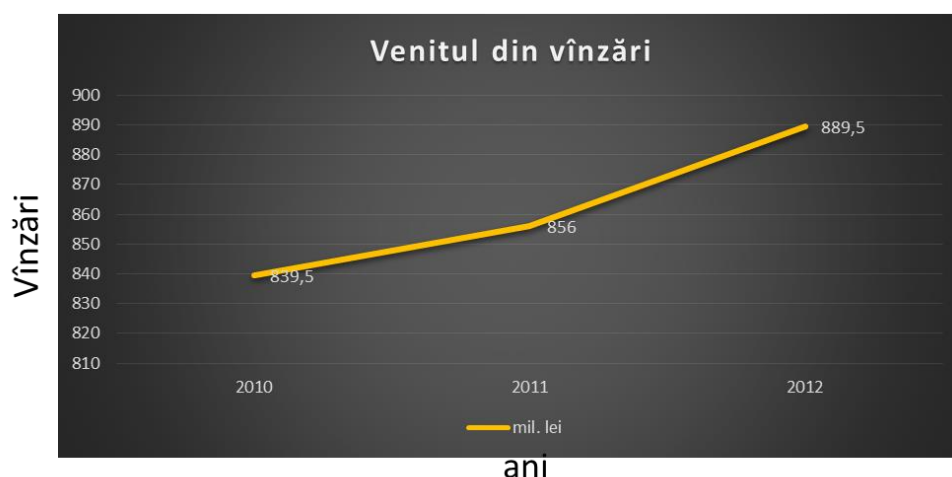


Fig. 3.3. Evoluția vânzărilor, milioane lei

Sursa: elaborată de autor în baza Biroului Național de Statistică

La nivelul economiei naționale, pentru perioada anilor 2010-2012, venitul vânzărilor întreprinderilor care activau pe teritoriul Republicii Moldova a evoluat de la 177503,2 milioane lei, în anul 2010, până la 211759,3 milioane lei, în 2012.

Ponderea veniturilor obținute de agenții economici din industria mobilei a cunoscut o oscilație ciclică, deoarece ponderea industriei respective în economia națională este una mai puțin semnificativă, cedând unor sectoare de bază. Totodată, preferințele de consum ale populației sunt orientate spre alte categorii de produse. Astfel, dacă în 2010 ponderea vânzărilor

obținute din producția de mobilier și alte activități industriale a fost de 0,47%, atunci a scăzut semnificativ în 2011, fiind de 0,41% și, respectiv, cu o mică revigorare, de 0,42% în 2012.

Conform Biroului Național de Statistică, ”Structura vânzărilor de mărfuri cu amănuntul, pe grupe de mărfuri pentru 2014”, mobila are o pondere de 2,8 % din totalul vânzărilor de mărfuri cu amănuntul, sau 1287,2 milioane lei pentru mobilă, reieșind din valoarea vinzarilor de marfuri cu amanuntul dupa categorii de marfuri pentru 2014 de - 45 972,0 mil. lei [16].

Preferințele de consum

În Republica Moldova există, de fapt, două grupuri de cumpărători. Primul grup procură doar mobilă de producție germană sau italiană. Cel de-al doilea grup face cumpărături în mod spontan, bazându-se pe mai multe criterii. În mare parte, cumpărătorii din al doilea grup se orientează spre mobila în serie produsă în Belarus, Ucraina sau Rusia.

Conform unui studiu sociologic, realizat în cadrul proiectului USAID CEEDII, în anul 2012, majoritatea potențialilor cumpărători se gândesc să procure mobilă realizată la comandă. Totodată, majoritatea celor care deja au procurat mobilă au cumpărat mobilă fabricată în serie. Cetățenii moldoveni procură paturi nepliabile de 1,5 ori mai mult, decât paturi pliante. Și asta în condițiile în care în Moldova nu se produc deloc paturi nepliabile. La fel, studiul arată, că majoritatea producătorilor moldoveni de mobilă sunt necunoscuți consumatorilor, iar în cazul în care aceștia din urmă au auzit denumirea firmei, habar nu au ce anume produce întreprinderea respectivă. De menționat, că în cazul producătorilor de mobilă, Internetul nu este de mare folos pentru cumpărători, deoarece site-urile respective sunt foarte modeste sau lipsesc cu desăvârșire.

Cea mai populară mobilă procurată din volumul de cumpărături este destinată salonului – 50%; urmează mobila pentru dormitor (35%), pentru bucătărie (32%), odaia pentru copii (13%), biroul de lucru (9%), camera de baie (5%).

Cât privește prețurile la mobila pentru salon, cele mai mari investiții au fost făcute în paturile nepliabile. Astfel, un asemenea pat a costat, în medie, 6000 lei sau de două ori mai mult, decât sunt dispuși să plătească potențialii cumpărători. Totodată, cumpărătorii intenționează să aloce cei mai mulți bani pentru bibliotecă, prețul mediu al căreia atinge 8000 de lei. La polul opus se află mobila pentru bucătărie în formă de „L”. Cumpărătorii recenți ai acestei mobile au achitat circa 2500 de lei. Cei care preconizează să procure asemenea mobilă sunt dispuși să plătească circa 3000 de lei, în timp ce majoritatea ofertelor se află la nivelul de 1000-1500 de lei. Unii cumpărători au declarat chiar că ar fi dispuși să plătească pentru un pat, în medie, cu 1000 de lei mai mult, dacă va exista garanție că mecanismul va funcționa mai mult de un an de zile.

Potrivit acestui studiu, pe parcursul ultimilor 12 luni, 61% din consumatori au procurat mobilă, iar 55% intenționează să cumpere mobilă în următoarele 6 luni [27].

Conform unui alt studiu, efectuat de Magenda Consulting pe un eșantion de aproximativ 900 de respondenți, cel mai cunoscut brand de pe piață este Confort (34%) fiind urmat de Viitorul (21%).

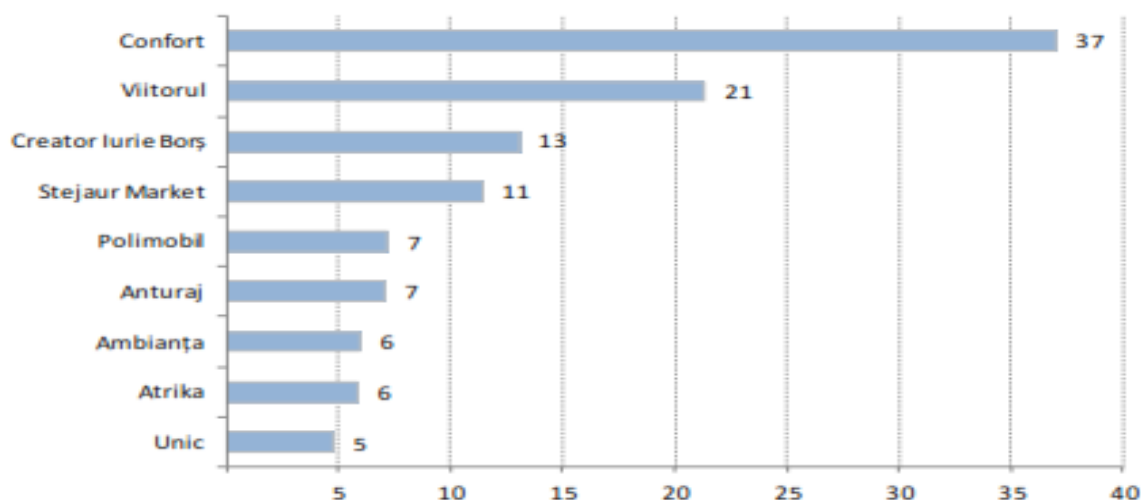


Fig. 3.4. Percepția consumatorilor despre brandurile existente

Sursa: elaborată în baza datelor Magenda Consulting

O altă caracteristică a preferințelor de consum este preferința consumatorilor pentru țara de origine a mobilei. Astfel, tocmai 54% din consumatori consideră că mobila din China este de cea mai inferioară calitate. Pe de altă parte, mobila din Germania este considerată ca fiind de calitate cea mai înaltă de către 77% din respondenții studiului, fiind precedată de mobila din Italia, cu 72%.

	1 calitate infer.	2	3	4 calitate superioară	Total, %
Belarusi	8	19	39	33	100
China	54	24	15	8	100
Germania	1	5	17	77	100
Italia	3	7	18	72	100
Moldova	4	22	41	33	100
Polonia	11	20	38	31	100
Romania	4	16	31	48	100
Rusia	4	15	42	39	100
Ukraina	11	20	39	30	100
Altele	50	6	0	44	100

Fig. 3.5. Percepția consumatorilor pentru proveniența mobilei

Sursa: în baza datelor Magenda Consulting

Cadrul instituțional al producătorilor locali

În contextul producției de mobilă, un progres deosebit înregistrat pe plan național a fost crearea Uniunii Producătorilor de Mobilă. Uniunea Producătorilor de Mobilă (UPM) este o uniune de persoane juridice, cu statut juridic de organizație necomercială, neguvernamentală, independentă și apolitică, constituită în baza liberei asocieri și egalității în drepturi. UPM este creată pentru beneficiul companiilor autohtone de mobilă, produse din lemn, materie primă, importatori de materie primă și produse din lemn, precum și a sectoarelor adiacente sectorului de mobilă. UPM are drept scop promovarea concurenței loiale din sectorul producerii mobilei la nivel local și internațional, dezvoltarea colaborării în cadrul comunității de business în domeniul producerii mobilei din Moldova, încurajarea investițiilor în domeniul respectiv, îmbunătățirea abilităților de business din cadrul acestui sector, colaborarea cu organele statului pentru a îmbunătăți perspectivele sectorului producerii de mobilă. La nivel de ramură, UPM este unica asociație de acest gen în Republica Moldova și cuprinde societăți comerciale și companii membre ce realizează mai mult de 70% din producția de mobilă locală [178].

Conform statutului său, Uniunea are drept scop promovarea concurenței loiale din sectorul producerii mobilei la nivel local și internațional, dezvoltarea colaborării în cadrul comunității de business în domeniul producerii mobilei din Moldova, încurajarea investițiilor în domeniul respectiv, îmbunătățirea abilităților de business din cadrul acestui sector, colaborarea cu organele statului pentru a îmbunătăți perspectivele sectorului producerii de mobilă.

Uniunea își propune să desfășoare activitatea pentru atingerea următoarelor obiective:

- Să dezvolte profilul și imaginea industriei producătoare de mobilă din Moldova, atât pe piața internă cât și pe cea internațională.
- Să sporească nivelul de cooperare și colaborare între membrii comunității de business în domeniul producerii și comercializării mobilei, în limitele prevăzute de lege.
- Să colaboreze cu autoritățile publice în vederea îmbunătățirii mediului de afaceri, cadrului legislativ și perspectivele generale ale sectorului.
- Să contribuie la dezvoltarea abilităților profesionale și de management în cadrul companiilor din sectorul producerii mobilei.
- Să îmbunătățească toate aspectele oportunităților de investiție pentru întreprinderile din domeniul producerii mobilei.

Totodată, pentru realizarea obiectivelor, Uniunea va include, dar nu se va limita, un set de activități:

- reprezentarea, promovarea, susținerea și apărarea intereselor comune economice, tehnice și juridice ale membrilor săi, în conformitate cu legea și prezentul statut;
- susținerea, în conformitate cu legislația, a deplinei libertăți de acțiune în promovarea programelor de dezvoltare ale membrilor;

- promovarea unei concurențe loiale în activitatea economică și în relațiile dintre membrii săi;
- participarea la inițierea, elaborarea și promovarea programelor, a cadrului legislativ corespunzător sau reglementărilor necesare pentru restructurarea sau dezvoltarea eficientă și fiabilă în domeniul producerii mobilei;
- asigurarea membrilor săi cu informații utile, facilitarea relațiilor dintre aceștia, precum și a relațiilor cu alte organizații;
- promovarea interesului social privind dezvoltarea industriei mobilei;
- prestarea serviciilor de consultanță și asistență de specialitate [109].

Actualmente, în cadrul Uniunii Producătorilor de Mobilă fac parte 16 companii, care sunt printre liderii industriei mobilei din Republica Moldova, dintre care opt (SRL „Anturaj-Nou”; SRL „Tiara-Prim”; FPC „Confort” SRL; SRL „Crinela”; SRL „Mezanin-V”; SRL „Panmobili”; SA „Stejaur”; SRL „Mobigrup” Anturaj) figurează și ca fondatori, vezi Tabelul 3.1 [160].

Tabelul 3.1.

Nomenclatorul companiilor conducătoare în industria națională a mobilei

Nr. d/o	Producătorii naționali de mobilă, membri ai Uniunii Producătorilor de Mobilă din Republica Moldova	Fondator al Uniunii Producătorilor de Mobilă din Republica Moldova
1.	Salonul de mobilă „Adorama”	
2.	„Ambianța” denumirea juridică „Anturaj-Nou” SRL	*
3.	„MobiGrup ANTURAJ” SRL	*
4.	FPC „Confort” SRL	*
5.	SC „Creator Iu. Borș” SRL	
6.	„Crinela” SRL	*
7.	„DAMASHKAN”	
8.	„ERGOLEMN” SRL	
9.	„Mezanin-V” SRL	*
10.	„LAMACCES” SRL	
11.	„Panmobili” SRL	*
12.	„Polimobil” SRL	
13.	FPC „Stejaur” SA	*
14.	„Sunset” SRL	
15.	„Tiara-Prim” SRL	*
16.	„TRONEX-COM”	

Sursa: elaborat de autor în baza [106]

Unul dintre cele mai relevante și recente proiecte de un interes major atât pentru industria de mobilă, cât și pentru consumatori, este crearea unicului mall de mobilă din Moldova, „MOBIMALL”. Deschiderea oficială a acestuia a avut loc la 15 august 2013 și cuprinde circa 15 000 m² de spații comerciale, 20 de branduri și peste 3000 de articole de mobilă.

Menționăm, că „MOBIMALL” a fost deschis de către Uniunea Producătorilor de Mobilă din Moldova în colaborare cu compania „Creator Iu. Bors” și cu susținerea proiectului USAID CEED II. Din punct de vedere istoric, în 2011, la inițiativa USAID CEED II, a fost efectuat un studiu al industriei de mobilă din Republica Moldova, la care au participat și specialiști din domeniu de peste hotarele țării. Una dintre recomandările de bază ale specialiștilor pentru dezvoltarea sectorului a fost crearea unui centru specializat de mobilă care ar aduna sub un acoperiș pe cei mai mari producători de mobilă moldovenească. În septembrie 2012, a fost semnat contractul de colaborare între UPM și compania „Creator Iu. Borș”, cea care a fost responsabilă de construcția centrului de mobilă. Conform acestui contract, UPM a oferit membrilor săi cele mai avantajoase condiții de închiriere a spațiilor comerciale.

Scopul de bază al „Mobimall” este facilitarea procesului de cumpărare a mobilei și oferirea produselor și serviciilor de cea mai înaltă calitate. Astfel, persoanele în căutare de mobilă vor vizita o singură destinație pentru a alege, corect și în cele mai bune condiții, mobila pe care și-o doresc [110].

Potențialul de export și import al RM pentru mobilă și articole de mobilă. Principala piață de desfacere pentru mobilierul fabricat de producătorii din țară este Uniunea Europeană. În anul precedent, întreprinderile moldovenești au exportat în UE mobilier în valoare de 76 milioane USD sau circa 72 la sută din exporturile totale de mobilier efectuate. În ultimii trei ani, exporturile moldovenești de mobilă au crescut cu 27%, totalizând 105 mil. USD. Cu toate acestea, producătorii moldoveni de mobilă se plâng că, în ultimii ani, se confruntă cu importuri masive ale mobilei. Cea mai mare problemă pentru creșterea industriei moldovenești a mobilei o reprezintă importurile clandestine de mobilă din Ucraina. În 2013, importurile de mobilă au ajuns la 70,6 mil. de lei, ceva mai mult de jumătate din cât s-a exportat.

Jucătorii pe piață. În calitate de jucători din industria mobilei din Republica Moldova, de rând cu întreprinderile care activează în sectorul autohton de mobilă, care fac parte din Asociația Producătorilor de Mobilă (menționați în capitolul de mai sus), în anul 2012 activau 469 de întreprinderi, cu un număr de 5079 de salariați. Dar, deși, activează un număr relativ semnificativ de întreprinderi, industria mobilei este destul de fragmentată, doar cu câțiva jucători mai importanți.

Totodată, remarcăm, că industria mobilei este dictată de câțiva jucători de bază. Conform datelor Biroului Național de Statistică, în anul 2012 se atestă că doar 5 întreprinderi dictează piața, producând 42% din totalul pieței de mobilă, ceea ce, în valori nominale, presupune 344,9 milioane lei. Printre liderii pieței este întreprinderea SC „Creator Iu. Borș” SRL, care, în prezent, dispune de un număr aproximativ de 300 de angajați. În portofoliul de produse ale întreprinderii fac parte modele de mobilă, precum: mobilă capitonată, mobilă corp, dormitoare și bucătării.

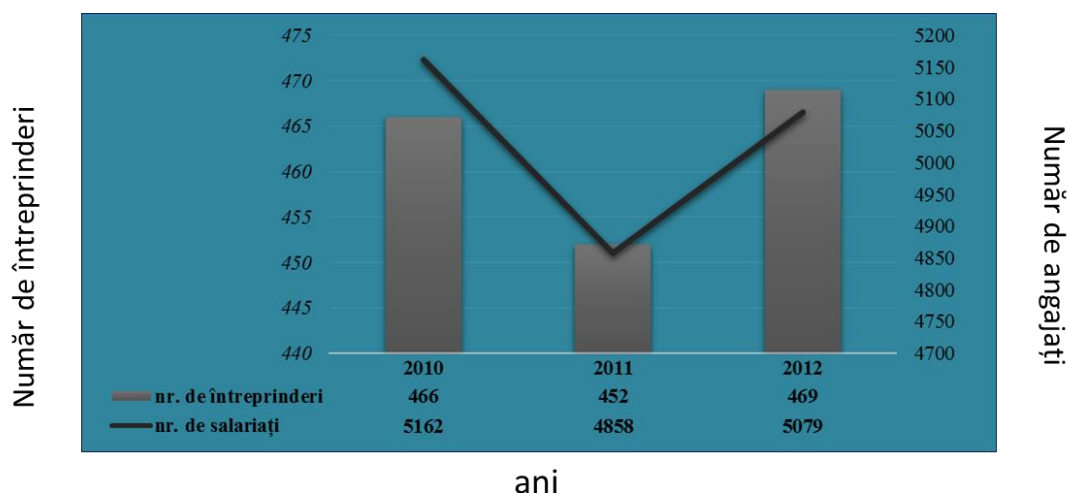


Fig. 3.6. Evoluția numărului de întreprinderi și salariați din industria mobilei, unități

Sursa: calculat de autor în baza [16]

Așadar, se atestă o proporție directă între evoluția numărului de întreprinderi din industria mobilei și numărul de salariați antrenați în acest sector. Atât cea dintâi, cât și numărul salariaților au cunoscut, în anul 2011, o scădere semnificativă, cu revigorare bruscă în anul 2012. În acest context, ultima perioadă de referință indică o pondere doar de 0,92% a numărului întreprinderilor care activează în industria mobilei în total întreprinderi în economia națională, pentru perioada anului 2012. Totodată, fiind un sector destul de fragmentat și pentru care preferințele consumatorilor sunt orientate spre produsele din export, pentru perioada anilor 2010-2012 mai puțin de jumătate din întreprinderile care activau în domeniu au obținut profit.

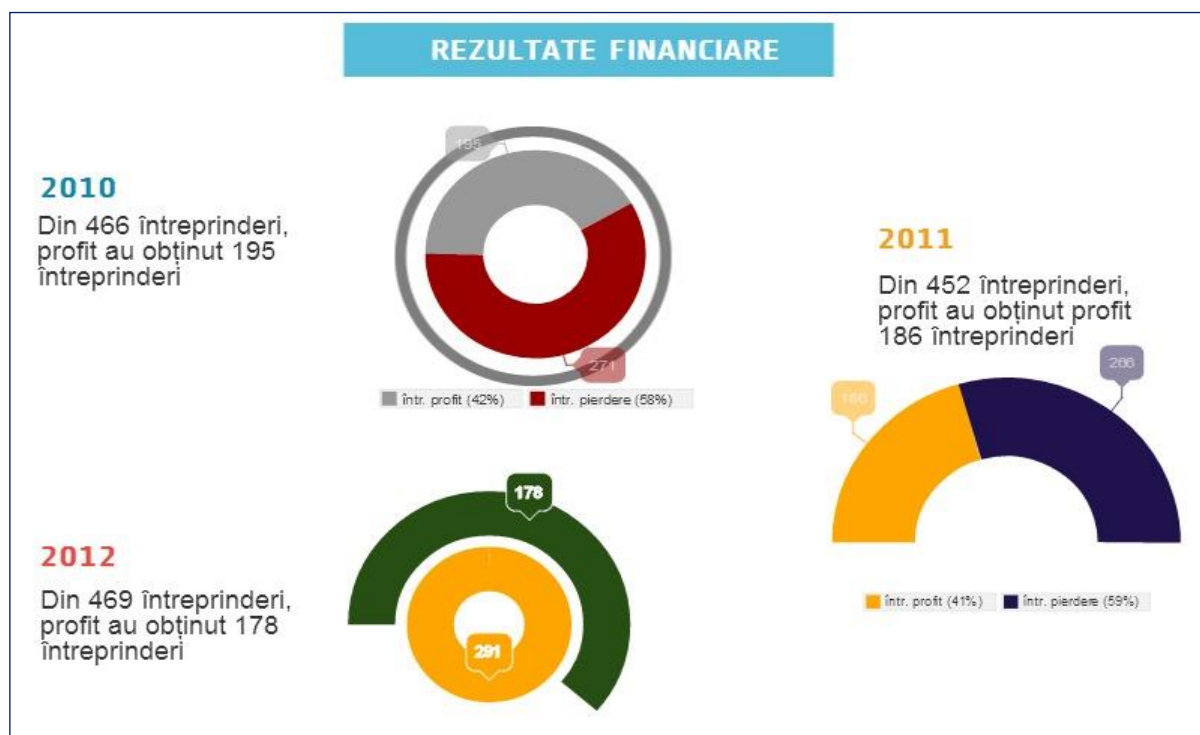


Fig. 3.7. Profitabilitatea întreprinderilor din industria mobilei

Sursa: elaborată de autor în baza [16]

Biroul Național de Statistică [16] în ”Rezultatele anchetei structurale în întreprinderi” pentru anul 2014 ne arată că în 2014 numărul de întreprinderi a fost 431 cu total angajați – 4625 persoane, ceea ce comparativ cu 2012 ateste o micșorare cu cca. 38 întreprinderi și 454 angajați. Iar cifra de afaceri în 2014 este de 1211,3 milioane lei sau 3.4 % din totalul industriei prelucrătoare.

Principalele rezultate financiare ale întreprinderilor din industria mobilei

Rezultatele financiare ale întreprinderilor, care au înregistrat profit, sunt într-o scădere continuă pentru perioada analizată 2010-2012, fiind direct proporțională cu diminuarea numărului de întreprinderi care au înregistrat profit. Acest fenomen se datorează faptului că consumatorii preferă mobila de import (conform studiului realizat de USAID CEEDII, în 2012), iar producătorii locali se confruntă cu problema competitivității produselor.

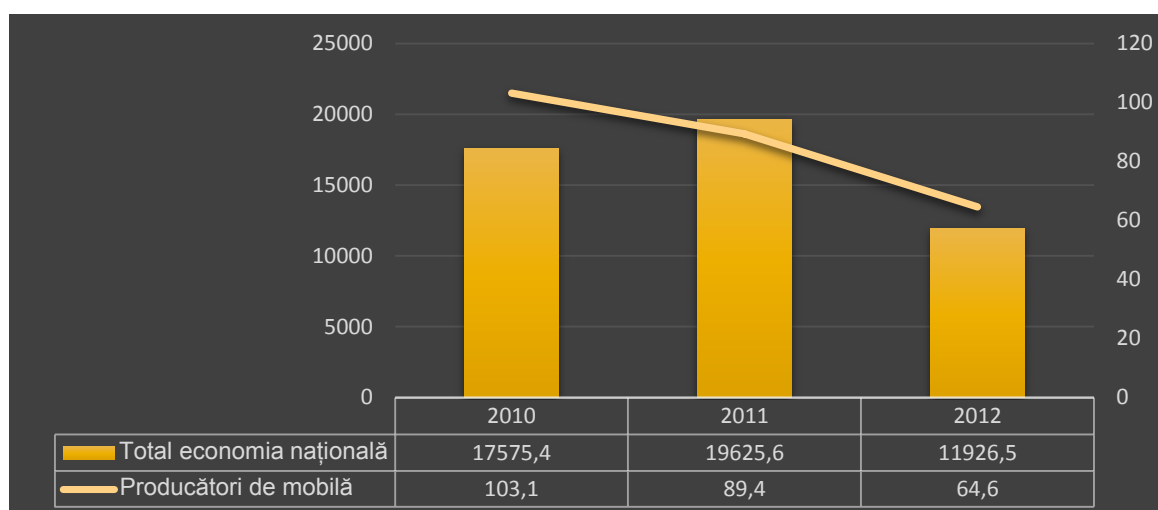


Fig. 3.8. Rezultatele financiare ale întreprinderilor cu profit, mil. lei

Sursa: elaborat de autor în baza [16]

Descresțerea semnificativă a profiturilor, înregistrate de companiile în domeniul mobilei, are loc indiferent de faptul că pe economie, în ansamblu, situația este ciclică, unde, pe perioada anilor 2010-2012, a fost înregistrată o relansare a activităților întreprinderilor din economia națională, pe fonul dizolvării parțiale ale efectelor crizei mondiale.

În Figura 3.9 este prezentată situația celor 255 de întreprinderi din 2010, a celor 248 de întreprinderi din 2011 și, respectiv, cele 274 de întreprinderi din 2012, care au suferit pierderi.

Deci, se atestă, că pierderile înregistrate de companiile care activează în economia națională au avut o tendință mult mai radicală decât pierderile înregistrate de întreprinderile care activează în industria mobilei.

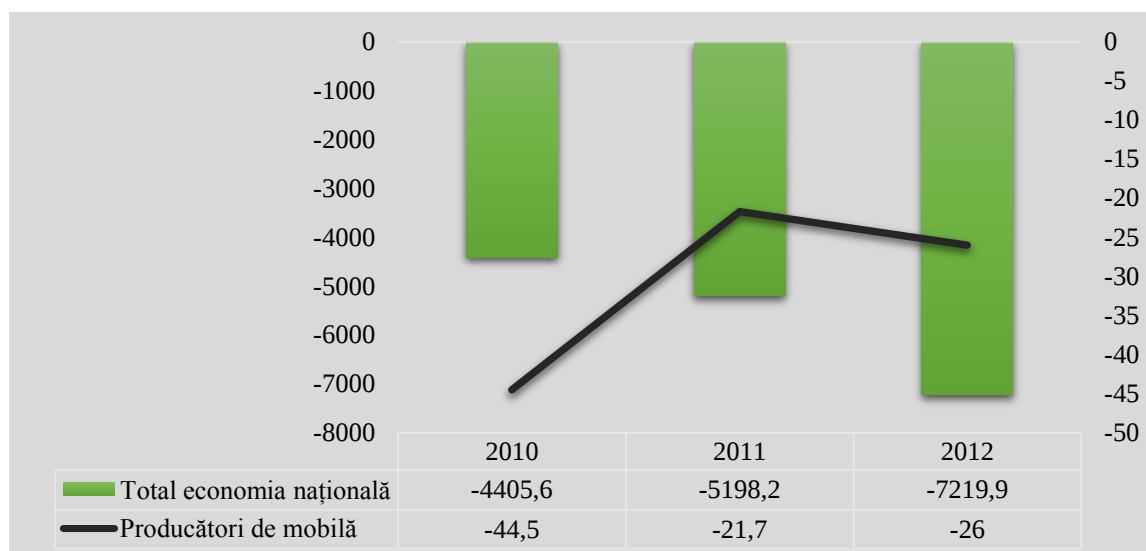


Fig. 3.9. Rezultatele financiare ale întreprinderilor care au suferit pierdere, mil. lei

Sursa: elaborată de autor în baza [16]

Un alt indicator important care caracterizează tendința și evoluția întreprinderilor care activează în sectorul mobilier este *valoarea totală de bilanț al activelor*, care pentru anul 2012 a înregistrat o valoare nominală de 1101,5 milioane lei, fiind în descreștere în comparație cu anul 2011, dar cu o mică revigorare față de anul 2010.

O analiză rezumativă poate fi dată și de evoluția următorilor indicatori din contul de profit și pierdere, prezentată în Figura 3.10:

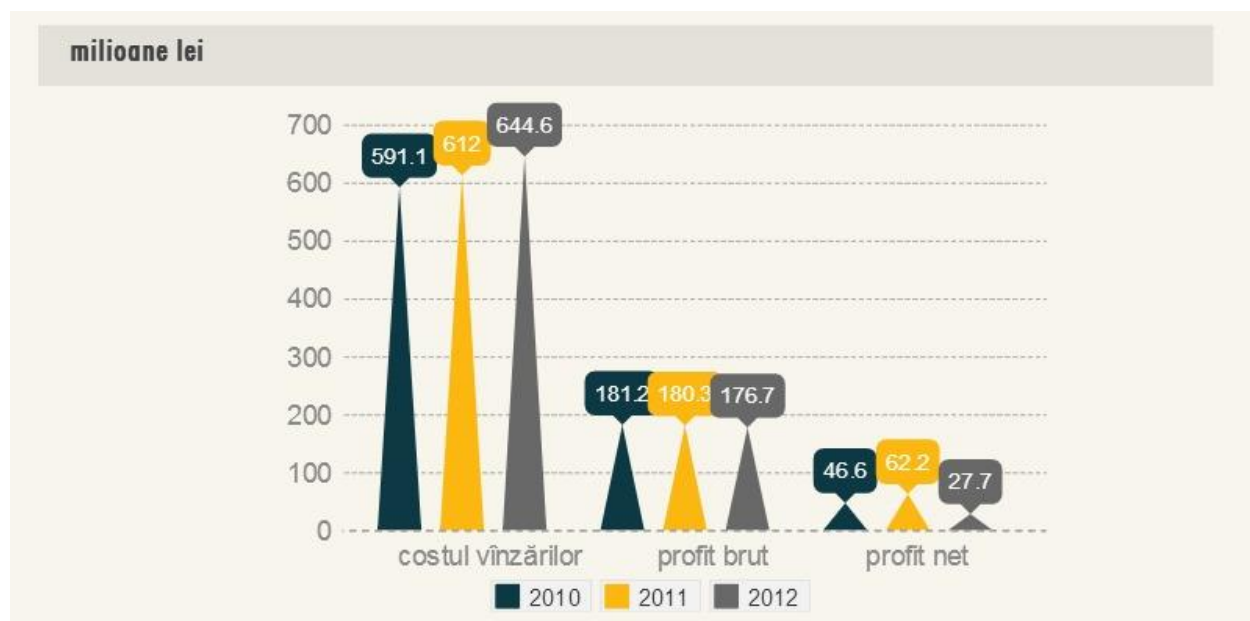


Fig. 3.10. Rezultatele financiare ale agenților economici al căror gen principal de activitate vizează producția de mobilă, mil. lei

Sursa: elaborată de autor în baza [16]

Conform unui studiu, realizat în anul 2014 și plasat pe site-ul www.eco.md, atestăm următoarele realități despre unii dintre jucătorii cheie de pe piață:

1) *Fabrica de mobilă „Viitorul”*

Fabricii de mobilă „Viitorul” S.A este un exemplu elocvent în acest sens. Deși este unul dintre cei mai mari producători de mobilă din țară, în ultimii patru ani, fabrica din Chișinău indică doar pierderi. Cu toate acestea, întreprinderea a reușit anul trecut să își reducă pierderile, de la peste un milion de lei, în 2011, la numai 150 mii de lei. Dacă la capitolul profit lucrurile par să se remedieze, atunci vânzările fabricii de mobilă sunt în stagnare. În 2013, cifra de afaceri a companiei a sporit nesemnificativ, totalizând circa 7,22 milioane de lei. La momentul actual, fabrica „Viitorul” S.A., dispune de active totale de 22,57 milioane de lei.

2) *Fabrica de mobilă „Stejaur”*

Nu poate reveni pe profit nici fabrica „Stejaur”, un alt mare producător de mobilier din țară. Atât în anul 2012, cât și în 2013, fabrica de mobilă a încheiat anul cu pierderi de peste 350 mii de lei. De fapt, în ultimi șase ani, „Stejaur” a fost pe plus doar în anii 2009 și 2011, pierderile cumulate ale întreprinderii în această perioadă însumând aproape patru milioane de lei. În ciuda pierderilor suferite, vânzările producătorului de mobilă din capitală au crescut în ultimul an cu peste 67%, până la 12,8 milioane. Se pare că vânzările fabricii „Stejaur” revin la cifrele dinaintea crizei financiare din 2009, când acestea au scăzut în jumătate.

3) *ICAM*

Rezultate proaste a obținut și Fabrica de mobilă ICAM din Chișinău. Aceasta și-a mărit anul trecut de circa zece ori pierderile care au ajuns să constituie 4,5 milioane de lei. Spre deosebire de alți producători moldoveni de mobilă, afacerile ICAM au scăzut în ultimii doi ani, până acum, fabrica raportând constant profituri importante, de la două milioane și până la opt milioane lei. Ciudat este faptul că, deși pierderile companiei au crescut în ultimii ani, vânzările și-au continuat ascensiunea. Astfel, la finele anului precedent, cifra de afaceri a ICAM depășea 26,8 milioane de lei, în creștere cu 47% față de anul 2012 [38].

Deși există o multitudine de probleme în ceea ce privește dezvoltarea industriei mobilei în Republica Moldova, unul dintre proiectele inițiate în acest sens a fost Proiectul USAID CEED II.

Obiectivul principal al Proiectului Creșterea Competitivității și Dezvoltarea Întreprinderilor II (CEED II), finanțat de USAID, este să susțină capacitatea întreprinderilor moldovenești de a concura cu succes pe piața internă și cea externă, ajutând, astfel, la dezvoltarea principalelor industrii naționale prin sporirea vânzărilor și a investițiilor. CEED II completează și susține Strategia Guvernului Republicii Moldova privind creșterea competitivității și a exporturilor. CEED II se axează pe următoarele sectoare: accesorii de modă, mobilier și accesorii pentru casă, tehnologii informaționale (TI), textile și îmbrăcăminte,

vinificație și turism. Durata de realizare a proiectului – decembrie 2010 – decembrie 2014, fiind implementat prin intermediul Chemonics International Inc. și Dexis Consulting Group.

Dintre activitățile sale prioritare, Proiectul CEED II acorda asistență tehnică, instruire și alt tip de suport la implementarea activităților în următoarele nouă domenii, în cadrul industriilor țintă:

- Optimizarea tehnologiilor și a proceselor business;
- Dezvoltarea capacităților forței de muncă;
- Dezvoltarea capacității prestatorilor de servicii și a altor actori ai lanțului valoric din cadrul sectoarelor;
- Îmbunătățirea calității produselor și a serviciilor oferite de către întreprinderi;
- Poziționarea și promovarea produselor și a serviciilor pe piețele strategice;
- Sporirea accesului întreprinderilor la finanțare și investiții;
- Creșterea viabilității și a numărului de asociații de profil și organizații profesionale (Uniunea Producătorilor de Mobilă din Moldova – UPM [178]; Mall-ul moldovenesc de mobilă [111] ș.a. – vezi reperele expuse în Anexa 17);
- Dezvoltarea capacității de advocacy și analiză a politicilor în sectorul privat;
- Sensibilizarea sectorului public față de preocupările sectorului privat și de acțiunile necesare pentru îmbunătățirea condițiilor în industriile țintă [138].

3.2. Activitatea alianței strategice „CAVIO” și evoluția sa în Republica Moldova

Industria mobilei din Republica Moldova, cel puțin partea ei oficială, este mică și fragmentată, cu doar câțiva producători mari. Cea mai mare parte a producției este vândută de către companiile mici, care au cel mult 20 de angajați. Companiile mari au câteva sute. Potrivit estimărilor, cele aproximativ 400 de companii de producere a mobilei existente în Republica Moldova au, în medie, câte 10 angajați. Producătorii moldoveni de mobilă încearcă să se mențină pe piață chiar dacă în ultimii ani se confruntă cu importuri masive ale mobilei străine. Volumul vânzărilor mobilei importate depășește de câteva ori pe cel al mobilei moldovenești.

În Republica Moldova sunt circa 400 de fabrici producătoare de mobilă cu o cifră anuală de afaceri de 65-70 milioane de dolari. Exporturile se cifrează la 27 mil. dolari. Volumul vânzărilor anuale este de circa 5-10 mil. dolari, iar vânzările unui producător, în medie, sunt estimate la 175 mii dolari. Potrivit Biroului Național de Statistică, în 11 luni ale anului 2011, producția de mobilă a sporit cu 10,3%, față de aceeași perioadă a anului trecut. O altă cauză a situației precare a industriei mobilei este cauzată de practicile anticoncurențiale [93].

În ceea ce privește Alianța Strategică CAVIO (ASC), pentru sporirea eficacității și eficienței acesteia, subdiviziunile și companiile afiliate au fost amplasate în diverse zone

strategice, optimizând astfel cheltuielile companiei, a activităților de producție, logistica, utilizarea oportunităților de impozitare, asigurarea procesului de logistică, minimizarea barierelor vamale etc. Or, drept scop de bază a fost asigurarea și protecția intereselor corporative a investitorilor și angajaților, având drept principii garantarea capacității ASC de a livra producția conform cerințelor clienților, respectând regulamentele și legislația în vigoare în statele în care activează.

Astfel, ASC și-a determinat principalii piloni ai activității (subdiviziunile și companiile afiliate CAVIO), care au fost (sunt) repartizați astfel:

- furnizori de materie primă și materiale (Italia – peste 50);
- puncte de producere (Italia – 1, România – 1, R. Moldova – 1);
- depozite de logistică proprii (Italia – 1; Romania – 1);
- puncte comerciale proprii (Italia – 2; Ucraina – 6; R. Moldova – 1);
- dealeri oficiali (Romania – 1; Rusia – 3; Azerbaidjan – 1; Kazahstan – 3; Kirghistan – 1; Lituania – 1);
- comercianți permanenți – puncte comerciale (Rusia, Ucraina, Italia, Franța, Cehia, Uzbekistan, Lituania, Letonia, Estonia, Romania, Slovenia, SUA etc.), vezi Anexa 14.

În Republica Moldova, grupul CAVIO este reprezentat prin intermediul companiei SRL „EUROATLANT”. Evoluția globală a rezultatelor financiare ale companiei SRL „EUROATLANT”, în perioada anilor 2009-2013, este redată în Figura 3.11.

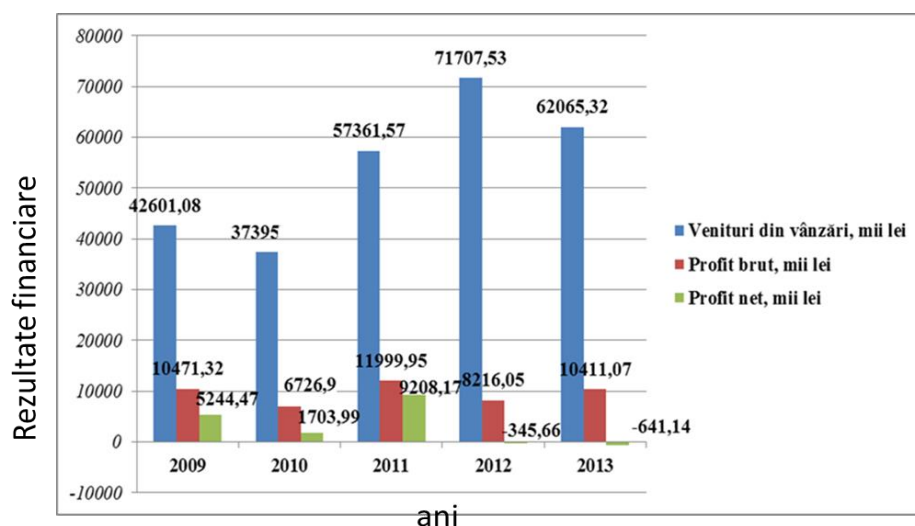


Fig. 3.11. Viziune globală asupra rezultatelor financiare din activitatea companiei SRL „EUROATLANT”, anii 2009-2013

Sursa: elaborată de autor în baza Tabelului A15.1.

Figura 3.11 ilustrează o creștere constantă a veniturilor din vânzări, cu excepția anului 2010, când acestea s-au redus cu aproximativ 11,00 la sută. Pe de altă parte, profitul brut în anul respectiv a devastat veniturile din vânzări, din considerentul obținerii unor câștiguri suplimentare

din surse alternative. Totodată, cele mai productive perioade de gestiune au fost anii 2009, 2010 și 2011, când compania a înregistrat un profit net de 5244,47 mii lei, 1703,99 mii lei și, respectiv, 9208,17 mii lei. Ținem să menționăm că investițiile, realizate în anii 2012 și 2013, s-au soldat cu efecte negative pentru compania SRL „EUROATLANT”, diminuând considerabil rezultatele financiare finale, pierderile produse fiind de 345,66, în 2012, și, respectiv, 641,14 mii lei – în 2013.

Analizând structura activului bilanțier, menționăm că compania SRL „EUROATLANT” are o orientare evidentă de a rămâne concentrată pe active pe termen scurt, Figura 3.12.

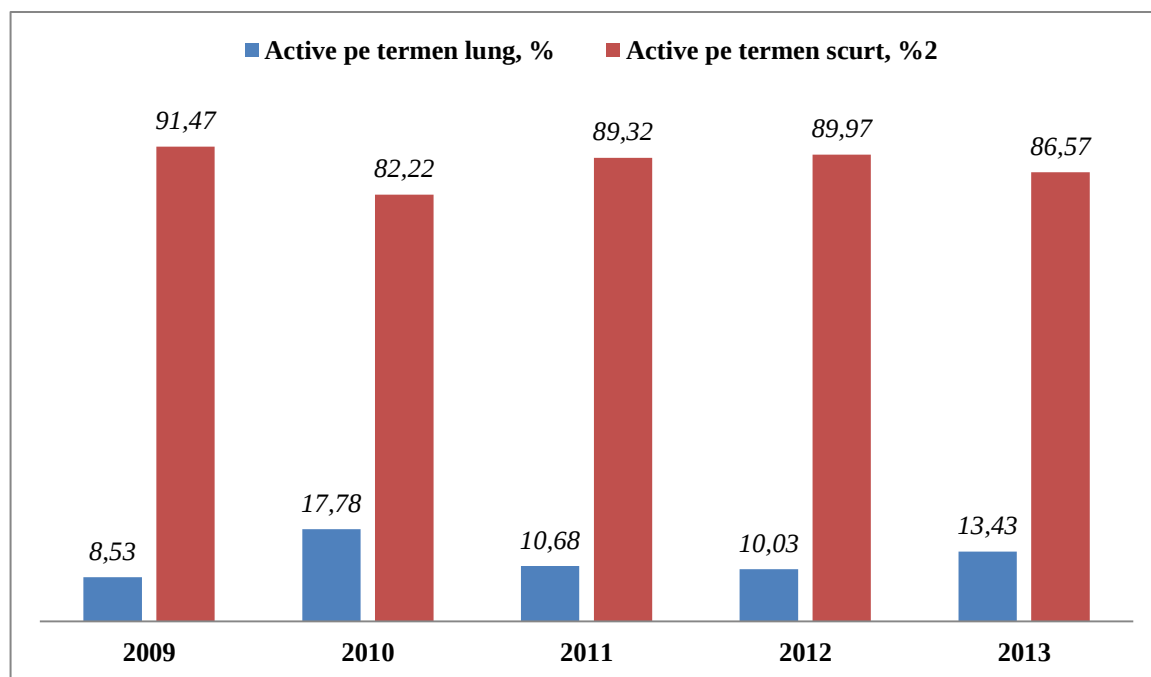


Fig. 3.12. Structura generală a activului bilanțier al companiei SRL „EUROATLANT”, anii 2009-2013

Sursa: elaborată de autor în baza Tabelului A15.2.

Din Figura 3.12 reiese, că peste 80 la sută din active reprezintă active curente. În anul 2009, nivelul activelor curente a fost cel mai înalt, atingând nivelul de circa 92%. Menționăm, că această trecere spre o concentrare ulterioară mai masivă a activelor generale în active pe termen lung se datorează, în mare parte, creșterii volumului de investiții capitale. Astfel, în anul de gestiune 2013, raportul dintre activele curente și cele pe termen lung era de 13 la 87%.

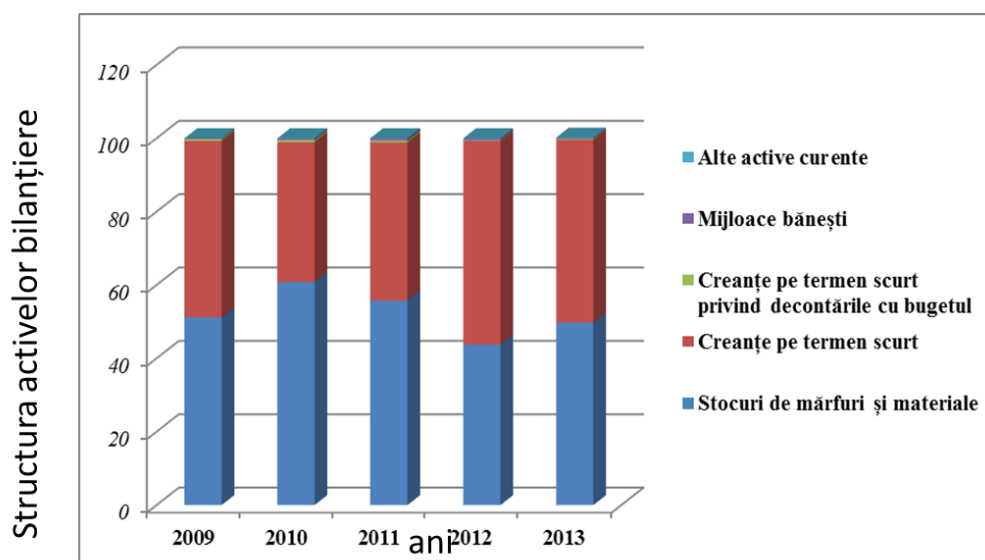


Fig. 3.13. Structura generală a activelor bilanțiere curente ale companiei SRL „EUROATLANT”, anii 2009-2013

Sursa: elaborată de autor în baza Tabelului A15.2.

În privința activelor curente ale companiei SRL „EUROATLANT” putem menționa, că peste 50 la sută din acestea sunt concentrate în stocuri de mărfuri și materiale, iar o bună parte vizează creanțele pe termen scurt, fiind datorată tipurilor de activități comerciale realizate de întreprindere, Figura 3.13.

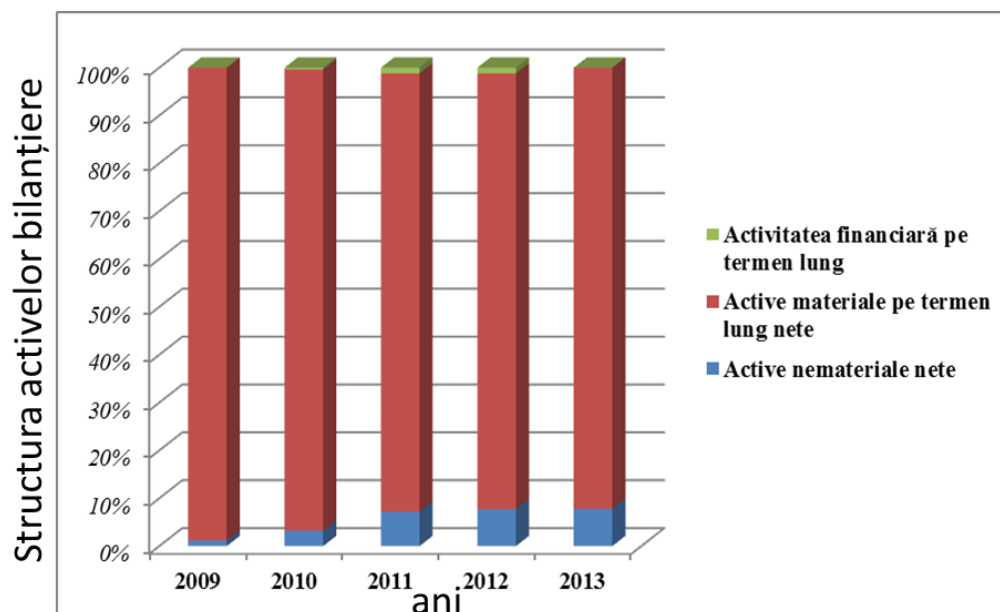


Fig. 3.14. Structura generală a activelor bilanțiere pe termen lung ale companiei SRL „EUROATLANT”, anii 2009-2013

Sursa: elaborată de autor în baza Tabelului A15.2.

Precum menționat anterior, activele pe termen lung deținute de compania SRL „EUROATLANT” cuprind, în principal, peste 90 la sută de active materiale, Figura 3.14. De accentuat, că, în intervalul de timp 2009-2013, este observabilă o creștere însemnată a activelor nemateriale nete deținute de întreprindere, volumul acestora constituind 1,15 la sută în anul 2009; 3,19 – în 2010; 7,22 – în 2011; 7,71 – în 2012 și, respectiv, 7,78 la sută – în anul 2013. Per total, în perioada dată, creșterea totală a fost de circa 7 ori. Presupunem că, în general, acest fapt se datorează și politicilor firmei de a-și forma o viziune de gestiune inovativă, axată pe cerințele actuale ale NEG axate, cu prioritate, pe cunoaștere.

O privire explicită asupra evoluției pasivului bilanțier, în activitatea companiei SRL „EUROATLANT”, este prezentată de către autor în Figura 3.15, redată de conturile privind datoriile pe termen scurt, datoriile pe termen lung și de capital.

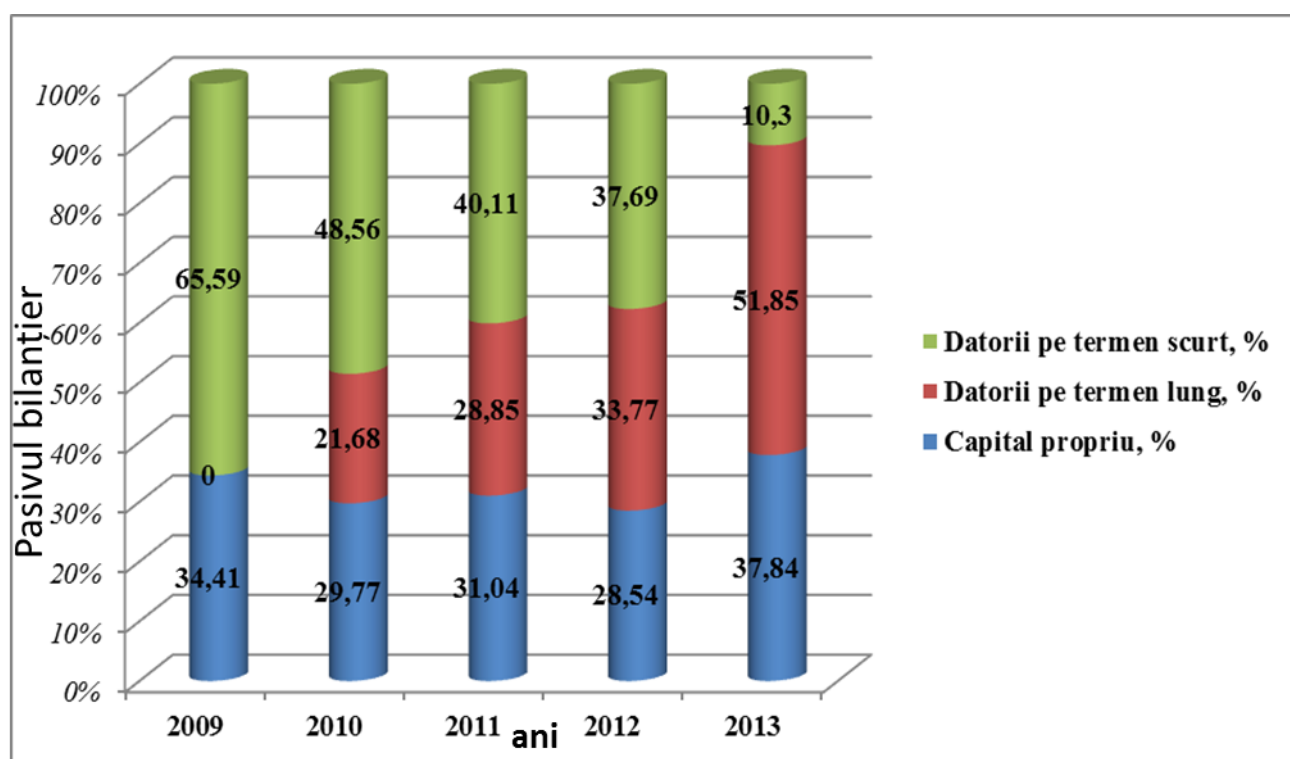


Fig. 3.15. Structura generală a pasivului bilanțier al companiei SRL „EUROATLANT”, anii 2009-2013

Sursa: elaborată de autor în baza Tabelului A15.3

În medie, circa 30 la sută dintre pasivele acestei întreprinderi sunt concentrate în capital. În dinamică, însă, putem observa o evoluție contradictorie a conturilor de datorii. Astfel, în timp ce datoriile pe termen scurt descresc continuu, scăderea fiind de 25 la sută în anul 2010; de 18 la sută – în 2011; de 5 la sută – în 2012 și, respectiv, de 74% – în 2013, contul datoriilor pe termen lung a evoluat invers, creșterea fiind de 22 la sută – în 2010; de 32 la sută – în 2011; de 17 la sută – în 2012 și, respectiv, de 53% – în 2013.

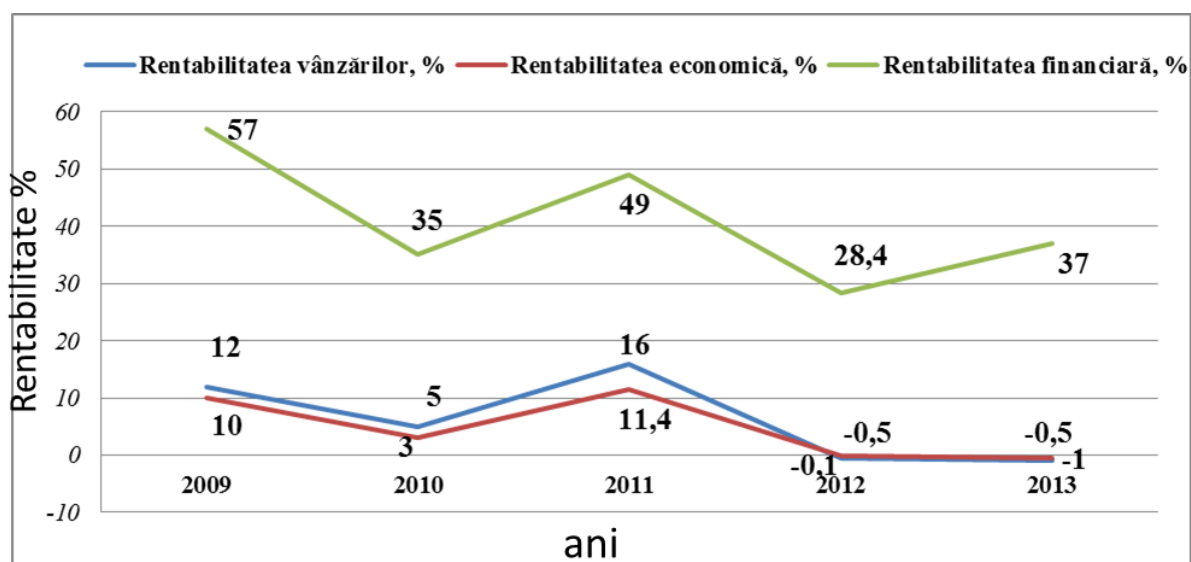


Fig. 3.16. Dinamica indicatorilor de eficiență în activitatea companiei
SRL „EUROATLANT”, anii 2009-2013

Sursa: elaborată de autor în baza Tabelului A15.5.

Referitor la evoluția efectelor financiare și economice, menționăm o degradare generală a indicilor de rentabilitate. În anii 2009-2013, rentabilitatea financiară a suferit o descreștere cu 20 p.p., cea economică – cu 13,0 p.p., iar cea comercială – cu 10,5 p.p. La fel, evidențiem că în anul 2013, atât rentabilitatea economică, cât și cea comercială a fost negativă: -0,5 și respectiv, -1,0 la sută.

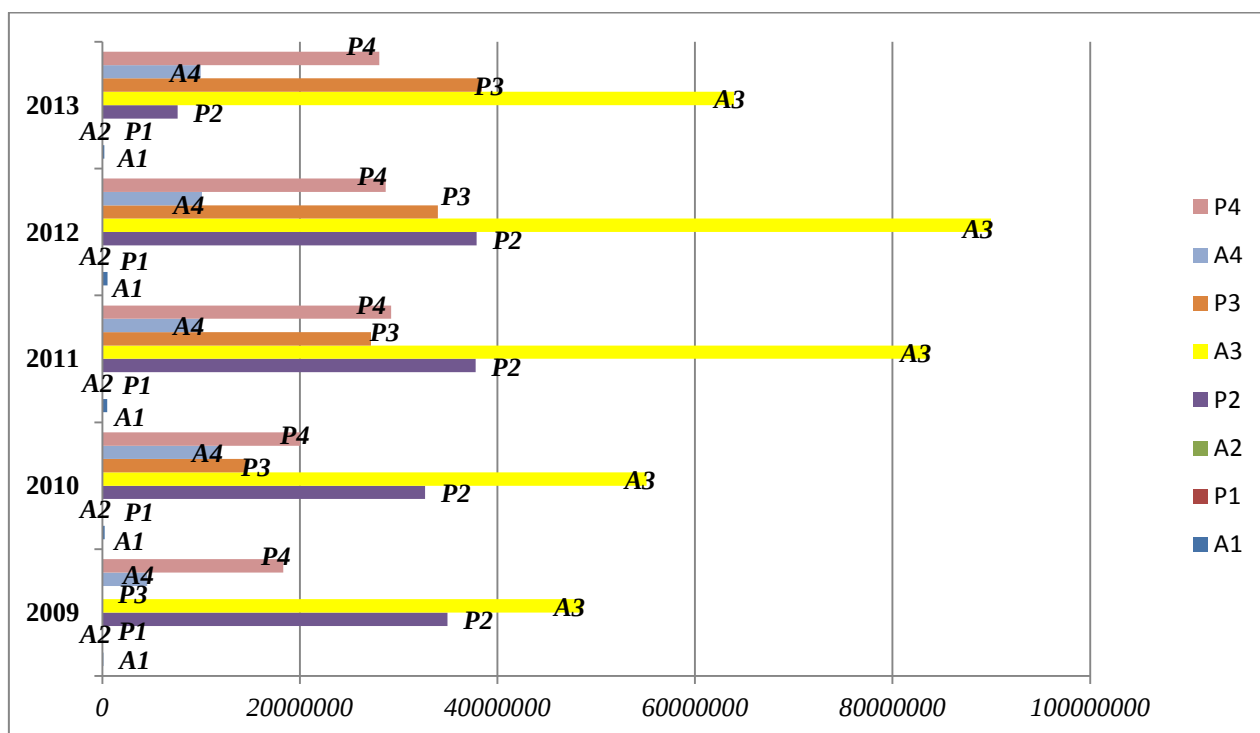


Fig. 3.17. Incidența indicatorilor de lichiditate ai bilanțului contabil al companiei
SRL „EUROATLANT”, anii 2009-2013

Sursa: elaborată de autor în baza Tabelelor A15.6. și A15.7.

Pentru o viziune mai amplă, în lucrare este analizată și lichiditatea bilanțului contabil, reperele de calcul fiind date în Tabelul A15.7 și Tabelul A15.8. În baza informațiilor privind lichiditatea curentă, intermediară și absolută a rapoartelor bilanțiere ale companiei SRL „EUROATLANT”, din anii 2009-2013, putem specifica că acestea denotă un nivel sporit al problemelor de lichiditate la toate nivelurile specificate, ceea ce permite să recomandăm, în acest sens, o analiză mai detaliată, din partea managerilor responsabili, a situațiilor financiare ale întreprinderii vizate.

3.3. Optimizarea și modularea activității Alianței Strategice CAVIO

Strategiile modulare pot fi orientate spre realizarea tuturor tipurilor de produse – calculatoare, software-uri și a servicii – devenind rapid o parte integrantă a gândirii manageriale contemporane. Cu toate că beneficiile gândirii modulare ar putea fi primite și în paralel cu strategia de dezvoltare a produselor, această gândire, însă, implică noi abordări în realizarea unei flexibilități organizaționale mai înalte, îmbunătățirea administrării canalelor de aprovizionare și de outsourcing, determinând și gestionând mai eficient cunoștințele-cheie și direcțiile strategice ale cunoașterii și formării organizaționale. Companiile care, la momentul actual, sunt considerate cele mai avansate în utilizarea practică a gândirii manageriale modulare, își formează o bază solidă pentru crearea și utilizarea cunoașterii intelectuale la nivel de organizații, în valorificarea unor oportunități deosebite și a flexibilității strategice organizaționale.

Modularea constituie, în general, o metodă de creștere a flexibilității strategice a organizației prin îmbunătățirea capacității acesteia de adaptare și dezvoltare a produsului și a structurilor tehnologice [206, p. 82]. Pentru claritate, „*modulul*” poate fi definit ca o parte sau porțiune dintr-un ansamblu, conceput separat sau separabil [64]. Astfel, termenul de „*modulator*” se referă la ceea ce are capacitatea de a *modula*, adică care *modulează*. Acest concept va fi utilizat, cu prioritate, în cazul aparatelor sau a dispozitivelor folosite pentru *modularea* unei oscilații [65]. Ce reprezintă, însă, structurile modulare și cum „*modularea*” acestora ar putea crește capacitatea de flexibilitate și dezvoltare?

Un exemplu este compania „Sony” (împreună cu compania-fiică a sa *Aiwa*), care, pe parcursul a 10 ani, a utilizat o asemenea structură modulară pentru a elabora peste 250 de configurații de produse pe piața S.U.A., cu marca comercială de *Walkman*. Fiecare configurație nouă a părților componente ale produsului ofereau consumatorului alte combinații funcționale caracteristici: fiabilitate și de preț. Companiile Sony și *Aiwa* utilizau flexibilitatea

configurațională și pentru realizarea unor „cercetări de piață în timp real”, utilizând fluxuri de variații noi ale produselor în vederea identificării cât mai precise a necesităților consumatorilor și alegerea unor combinații finale ale modelelor *Walkman*.

Concepția de modulare poate fi utilizată, de asemenea, și în cazul creării unor procese schimbabile, de ordin mult mai flexibil [206, p. 83]. O structură tehnologică modulară poate fi implementată în cazul, în care fiecare tip de activitate desfășurată poate fi ușor combinată cu o structură stabilă. Standardizarea modelelor de interacțiune cu toate componentele structurii pentru fiecare dintre activitățile desfășurate permite utilizarea outsourcing-ului sau utilizarea unor resurse interne alternative. Configurarea, implementată de rețelele globale de aprovizionare, cum ar fi, comenzile virtuale, demonstrează un exemplu elocvent și standardizat de structură modulară de inter-relaționare. Suplinirea stocurilor ofertanților, globali și locali, cu anumite componente și servicii adiacente, poate fi realizată în orice punct geografic de referință doar în cazul în care aceste procese au o adaptabilitate compatibilă procesului unic desfășurat (planificat). Implementarea structurilor tehnologice modulare globale facilitează procesul de lucru cu cei mai buni furnizori, în orice punct geografic și în condiții diverse, în care firmele ar fi dispuse să-și desfășoare activitățile.

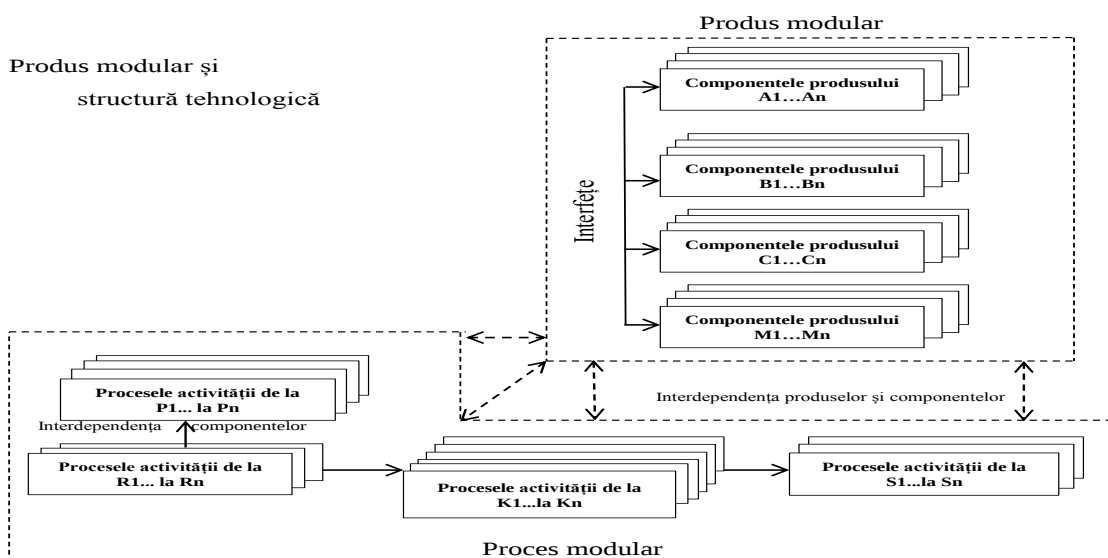


Fig. 3.18. Interdependența produselor și a structurilor modulare

Sursa: [206, p. 84]

În Figura 3.18 sunt reprezentate interdependențele date de un produs și un proces modular, pe baza cărora pot fi efectuate un set de schimbări, în funcție de numărul de combinații și armonizări posibile între componentele produselor și a proceselor tehnologice disponibile.

Compania *IKEA*, producător și vânzător detailist suedez de mobilă, este un alt exemplu de firmă care a aplicat o importantă strategie flexibilă, axată pe coordonarea produselor și a structurilor tehnologice modulare. Astfel, compania dată realizează concepții modulare de

mobilă scandinavă. Aceste produse sunt minuțios proiectate, iar detaliile au o specificație strict determinată (cum ar fi, suprafața meselor, picioarele și fixatoarele metalice), iar prin combinarea acestora pot fi elaborate noi sortimente de produse. Pe lângă aceasta, compania IKEA elaborează, de asemenea, și structuri tehnologice modulare pentru conlucrarea cu furnizorii și transportatorii de produse componente din domeniul producerii de mobilier.

Structurile tehnologice modulare unice ale companiei *IKEA* determină cu strictețe metodele prin care comenzile vor fi trimise furnizorilor și convin asupra unui standard unificat de calitate pentru fiecare categorie de piese, a modalității de ambalare a pieselor destinate transportării și a modalităților propriu-zise de transportare. Deoarece metodele de interacțiune în cadrul sistemului unic de distribuție al *IKEA* sunt standardizate și simpliste, spre exemplu, un cumpărător ar putea găsi cu ușurință furnizorul acelei piese, în condițiile cele mai oportune, la oricare dintre reprezentanții lanțului logistic, care cuprinde mai mult de 1800 de organizații. O asemenea flexibilitate strategică permite companiei *IKEA* crearea unor rețele adaptabile, modificate, la necesitate, pentru a beneficia cât mai ușor de fluctuațiile survenite pe piețe în ceea ce privește evoluția cursului valutar, a tarifelor pentru transportare, a nivelului de dotare al furnizorilor și a limitelor de preț identificabile.

Actualmente, majoritate managerilor sunt preocupați de căutarea unor combinații compatibile de strategii flexibile pentru businessul lor:

- Firmele-fabricante doresc să propună un asortiment cât mai bogat de produse, uneori chiar și produse individuale la comandă, atunci când există oportunitatea utilizării, la nivel global, a resurselor, componentelor și a serviciilor adiacente.

- Producătorii de produse alimentare și de igienă personală doresc să aibă standarde unice în ceea ce privește procesele de fabricație, dar cu posibilitatea lărgirii diapazonului acestora în contextul existenței unor factori determinatori ai schimbărilor, la nivel local, ceea ce le permite adaptarea produselor la cerințele și așteptările consumatorilor unor regiuni concrete.

- Organizațiile, care se ocupă cu elaborarea softurilor cu destinație de tip închis (intern), în calitate de produse oferite, sunt cointerestate în dezvoltarea acestor componente colaborând cu firmele specializate din India, Europa de Est sau din Asia, fiind sigure că acestea vor fi conforme schemelor de fabricație și vor corespunde standardelor de utilizare.

- Furnizorii de produse financiare și servicii profesionale vor să ofere clienților lor un set identic de servicii, bazat pe o conlucrare intermediată de un nivel înalt de cooperare al firmelor în întreaga lume.

Produsele și structurile tehnologice modulare, care permit combinarea și armonizarea componentelor produselor și a proceselor de producere în cadrul standardelor și a proiectărilor tehnologice, constituie elementele-cheie ale atingerii flexibilității strategice în activitate.

A deveni mai rapid (eficient) înseamnă a deveni „modulator” [206, p. 85]. Deci, modulara induce, de asemenea, o capacitate sporită de atingere a unui asemenea nivel al flexibilității strategice, care să facă posibilă o ieșire mai rapidă pe piață a diferitor categorii de produse. În așa fel, compania *Fanuc Automation* (liderul mondial al sistemelor automatizate industriale), *Philips* (sistemul de afaceri concentrate pe producția audio) și chiar unele companii din alte domenii de activitate, au relatat o reducere semnificativă a timpului alocat proiectării de noi produse și o reducere a necesarului de resurse cu circa 50-80 la sută după adoptarea și implementarea integrală a principiilor modulare în activitatea de producere desfășurată.

Cheia către o creștere semnificativă a vitezei de elaborare a noilor produse are la bază noile abordări modulare, menite să modifice vechile principii organizaționale de dezvoltare a produselor. De aceea, actualmente, majoritatea întreprinderilor producătoare se focusează, în primul rând, pe dezvoltarea componentelor. În particular, adeseori, numai după îndeplinirea cu succes a sarcinilor ce vizează o dezvoltare completă și complexă a componentelor principale, compania recurge la determinarea interdependențelor acestora cu cerințele specifice înaintate produselor elaborate. Pe baza unor cercetări recente s-a determinat, că procesul de producere, în întregime, poate fi optimizat cu până la 50 la sută, în condițiile, în care se pune accentul prioritar pe dezvoltarea complexă a părților componente și a „gestionării” interdependențelor potențiale în cadrul produsului, Figura 3.19.

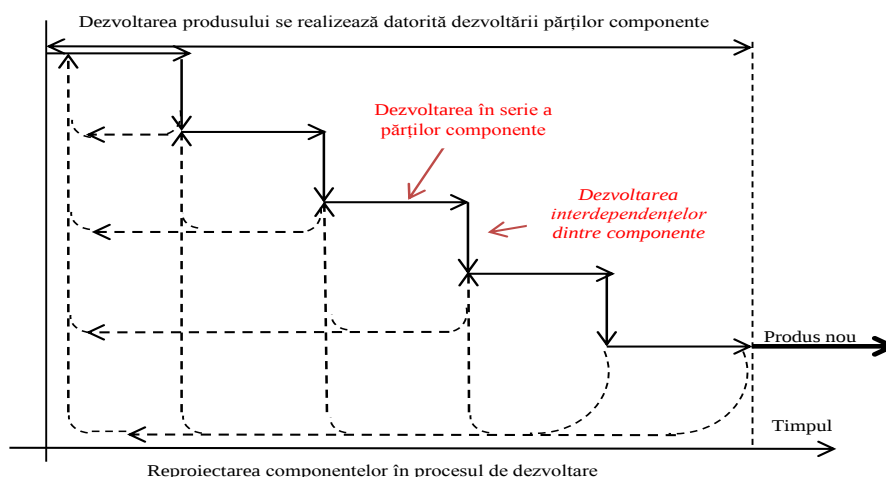


Fig. 3.19. Procesul tradițional de dezvoltare treptată a produsului în baza procesului de reproiectare „în lanț” a părților componente

Sursa: [206, p. 86]

Abordarea modulară a dezvoltării de produse reduce, într-un mod progresiv, atât timpul necesar reproiectării componentelor în prima fază de realizare, cât și standardizarea interdependențelor în cadrul noii structuri de produs. Dezvoltarea componentelor determină,

astfel, necesitatea adaptării complete la interdependențele standardizate ale componentelor structurale ale produsului, Figura 3.20.

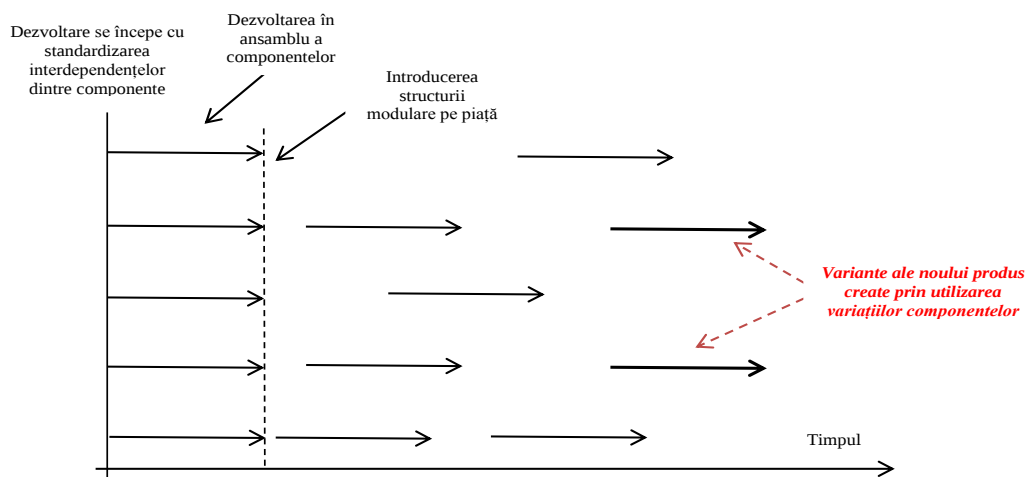


Fig. 3.20. Procesul dezvoltării modulare paralel cu dezvoltarea componentelor

Sursa: [206, p. 87]

În continuare, standardizarea unor interdependențe particulare chiar de la începutul dezvoltării permit realizarea noilor componente într-o formă mult mai competitivă. Multe firme s-au axat pe aplicarea principiului compatibilității între componentele structurii, fără a recurge la standardizare, ceea ce, în practică, s-a dovedit a fi adaptat.

Specificarea și standardizarea totală a interdependențelor în cadrul structurii produsului modular și care constituie un pas important în implementarea metodelor dezvoltării comune poate să reducă semnificativ timpul pentru dezvoltare și să grăbească procesul de lansare al noilor produse pe piață. Cu alte cuvinte, dacă interdependențele în cadrul structurii modulare sunt standardizate, atunci variațiile în cadrul noului produs se pot produce foarte rapid, prin adăugarea unor părți componente deja create și adaptate în cadrul sistemului dat standardizat.

Standardizarea interdependențelor părților componente în cadrul produselor modulare facilitează, de asemenea, lărgirea posibilităților tehnice și tehnologice în cadrul produsului. Spre exemplu, în momentul, în care compania *Sony* și-a prezentat pentru prima dată camera web de 8 mm, *HandyCam*, aceasta avea determinate interdependențele dintre componente, ajustate deja schimbărilor tehnologice pe principalii parametri. Dar imediat cum vor apărea în laboratoarele *Sony* unele variante îmbunătățite ale componentelor structurale, acestea vor fi încorporate produsului *HandyCam*, fără ca aceasta să implice o schimbare radicală a produsului în întregime sau a celorlalte părți componente ale sale.

De fapt, acesta este conceptul de strategie modulară, care i-a permis companiei Sony să păstreze poziția sa de lider în domeniul tehnologiilor și să cuprindă o cotă semnificativă pe piața web a camerelor cu formatul de 8 mm.

Astfel, unul dintre motivele care au determinat creșterea popularității rețelelor de alianțe strategice, în ultimii ani, s-a datorat, mai ales, scopurilor pe care le urmăresc acestea în privința *specializării și învățării*.

Specializarea. Încă Adam Smith menționa: specializarea, în anumite sectoare de activitate, poate conduce la creșterea productivității muncii. Actualmente, foarte multe companii se specializează în vederea creării unor cunoștințe particulare, unice și dezvoltarea acestora în baza competențelor-cheie de care dispun. Transmiterea cunoștințelor cel mai bine are loc în cadrul unei singure organizații, în cazul alianțelor, aceasta fiind îngreunată de apariția unor bariere suplimentare și de dificultățile întâmpinate în procesul de comunicare, condițiile de piață nefiind un mediu adecvat pentru realizarea unor asemenea schimburi. Specializarea, ce cuprinde un domeniu dat de cunoaștere, va facilita posibilitățile inovatoare ale organizației, conducând, în același timp, la o creștere a dependenței acesteia de alți parteneri [208, pp. 109-119; 268].

Atunci când firmele se specializează în anumite domenii de cunoaștere, ele trebuie să coopereze cu alte companii, pentru a avea acces și la cunoștințele prezente în alte sfere de activitate conexe.

Din cauza specializării lor, companiile nu mai dețin un spectru complex al competențelor în vederea satisfacerii integrale a cererii de piață. Rețelele de alianțe permit companiilor de a elabora în comun produse finite sau de a beneficia de serviciile complexe prestate datorită cumulării competențelor cheie ale tuturor partenerilor. Pentru descrierea acestor mecanisme utilizăm concepția de **organizație modulară**, care poate fi avea diverse interpretări, dar și o utilitate largă în diferite domenii, fiind una foarte actuală [208; 251].

În rețelele modulare, diferite companii oferă componente standardizate care, ulterior, vor fi integrate într-un produs sau serviciu unic. Partenerii de afaceri, în acest caz, nu vor fi focusați pe procesul de învățare reciprocă, vrând doar să aibă un acces liber la competențele partenerilor fără a fi interesați să adopte competențe asemănătoare proprii. În cazul ideal, companiile au nevoie de a li se asigura doar standardizarea componentelor pentru definirea produsului de fabricație preconizat. În practică, de regulă, va fi doar un singur partener care va răspunde de mentenanța legăturilor în cadrul rețelei. Un asemenea rol de integrator necesită un nivel determinat de cunoaștere care să cuprindă ansamblul proceselor de producere și a tehnologiilor tuturor partenerilor, să fie în măsură să aplaneze conflictele și să rezolve într-un mod coordonat problemele apărute. La fel, acest fapt oferă posibilitatea de a alege partenerii cu cele mai bune competențe și cu capacitățile de producere adaptate la necesitățile în cadrul rețelei. De cealaltă

parte, cei mai buni parteneri vor opta doar pentru colaborarea cu unii dintre cei mai buni integratori de rețea. Rețelele modulare de succes obțin avantaje competitive așa cum acestea integrează cunoștințele unor specialiști de clasă superioară din mai multe organizații. Cu toate acestea, nu este obligatoriu ca legăturile stabilite să fie axate numai de pe o cooperare de durată, deoarece prioritățile în cazul parteneriatelor modulare pot fi realizate având la bază diferite forme. Integrarea reciprocă în cazul organizațiilor de rețea modulare este una relativ slabă, organizațiile având posibilitatea de a renunța la unele colaborări și de a stabili, la necesitate, relații de cooperare cu parteneri noi.

Cheltuielile suplimentare suportate de integrator se consideră a fi un dezavantaj al modularii, împiedicând creșterea rețelelor modulare. Pe lângă aceasta, integratorii trebuie să fie capabili să garanteze corespunderea calității producției cu standardele prestabilite și, respectiv, să coordoneze întreaga activitate a rețelei. Un alt dezavantaj este acela că, integratorul este văzut ca compania care este răspunzătoare de rezultatele rețelei. Lovitura asupra reputației integratorului putând veni din partea oricărui membru al rețelei.

Acumularea și păstrarea cunoștințelor cresc competitivitatea rețelei în comparație cu producerea tuturor sortimentului de produse în cadrul unei singure organizații. Tuturor partenerilor le este impus să mențină un nivel înalt al competențelor. Companiile se orientează spre creșterea volumului de cunoștințe pe domenii specializate și refuză să investească în altele. Un aport de cunoștințe suplimentare devine mai accesibil datorită interacțiunii dintre parteneri în cadrul rețelei modulare.

Învățarea. Crearea și transmiterea cunoștințelor este mai facil de realizat în cadrul unei singure organizații, decât obținerea acestora din exterior. Totodată, nici unele dintre cele mai mari companii nu sunt în măsură să posede, la un moment dat, toate cunoștințele de care au nevoie. De aceea, învățarea de la alte companii devine un proces indispensabil pentru o dezvoltare dinamică a competențelor-cheie. Astfel, în cazul în care organizațiile se vor axa doar pe competențele proprii ar risca să fie depășite de alte companii înzestrate mai bine din punctul de vedere al cunoașterii acumulate prin absorbirea ei din afară. Practic, în orice companie, oamenii învață mult mai mult unul de la altul, acordând o atenție mult mai mică la ceea ce se întâmplă în exteriorul firmei, dar companiile ar trebui să învețe și unele de la altele pentru a-și menține cunoștințele și competențele la un nivel cât mai superior.

În general, ***cunoștințele au două modalități de a fi exprimate – directă (explicită) și indirectă (tacită).*** *Exprimarea directă a cunoașterii* poate fi formalizată, sistematizată și codificată. În această stare cunoștințele pot fi ușor transmise, atât de la persoană la persoană, cât și de la organizație la organizație. *Exprimarea indirectă a cunoașterii* se utilizează inconștient, prin realizarea unor acțiuni conștiente sau în procesul utilizării cunoștințelor formale. În forma sa

latentă, cunoașterea este greu de transmis, de copiat, de vândut și chiar de identificat. Competențele organizaționale, axate pe cunoașterea tacită, sunt unicate și foarte greu de reprodus. Totodată, avantajul competitiv bazat pe cunoașterea tacită de ordin colectiv are mult mai multe șanse să reziste [208, pp. 109-119; 283].

Există chiar și două teorii referitoare la descrierea procesului de învățare în cadrul organizațiilor de rețea – *teoria „capitalului social” (social capital theory)* și *teoria „găurilor structurale” (structural holes theory)*. Principala diferență dintre ele constă în următoarele:

1. În ceea ce privește teoria „capitalului social”, pentru obținerea unui efect pozitiv în cazul transmiterii cunoștințelor între partenerii din cadrul rețelei, între aceștia ar trebui să existe unele înțelegeri de cooperare de lungă durată, pe bază de încredere reciprocă, ceea ce poate fi atins doar în cazul organizațiilor în care nivelul de coeziune dintre angajați este unul relativ înalt, iar fiecare relație dintre angajați este caracterizată de principiul „fiecare pentru fiecare” [229].
2. În cazul teoriei „găurilor structurale” – o prioritate însemnată revine companiilor care intră în alianțe cu anumite firme, care, în prealabil, nu au format alianțe cu alte companii [223]. Firmele ar trebui să ocolească cooperarea în rețelele de alianțe în care fiecare este obligat să împărtășească cunoștințele acumulate celorlalți parteneri.

Ambele teorii relevă importanța rețelelor în procesul de acumulare de noi cunoștințe și informații, doar că fiecare dintre acestea se axează pe o viziune diferită în ceea ce privește modalitatea de desfășurare a activităților în cadrul rețelei.

În conformitate cu teoria „capitalului social”, organizațiile trebuie să creeze grupuri care să posede legături de cooperare bine dezvoltate. Alianțele pot fi redundante sau excesive (redundant), adică cu cât alianța este mai mare și include mai multe companii în cadrul grupului, cu atât rețeaua va fi mai funcțională [208; 258].

Teoria „găurilor structurale” pledează pentru faptul că alianțele pot fi eficace și fără ca sistemul să fie redundant (excesiv) în relațiile de parteneriat (rețele non-redundante). Potrivit acestei teorii, avantajele cooperării apar datorită legăturilor stabilite între companii, anterior, autonome, acestea beneficiind, în rețea, de un acces liber la diferite surse de informații.

În teoria „capitalului social”, o atenție deosebită se va acorda încrederii și realizării scopurilor comune. În contextul intensificării relațiilor de reciprocitate dintre parteneri, crește eficacitatea schimbului de cunoștințe și informații. Aceasta aduce un beneficiu tuturor companiilor din rețeaua alianței. Teoria „găurilor structurale”, indică deficiențele acestei strategii: cum numai toți membrii grupului află totul despre ceilalți, cunoștințe suplimentare nu vor mai putea fi acumulate, din care motiv, companiile trebuie să fie preocupate de a intra în posesia unui arsenal diversificat de informații. Aceasta poate fi realizat, atunci când partenerii din rețele diferite de alianțe se implică în generarea noilor idei și crearea unor noi cunoștințe.

Fiecare dintre aceste două abordări are neajunsurile sale. Teoria „capitalului social” poate conduce la instituirea unei gândiri colective, focusată pe un comportament organizațional introvertit, iar prin acest conservatism să riște de a fi exclusă din proiectele noi inițiate de terțe părți. Teoria „găurilor structurale”, adesea, este tratată ca una de tip oportunist. Multe companii din cadrul „găurilor structurale” pot să nu fie pregătite pentru a-și împărtăși cunoștințele și informațiile cu partenerii din alianță, în acel volum, în care li s-ar cere, în special, în cazul teoriei „capitalului social”.

Cercetările asupra eficacității abordărilor indicate în contextul analizei acțiunii reciproce dintre parteneri a demonstrat, că numărul optimal de alianțe, poziționarea firmei în cadrul rețelei și densitatea rețelei depind de anumite circumstanțe și factori situaționali.

Pentru diverse ramuri industriale sunt adaptabile diferite abordări. De exemplu, teoria „găurilor structurale” este foarte bine adaptată situației din ramurile înalt tehnologizate, cum ar fi cele electronică și biotehnologie [208, pp. 109-119; 261]. În ceea ce privește teoria „capitalului social”, este mult mai productivă în ramurile tradiționale, precum industria oțelului [208, pp. 109-119; 271]. Deci, în ramurile înalt tehnologizate, unde riscurile vizează o multitudine de tehnologii, se consideră optimal aplicarea teoriei „găurilor structurale”.

Rețelele de alianțe se împart, în mod convențional, în trei categorii. Două dintre ele, orientate spre învățare, sunt descrise de teoriile „capitalului social” și cea a „găurilor structurale”.

Astfel, potrivit celor expuse anterior, în teoria „capitalului social”, toți partenerii sunt legați reciproc; iar în cazul teoriei „găurilor structurale”, de obicei, una dintre companii coordonează relațiile cu câțiva parteneri, anterior, neantrenați în asemenea legături de cooperare. La rândul ei, rețeaua modulară presupune existența unui acces la cunoștințe suplimentare, în cadrul rețelei, neaxându-se pe învățare.

Tipurile date de alianțe sunt considerate tipuri ideale de rețele, iar în practică se întâlnesc foarte rar în forma lor pură. Totodată, acestea servesc pentru analiza diverselor aspecte ale unei sau altei rețele reale de alianțe, cât și înțelegerea traiectoriei fluxurilor complexe de cunoștințe și informații. Analiza rețelelor de alianțe, în contextul teoriilor menționate, va fi utilă companiilor și cercetătorilor din acest domeniu de a găsi starea optimală de diseminare a cunoștințelor în cadrul rețelei și, respectiv, de a concepe o strategie adecvată de învățare. Fiecare tip de rețea are, însă, particularitățile sale specifice, prezentate în Tabelul 3.2.

Tabelul 3.2.

Caracteristicile comparative ale rețelelor de alianțe

Tipul rețelei Caracteristicile	„de Capital Social”	„a Găurilor Structurale”	Modulară
Competențele partenerilor	- Nespecializate; - Un nivel înalt de similitudine între cunoștințele partenerilor.	- Specializate; - Intersectarea tranzitorie a cunoștințelor dintre parteneri.	- Specializate; - Un nivel scăzut de interferență a cunoștințelor dintre

			<i>parteneri.</i>
Scopul cooperării	• Învățarea; • Dezvoltarea de noi competențe.	• Învățarea; • Dezvoltarea de noi competențe.	• Accesul la cunoștințele și competențele partenerilor; • Integrarea competențelor existente.
Tipul cunoștințelor	✚ Cunoștințe cheie și ✚ Cunoștințe ordinare.	✚ Schimbul unor cunoștințe cheie.	✚ Combinarea diferitor tipuri de cunoștințe cheie.
Importanța existenței unei experiențe anterioare în cooperare	<i>Înaltă</i>	<i>Joasă</i>	<i>Joasă</i>
Caracteristicile produsului	<i>Sistemic: lipsa posibilității de dezintegrare a componentelor și proceselor</i>	<i>Sistemic: lipsa posibilității de dezintegrare a componentelor și proceselor</i>	<i>Modular: posibilitatea dezintegrării componentelor și proceselor</i>
Comunicarea	▪ Un nivel înalt de interdependență; ▪ Permanentă; ▪ Continuă; ▪ Multilaterale; ▪ Un nivel înalt al investițiilor lor.	▪ Un nivel înalt de interdependență; ▪ Permanentă; ▪ Continuă; ▪ Bilaterale; ▪ Un nivel mediu al investițiilor.	▪ Un nivel redus al interdependenței; ▪ Întâmplătoare; ▪ Bilaterale; ▪ Un nivel redus al investițiilor.
Coordonatorul (partenerul de bază, societatea-mamă, integratorul)	<i>Nu există.</i>	<i>Se focusează pe învățare în vederea obținerii de avantaje competitive.</i>	<i>Activitatea se orientează pe integrarea diferitor moduli în cadrul rețelei.</i>

Sursa: [208, p. 115]

Componenta partenerilor. În rețelele de „capital social”, partenerii au un nivel redus al specializării, iar competențele acestora deseori se suprapun. În ceea ce privește rețelele modulare de parteneriat, însă, nivelul specializării este mult mai înalt, iar domeniile de intersectare a cunoștințelor sunt limitate și, în varianta ideală, doar produsele finale trebuie să se diferențieze. Este posibil ca unii dintre parteneri să nu cunoască ce fel de cunoștințe specifice posedă ceilalți parteneri. Rețelele de tipul „găurilor structurale” sunt considerate a fi o variantă intermediară între celelalte două. Ele se utilizează, atât în cazul învățării noilor tehnologii, cât și pentru monitorizarea sferelor inovaționale în vederea identificării unor soluții tehnologice indispensabile unor companii concrete.

Scopul cooperării. Aceste reperaje determină, de asemenea, diferențele existente cu privire la scopul cooperării. Firmele din categoria „capitalului social” se străduiesc să învețe de la parteneri; rețelele modulare nu sunt axate pe învățare, chiar dacă înglobează competențele existente [208, pp. 109-119; 251].

Tipul cunoștințelor. În corespundere cu aceasta, cunoștințele cu care se schimbă partenerii în cadrul rețelei de „capital social” și cea a „găurilor structurale” se referă la competențele-cheie sau cele foarte apropiate de acestea. În rețelele modulare, partenerii nu fac schimb de cunoștințe esențiale, așa cum competențele-cheie ale unor parteneri nu sunt cunoștințe-cheie pentru ceilalți, și invers. În rețelele de tipul „capitalului social”, la fel, poate fi realizat un schimb de competențe non-cheie, spre exemplu, când unul dintre parteneri i-ar ajuta pe alții să rezolve unele probleme

de gestiune. În rețelele de „capital social”, importanța relațiilor de parteneriat anterioare joacă un rol semnificativ: experiența în lucrul cu diferiți parteneri, angajamentele și încrederea reciprocă sunt elemente înalt apreciate în contextul, în care, acestea vor facilita schimbul de cunoștințe și vor face cooperarea mult mai eficace. Rețelele modulare vor fi funcționale doar în acel caz, în care produsele și serviciile vor fi, la fel, modulare. De asemenea, în cazul, în care componentele produselor sau cele ale serviciilor sunt foarte strâns legate între ele, iar procesele de producere necesită o integrare puternică, este imposibil de a fi realizată o rețea modulară. Producția finală, realizată de diferiți parteneri în cadrul unei rețele modulare, trebuie să se diferențieze într-o măsură foarte mare.

Comunicarea. Comunicarea la nivelul diferitor tipuri de rețele de alianță este diferențiată. În cazul rețelelor de tipul „capitalului social”, toți partenerii interacționează în permanență, ceea ce necesită investiții suplimentare în susținerea acestor procese. În rețelele „găurilor structurale”, comunicarea dintre diverși parteneri poate fi de ordin bilateral, de aceea nu este necesar de a realiza eforturi suplimentare în vederea conectării și a celorlalți parteneri la acest proces. De aceea, bugetul prevăzut pentru realizarea sistemului comunicațional, în cazul rețelelor de tipul „capitalului social”, va fi, în mod evident, mai redus. Rețelele modulare sunt caracterizate printr-un nivel jos al interacțiunii dintre parteneri. Spre deosebire de celelalte două forme, comunicarea modulară este mai mult întâmplătoare, decât focusată pe anumite scopuri. Întrucât nu există o necesitate în transmiterea de cunoștințe, comunicarea interorganizațională modulară poartă un caracter aleatoriu și nu presupune o interacțiune strânsă dintre parteneri. Companiei-mamă îi va reveni sarcina de a stabili doar unele înțelegeri cu diverse companii privind specificațiile produselor finite, ceea ce presupune, în general, o comunicare bilaterală. Ca rezultat, cheltuielile legate de comunicare în cadrul rețelelor modulare nu sunt înalte.

Rolul integratorului (societății-mamă). Rolul societății-mamă în cazul celor trei forme de alianțe este, de asemenea, diferit. Deși, în cazul unor rețele de „capital social”, anumite companii se implică mult mai activ decât altele în procesul de administrare, în majoritatea cazurilor organizația-mamă lipsește. În rețelele de tipul „găurilor structurale”, rolul companiei-mamă se rezumă la învățarea cât mai bună a modalităților, prin care ar beneficia la maxim de acest avantaj competitiv. Compania principală în cazul rețelelor modulare are rolul de integrator și de modulator.

Utilizarea structurilor modulare este aplicabilă și în cazul coordonării dezvoltării globale a rețelelor și lanțurilor de furnizori [206, p. 87]. Reamintim, că și în cazul în care modulara devine un factor de creștere important pentru organizație – aceasta, în limbaj managerial, ar putea fi definită, în viziunea autorului, drept o „opțiune strategică de creștere modulară” – OSCOM. Administrarea inteligentă a interdependențelor modulare constituie, de

asemenea, cheia către dezvoltarea producerii și a susținerii consumului. Interdependența detaliată a produselor modulare și a proceselor tehnologice asigură o specificație sistemică a componentelor noului produs și a proceselor de realizare a acestuia. Determinarea și standardizarea completă a interdependențelor componentelor permite producătorilor din întreaga lume de a îmbunătăți semnificativ componentele și/sau procesele în măsura în care acestea sunt compatibile structurilor tehnologice ale organizațiilor. Interdependențele standardizate ale produsului sau ale activității organizației devin mult mai atractive pentru furnizorii care sunt orientați spre a investi în dezvoltarea acestor componente în paralel cu alte activități desfășurate, ce ar putea completa produsul oferit. **Astfel, determinarea și gestionarea interdependențelor standardizate în cadrul produselor modulare și a structurilor tehnologice constituie un pas hotărâtor în coordonarea structurilor globale ale producătorilor și furnizorilor – care duc, în mod sinergic, la reducerea cheltuielilor și creșterea semnificativă a cotelor de piață.**

Organizarea structurală și modulara activității Alianței Strategice CAVIO

Managementul AS implică întotdeauna un grad de complexitate mai înalt datorită numărului de persoane implicate (atât persoane fizice, cât și juridice), precum și a raporturilor directe și indirecte stabilite între ele atât pe cale formală, cât și neformală. Luând în considerare și factorii amplasării economico-geografice a elementelor constitutive ale alianței strategice, această complexitate sporește considerabil. Or, în cazul în care alianța strategică își desfășoară activitatea pe un anumit teritoriu (regiune, stat, municipiu), managementul acesteia depune un efort mai mic pentru a o gestiona. Dar în cazul în care activitatea alianței strategice este desfășurată pe teritoriul mai multor zone economice, geografice, țări etc., managementul alianței trebuie să implementeze metode avansate de gestiune a afacerii. Astfel, autorul și-a propus **determinarea unui mecanism eficace de organizare a activității alianței strategice la nivel internațional drept unul din obiectivele cercetării.**

Efectuând un studiu teoretic și aplicativ privind problematica organizării activităților economice în diverse zone și regiuni, au fost determinați principalii piloni (principii) ai metodei de gestiune a AS, care includ următoarele:

1. Stabilirea obiectivelor strategice de activitate a companiei;
2. Determinarea responsabilităților și responsabililor;
3. Asigurarea activității companiei cu resurse;
4. Organizarea structurală a activității alianței;
5. Determinarea metodei eficace de gestiune a întregii alianțe strategice, ce ar permite raționalizarea planificării activităților, distribuirea resurselor în caz de necesitate, controlul

realizării obiectivelor strategice de către managerii companiilor ce fac parte din alianță și a sarcinilor de serviciu pentru angajații companiilor.

Bazându-ne pe tematica cercetării și scopul de bază expus în lucrare, au fost desfășurate următoarele elemente de bază: 4. **Organizare structurală a activității alianței** și 5. **Determinarea metodei eficace de gestiune a alianței strategice.**

Determinarea eficacității de gestiune a ASC în baza metodei MEGAS

Reieșind din structura generală destul de complexă a ASC, precum și repartizarea geografică a subdiviziunilor și companiilor afiliate acestora, ce determină relațiile manageriale complicate, autorul a elaborat și aplicat **o metodă managerială eficace de gestiune a alianței strategice de tip modular (MEGAS)**. Această metodă managerială se bazează pe următoarele concepte de bază, și anume: 1. **Organizarea structurală a activității alianței** și 2. **Determinarea metodei eficace de tip modular pentru gestiunea alianței strategice.**

Elaborarea și aplicarea acestei metode a permis autorului să conceapă, să elaboreze și să aplice în practică un instrument managerial inovator și eficace de gestiune a alianței strategice. Acest instrument este reprezentat sub forma unui soft care a fost elaborat, testat, perfecționat și aplicat în cadrul subdiviziunilor și companiilor afiliate ASC, fiind denumită "CAVIO SOFT".

Interfața CAVIO SOFT, pentru a fi practică în utilizare și a facilita navigarea, este împărțită în trei zone: prima pentru selecția modulelor, a doua în care se regăsesc toate comenzile și a treia, cea mai mare, în care sunt afișate datele, după cum este redat în Figura 3.21.

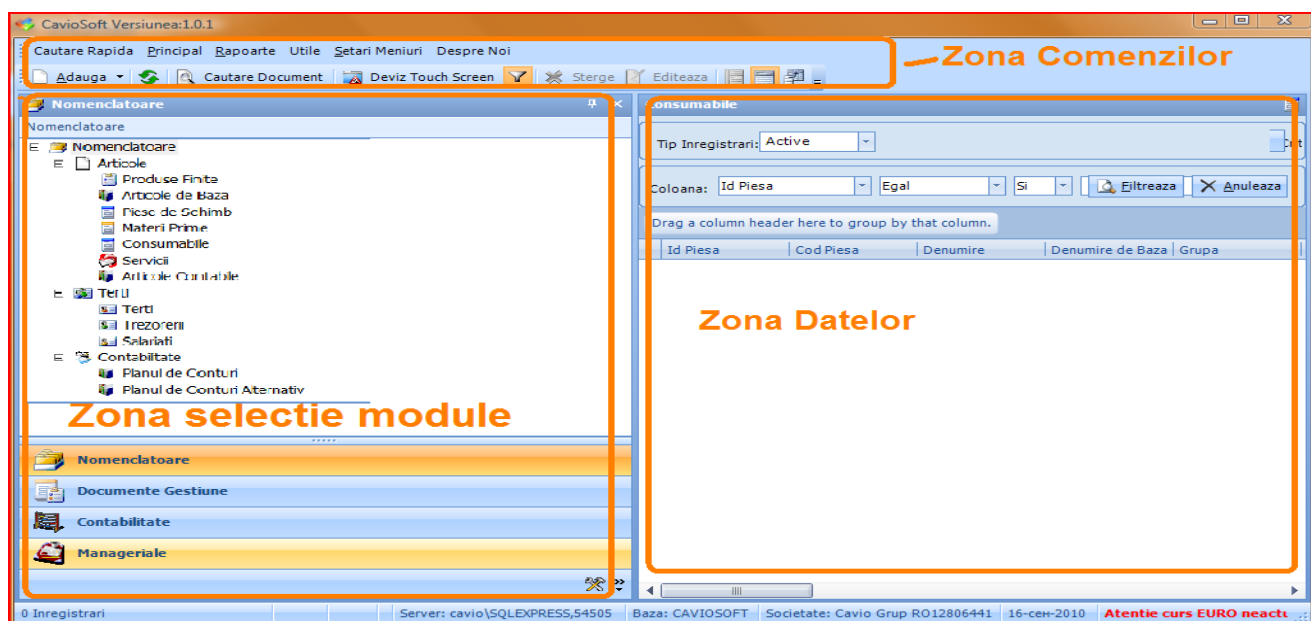


Fig. 3.21. Interfața – CAVIO SOFT

Sursa: elaborată de autor

Astfel, **Zona pentru selecția modulelor** a fost elaborată pentru a cuprinde elementele: a) Nomenclatoare; b) Documente de gestiune; c) Contabilitate și d) Elemente manageriale.

I. În cadrul rubricii **NOMENCLATOARE** sunt prezente compartimentele: *Articole*; *Terți*; *Contabilitate*. Respectiv, din compartimentul **Articole** fac parte alte sub-elemente, după cum urmează:

b) **PRODUSE FINITE**. Aici este stocată și gestionată lista cu toate *produsele finite* (atât cele generate din articole de bază, cât și cele introduse din start ca articol finit) împreună cu toți parametrii care caracterizează fiecare articol în parte. Pentru operativitatea preluării comenzilor de la clienți, definirea produselor necesare și realizarea lor ulterioară, or, articolele care pot fi executate de fabrică conform posibilităților definite, dar încă nu au fost comandate sau fabricate până la moment, se vor genera automat din articolele de bază la lansarea comenzii de către clienți. Totodată, pentru claritate și corectitudine în evidență, toate articolele de mobilier corp de la furnizori străini, care nu fac parte din *colecțiile CAVIO*, se vor introduce din start în **produse finite**, fără a fi create din *articole de bază*. În același timp, referitor la articole tapițate (în special Holurile) de la alți furnizori – urmează să fie elaborat un mecanism nou de evidență a acestora întrucât, până la moment, nu au fost înregistrate asemenea cazuri, dar care ar putea să apară pe viitor. Acest lucru poate fi efectuat prin definirea tabelelor din acest modul (Figura 3.22):

Fig. 3.22. Interfața – Produsul finit

Sursa: elaborată de autor

Spre exemplu, la crearea unui **produs finit** de la un producător străin, în compartimentul *Informații* se introduc toți parametrii caracteristici ai Produsului Finit (la **Generare Produs Finit**) dintr-un **Articol de Bază**, toate câmpurile respective se completează automat. Câmpurile cu buton cu săgeată în partea dreaptă au valori deja definite care trebuie doar selectate din lista căzătoare. Aceste valori se definesc în modulul **Configurări** din Zona Selecție Module:

- Cod bare (cod produs) – pentru alte produse decât cele din COLECȚII CAVIO, care nu au cod produs atribuit, vom introduce un cod nou după principiul: SmVnLD4Cir – Venetia LUX Dulap 4 uși fin: cireș (producător Simex) PROPUNERE;

- Cod Vamal – codul vamal al produsului care va apărea în specificația de export.

- Denumire – denumirea completă a articolului;
- Colecția – se va indica colecția din care face parte produsul;
- Producătorul – se va indica producătorul produsului;
- Caracteristica I (articol LICHID sau NELICHID);
- Grupa Produs – grupa inferioară din care face parte articolul (de ex.: scaun, comoda d-or, pat etc.), conform regulamentului de clasificare existent.
- Grupa Alternativă – articol din colecția CAVIO sau ALTELE;
- Caracteristica II; Car. III; Car. IV; Car. V; Car. VI – sunt aplicate caracteristicile produsului dorit;
- Dimensiuni gabarit produs montat – sunt indicate dimensiunile gabaritului produsului;
- Greutate Brută/Netă – acest câmp se completează automat în cazul când sunt introduse greutatea coletelor din care se compune acest produs. În cazul în care greutatea coletelor nu sunt disponibile, se introduc greutatea Bruto /Neto totale ale produsului direct în acest câmp.
- Volum – acest câmp se completează automat în cazul când sunt introduse dimensiunile de gabarit ale coletelor din care se compune acest produs. În cazul în care dimensiunile coletelor nu sunt disponibile, se poate introduce volumul produsului direct în acest câmp.
- Traduceri – la introducerea produsului finit, trebuie să fie introduse neapărat denumirea acestuia în toate limbile din soft: *ro, rus, it, eng*. Pentru aceasta este necesar de accesat câmpul din meniul TRADUCERI, situat sub meniul LIMBA, se va alege limba dorită și se include în câmpul aflat pe aceeași linie, traducerea denumirii în limba respectivă.
- Observații – în acest câmp se pot include orice observații legate de articolul respectiv.
- Articol Global – în aplicația CAVIO SOFT există atât articole comune pentru toate reprezentanțele, cât și articole utilizate doar de anumite reprezentanțe. Bifa se pune în cazul articolelor COMUNE (GLOBALE). În lipsa bifei, articolul respectiv va fi accesibil doar unității care l-a înregistrat.
- Articol Activ – bifa se va scoate (nu se pune) în cazul articolelor scoase din circuit, care nu mai există în stocuri.

Colete – aici se stochează informația privind coletele produsului finit și parametrii acestora. Pentru a completa coletele produselor, se accesează tabelul Colete și se completează rândul sub denumire parametri (nr. COLET, Cod Colet etc.) pentru fiecare colet în parte. În urma completării câmpurilor de greutate și dimensiuni colete, în tabelul Informații vor apărea greutatea bruto/neto și volumul articolului în mod automat. Pentru a face anumite grupări și ordonări în dependență de anumiți parametri se va aplica cursorul pe antetul coloanei parametrului respectiv, va fi gestionat prin click stânga, și va fi mutat la nivelul butonului „*Drag a column header here to group that column*”, după cum este prezentat în Figura 3.23.

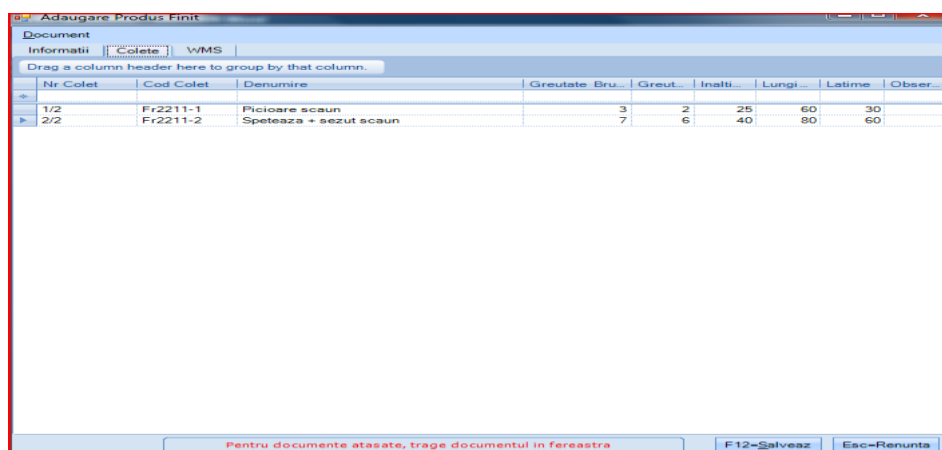


Fig. 3.23. Interfața modului Adăugare PRODUS FINIT

Sursa: elaborată de autor

După efectuarea tuturor acțiunilor necesare se alege, după caz, din partea dreapta-jos a tabelului butonul F12 – Salvează, în caz că se dorește salvarea datelor introduse sau, respectiv, ESC – Renunță în caz că nu se dorește.

c) **ARTICOLE DE BAZĂ.** În acest compartiment este stocată lista cu toate articolele de bază (articole care pot servi ca bază de execuție a produselor finite cu diferite atribute (finisaje, stofe etc.), împreună cu toți parametrii fixați, ce caracterizează fiecare articol, precum și posibilitățile de generare a produselor finite în dependență de atributele definite pentru fiecare articol, Figura 3.24.

Modificare Articol de Baza (pat 120*190, capat mic inalt)

Document

Informatii Generale Colecte Atribute

Cod Bare: **940350000** Cod Vamal: 940350000

Denumire: PAT 120*190, CAPAT MIC INALT

Clasificari

Colectia: FRANCESCA Grupa Produs: dormitor

Produsor: ALPROM Grupa Alternativa: COLECTIE CAVIO

Caracter. I: LICHID Caracter. II:

Caracteristici

Dimensiuni gabarit produs montat

L: 136 Greutate Bruta: Kg

P: 202 Greutate Neta: Kg

H: 109/59 Volum: m3

Traduceri

Limba: romana Denumire: pat 120*190, capat mic inalt

Alte Caracteristici

Observatii:

Articol Global ☐

Articol Activ ☒

Pentru documente atasate, trage documentul in fereastra

F12=Salveaz Esc=Renunta

Fig. 3.24. Interfața – Articole de bază

Sursa: elaborată de autor

Modulul prezentat a fost creat, în special, pentru gestiunea articolelor în diferite finisaje și stofe, produse la Fabrica CAVIO, în care nu se vor introduce articolele de mobilier corp de la alți furnizori. De exemplu, gestiunea atributelor pentru fiecare articol poate fi efectuată prin definirea tabelelor din acest modul, după cum urmează:

d) **INFORMAȚII.** Aici se introduc toți parametrii caracteristici ai Articolului de Bază. Câmpurile, care au un buton cu săgeata în partea dreapta, au valori deja definite care trebuie doar

selectate din lista căzătoare. Aceste valori se definesc în meniul CONFIGURĂRI din Zona Selecție Module.

- Cod bare (cod produs) – se introduce codul articolului de Bază;
- Cod Vamal – codul vamal al produsului care va apărea în specificația de export;
- Denumire – denumirea completă a articolului de bază;
- Colecția – se indică colecția din care face parte articolul de bază;
- Producător - se indică producătorul articolului de bază;
- Caracteristica I (articol LICHID sau NELICHID);
- Grupa Produs – grupa inferioară din care face parte articolul (scaun, comoda d-or, pat etc.), conform regulamentului de clasificare existent;
- Grupa Alternativa – articolul din colecția CAVIO sau ALTELE;
- Caracteristica (Car.) II; Car. III; Car. IV; Car. V; Car. VI – sunt aplicate caracteristicile produsului dorit;
- Dimensiuni gabarit produs montat – sunt indicate dimensiunile gabariturii produsului;
- Greutate Bruta /Neta – acest câmp se completează automat în cazul când sunt introduse greutatea coletelor din care se compune acest produs. În cazul în care greutatea coletelor nu sunt disponibile, se introduc greutatea Bruto /Neto totale ale produsului direct în acest câmp.
- Volum – acest câmp se completează automat în cazul când sunt introduse dimensiunile de gabarit ale coletelor din care se compune acest produs. Dacă dimensiunile coletelor nu sunt disponibile, se poate introduce volumul produsului direct în acest câmp.
- Traduceri – la introducerea produsului finit, trebuie să fie indicat neapărat denumirea în toate limbile din soft: *ro, rus, it, eng*. Pentru aceasta accesăm câmpul din meniul TRADUCERI, situat sub meniul LIMBA, alegem limba dorită și includem în câmpul aflat pe aceeași linie Traducerea denumirii în limba respectivă.
- Observații – în acest câmp se includ orice observații legate de articolul respectiv.
- Articol Global – în aplicația CAVIO SOFT există atât articole comune pentru toate reprezentanțele, cât și articole utilizate doar de anumite reprezentanțe. Bifa se pune în cazul articolelor COMUNE (GLOBALE). În lipsa Bifei, articolul respectiv va fi accesibil doar unității care l-a înregistrat.
- Articol Activ – în cazul articolelor scoase din circuit, care nu mai există în stocuri.

e) COLETE. Aici se stochează informația privind coletele produsului finit și parametrii acestora. Pentru a completa coletele produselor, se accesează tabelul Colete și se completează rândul sub denumire parametri (nr COLET, Cod Colet etc.) pentru fiecare colet în parte. În urma completării câmpurilor de greutate și dimensiuni colete, în tabelul Informații vor apărea greutatea brutto/netto și volumul articolului în mod automat. Pentru a face anumite grupări și

ordonări în dependență de anumiți parametri se va aplica cursorul pe antetul coloanei parametrului respectiv, se va gestiona prin click Stânga și se va muta la nivelul butonului „*Drag a column header here to group that column*”, precum este prezentat exemplul în Figura 3.25.

Nr Colet	Cod Colet	Denumire	Greutat	Greutate	Inaltime	Lungime	Latime	Obser
1/3	FR2248_1 i-1	cap mare +accesorii			145	118	13	
2/3	FR2248_1 i-2	cap mic			145	67	13	
3/3	FR2248_1 i-3	laterale+lonjeron			194	29	10	

Fig. 3.25. Interfața – Coletele articolelor de bază

Sursa: elaborată de autor

În compartimentul Atribute se definesc toate posibilitățile de finisare/tapisare/alți parametri ai Articolelor de Bază, pentru a putea genera în final Produse finite cu diferite combinații ale acestor atribute. La definirea atributelor pentru fiecare articol, trebuie, mai întâi, să fie accesat câmpul Atribut, să se testeze butonul cu săgeată pentru a primi lista atributelor (Finisaj, Stofa, etc.), se va alege Atributul căutat, de ex.: Finisaj, și în câmpul – POZITIE se va defini poziția atributului respectiv în Codul Produsului – ex.: 1, făcând click pe Adaugă. După aceasta se poate selecta și alt atribut, de exemplu: Tapiserie, în caz de necesitate.

După definirea poziției atributelor în codul Produsului, se tastează butonul „+” din fața unui atribut în cazul dat FINISAJ, moment în care va apărea lista cu toate valorile posibile ale acestui atribut în cazul dat – denumirea finisajelor. Apoi, prin marcarea cu cursorul a tuturor rândurilor cu valori atribuite ce nu corespund articolului dat, se va tasta DELETE pe tastieră pentru a le șterge.

Valorile de atribute, rămase pentru fiecare atribut în parte, vor constitui posibilitățile de creare a produselor finite în dependență de atribut, vezi Figura 3.26.

Atribut Articol	Valoare Atribut	Pozitie Cod
Atribut Articol: (none)		
FINISAJ	FINISAJ	1
FINISAJ	Noce Biondo	1
FINISAJ	Noce Italiano	1
FINISAJ	Noce Fiorentino	1
FINISAJ	Noce Cognac	1
FINISAJ	Noce Bassano	1
FINISAJ	Noce Oro	1
FINISAJ	Noce 2009	1
TAPISERIE	TAPISERIE	2

Fig. 3.26. Interfața – Atributele articolelor de bază

Sursa: elaborată de autor

Pentru a opera anumite grupări și ordonări în dependență de anumite coloane se va aplica cursorul pe antetul coloanei parametrului respectiv, se va selecta prin click stânga, și se va deplasa deasupra capului de tabel. Totodată, nomenclatorul cu tipurile ATRIBUTELOR, precum și VALORILE ATRIBUTELOR se definesc în meniul CONFIGURARI din Zona Selecție Module.

După efectuarea tuturor acțiunilor dorite (în toate cele 3 tabele din modulul Articole de Baza) se va alege după caz din partea dreapta – jos a tabelului butonul **F12 – Salvează** dacă se dorește salvarea datelor introduse sau, respectiv, **ESC – Renunță** dacă nu se dorește salvarea.

f) **Generează PRODUS FINIT.** Pentru a genera produsul finit din Articole de Bază, mai întâi trebuie să fie identificat din totalul articolelor de bază (vezi mai sus – VIZUALIZARE LISTA și FILTRARE LISTA Articole) după identificare, se pune cursorul pe acest articol, se dă click dreapta și apoi „GENEREAZA PRODUS FINIT”, Figura 3.27.

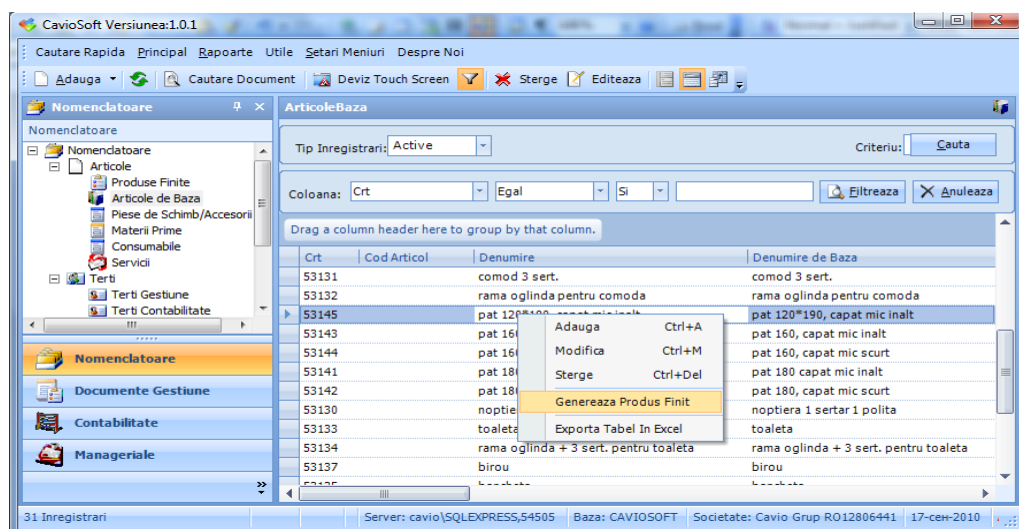


Fig. 3.27. Generarea produsului finit în interfața Articolele de bază

Sursa: elaborată de autor

Prin urmare, va apărea tabelul prezentat în Figura 3.28, în care se conțin deja toți parametrii neschimbabili ai articolului de bază, definiți anterior și posibilitatea de a alege anumite atribute pentru generarea produsului finit.

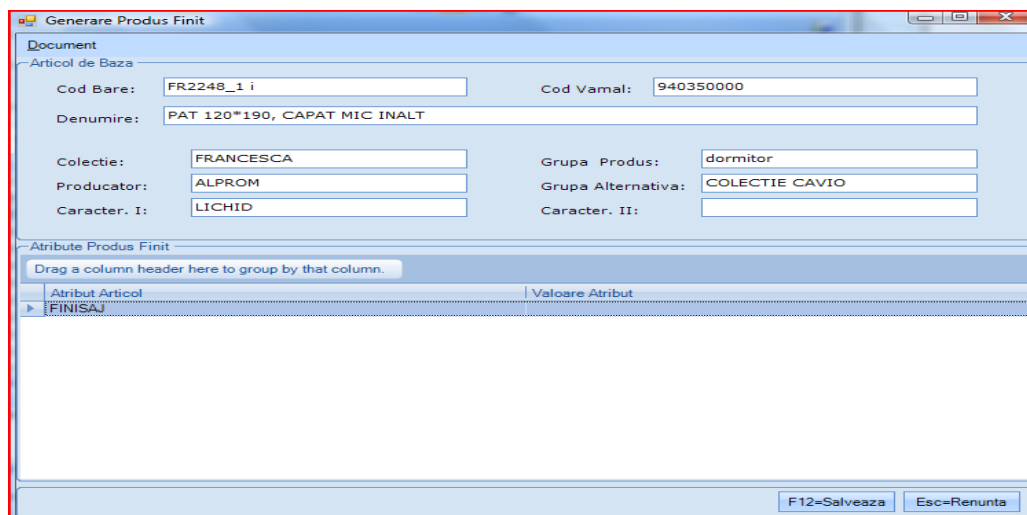


Fig. 3.28. Generarea atributelor produsului finit în interfața Articole de bază

Sursa: elaborată de autor

Apoi se va face dublu click pe atributul ales (în cazul dat FINISAJ), moment în care va apărea o fereastră – SELECTARE VALOARE ATRIBUT, vezi tabelul din Figura 3.29.

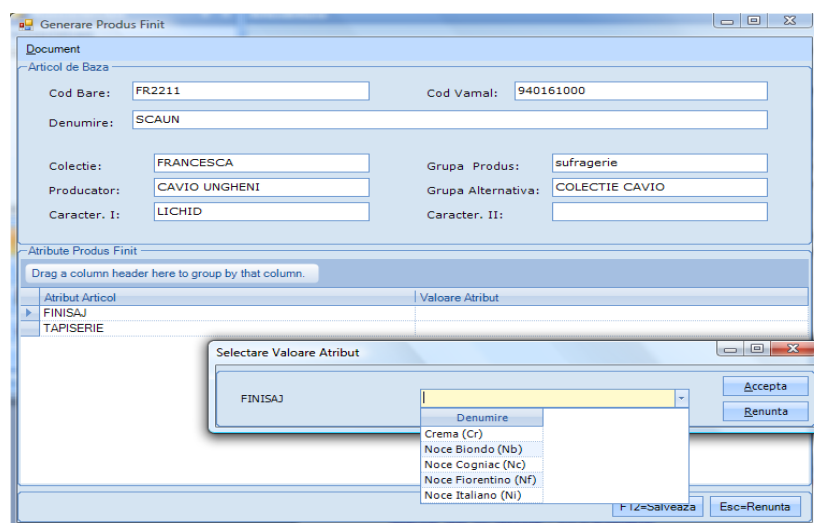


Fig. 3.29. Selectarea atributelor produsului finit în interfața Articole de bază

Sursa: elaborată de autor

Se va face click pe săgeata din partea dreaptă a câmpului gol, după care se va afișa o listă căzătoare cu toate VALORILE ATRIBUTE – definite anterior pentru acest articol de bază (în tabel – Atribute din modulul Articole de Bază), se va alege valoarea atributului dorit și se va tasta butonul Accepta și valoarea aleasă va apărea în câmpul Valoare Atribut, în dreptul atributului respectiv. În același mod se vor completa Valorile Atribute și pentru celelalte Atribute. După atribuirea tuturor valorilor, vom tasta în partea dreapta-jos butonul F12 – Salvează, dacă dorim să salvăm înregistrările și să creăm un produs finit sau după caz – ESC – Renunță – în cazul în care nu dorim generarea produsului finit respectiv.

Produsul finit Generat va putea fi găsit ulterior în lista – PRODUSE FINITE, având codul și denumirea formate după principiul de mai jos: **FR2211 Cr Sb** Francesca Scaun Simplu| Crem| Sudan Braun|.

g) PIESE DE SCHIMB/ACCESORII – este stocată lista PIESELOR DE SCHIMB și a ACCESORIILOR care pot fi expediate către clienți și care vor putea fi comandate de către clienții care au acces de la distanță la pagina companiei – WEB INTERFACE. Acest modul se referă doar la piesele ce pot fi comandate de către clienți nu și la cele consumate în procesul de producție.

h) MATERII PRIME – conține lista tuturor SEMIFABRICATELOR DE MOBILIER IN CRUD, care, în final, se vor transforma într-un PRODUS FINIT, CODUL cărora conține o parte din CODUL PRODUS FINIT (ex.: FR2211CR – Scaun simplu Crud). În modulul dat nu vor fi incluse alte materiale utilizate în producție (feronerie, sticle, ambalaj, lacuri și alte materiale necesare în procesul de producție).

i) CONSUMABILE – conține lista tuturor materialelor utilizate în producție (feronerie, sticle, lacuri, baturi, ambalaj etc.).

j) SERVICII. Acest modul (va) conține informația despre serviciile acordate de către parteneri, respectiv: *Terți; Trezorerii; Salariați; Contabilitate; Planul de conturi ș.a.*

I. DOCUMENTE DE GESTIUNE reprezintă un alt element al zonei de selecție a modulelor ce cuprinde informația referitoare la următoarele compartimente: *Documente furnizori; Documente clienți; Documente de Trezorerie; Documente de Producție și Documente de Inventar*, Figura 3.30.

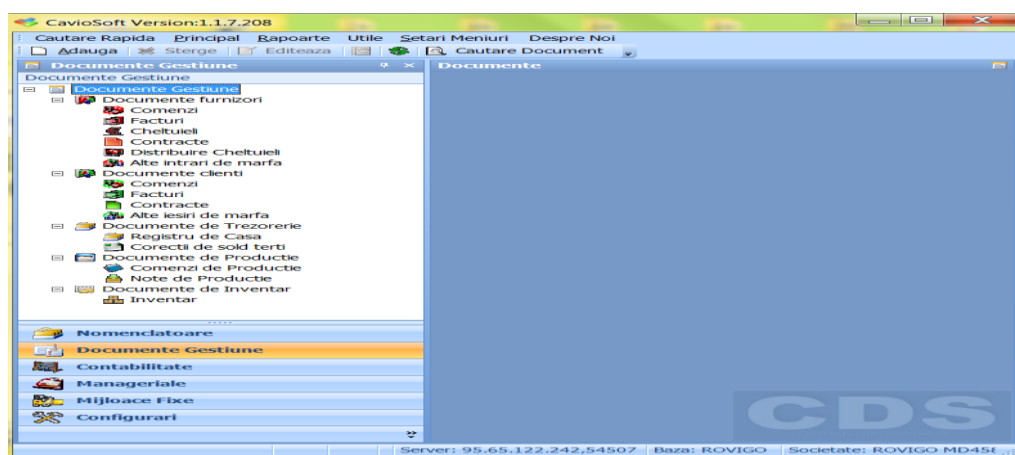


Fig. 3.30. Interfața – Documente de gestiune

Sursa: elaborată de autor

a) DOCUMENTE FURNIZORI. Acest compartiment conține informația (documentele) referitoare la relațiile cu furnizorii, printre care:

1. Comenzi – comenzile transmise furnizorilor;
2. Facturi – facturile primite de la furnizori;

3. Cheltuieli – evidența cheltuielilor legate de contractele cu furnizorii (în special calcularea chiriilor spre plată);

4. Contracte – contractele cu furnizorii;

5. Distribuire Cheltuieli – evidența cheltuielilor legate de aprovizionarea mărfii de la furnizori;

6. Alte intrări de marfă – alte documente de intrare marfă (surplusuri inventar, transfer depozite);

b) DOCUMENTE CLIENTI – conține informații și are loc înregistrarea documentelor referitoare la clienți:

1. Comenzi – comenzile primite de la clienți;

2. Facturi – facturile eliberate clienților;

3. Contracte – contractele încheiate cu clienții;

4. Alte Ieșiri de marfă – înregistrarea altor documente de ieșire marfă (lipsuri inventar, transfer depozite).

c) DOCUMENTE DE TREZORERIE – este înregistrată documentația ce ține de circulația mijloacelor bănești:

1. Registrul de casă – înregistrarea: încasări, plăți, repartizare încasări, repartizare plăți, deconturi, previziuni încasări, previziuni plăți;

2. Corecții solduri – înregistrarea corecțiilor debitoare și creditoare de sold cu terții.

d) DOCUMENTE DE PRODUCTIE – înregistrarea documentelor ce țin de activitatea de producție:

1. Comenzi de producție – înregistrarea comenzilor de producție, planificarea producției de produse finite și a consumurilor.

2. Note de producție – înregistrarea consumurilor de materie primă și a materialelor, precum și înregistrarea altor informații referitoare la procesul de producție.

e) DOCUMENTE DE INVENTAR – înregistrarea și evidența documentelor referitoare la gestiunea mijloacelor fixe), prezent și în modulul mijloace fixe.

III. CONTABILITATE. Acest modul conține informația necesară referitoare la înregistrarea jurnalelor și notelor contabile, printre care: *Jurnal cumpărări*; *Jurnal Vânzări*; *Jurnal trezorerii*; *Note contabile diverse*, având forma prezentată în Figura 3.15.

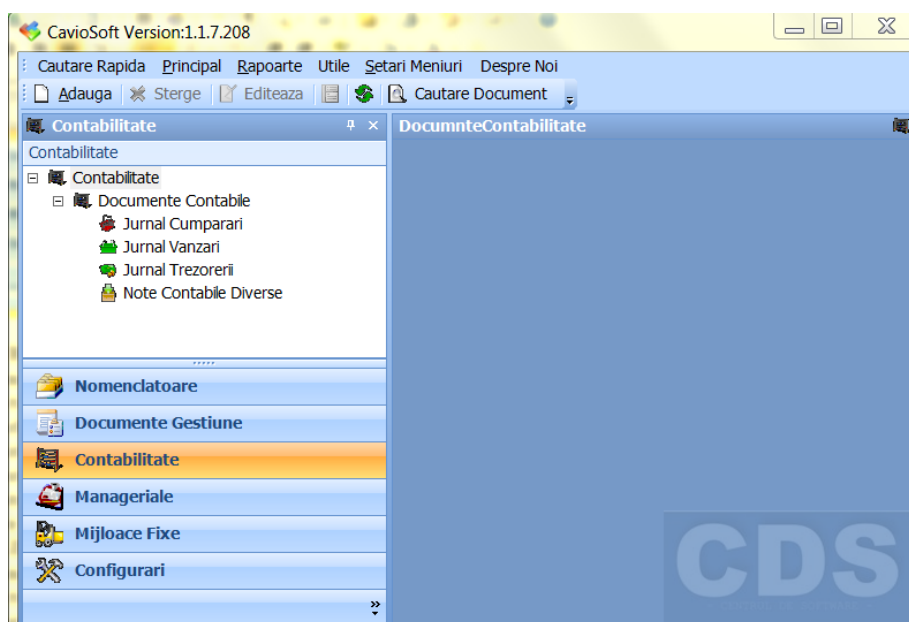


Fig. 3.31. Interfața – Contabilitate

Sursa: elaborată de autor

IV. MANAGERIALE. Acest modul conține instrumente manageriale de formare a prețurilor de vânzare, după cum este prezentat în Figura 3.32.

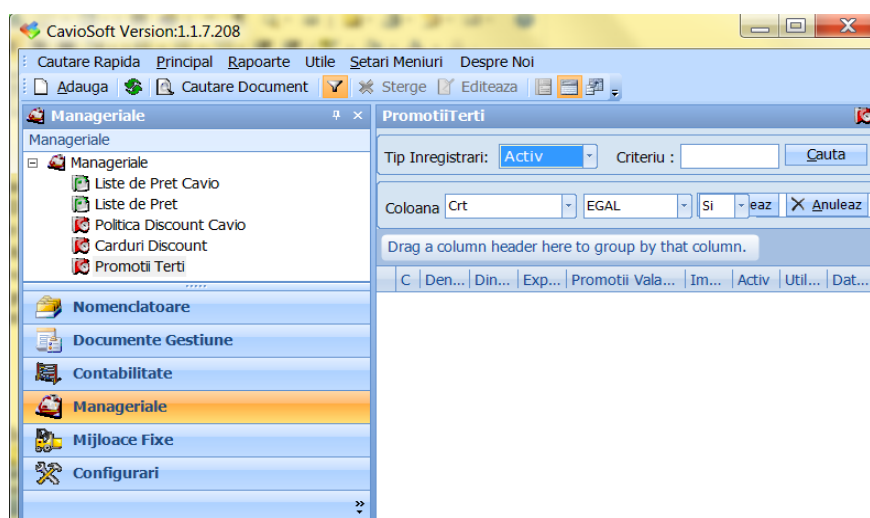


Fig. 3.32. Interfața – Manageriale

Sursa: elaborată de autor

Prin urmare, în acest modul se regăsește informația referitoare la următoarele elemente componente:

- Liste de preț CAVIO – listele de prețuri la produsele CAVIO;
- Liste de preț – liste de prețuri la produsele de la alți furnizori;
- Politica discount CAVIO – formarea politicilor de discount pentru diferite categorii de clienți, în dependență de mai mulți factori (volume cumpărări, vechime colaborare, piața etc.);
- Carduri discount – generarea și evidența cardurilor de discount pentru cumpărătorii finali;

- Promoții terți – gestiunea altor reduceri de preț și diverse promoții pentru clienți.

V. MIJLOACE FIXE. Acest modul conține informația necesară care permite gestiunea și evidența mijloacelor fixe și constă din următoarele submeniuri: mijloace fixe, asigurări, întreținere, precum sunt prezentate în Figura 3.33.

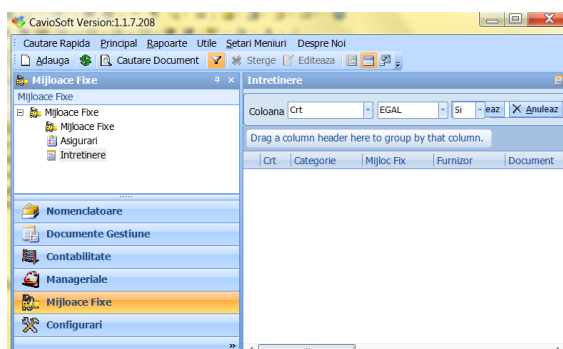


Fig. 3.33. Interfața – Mijloace fixe

Sursa: elaborată de autor

VI. CONFIGURĂRI. Modulul dat permite gestiunea și controlul tuturor parametrilor variabili în soft, Figura 3.34.

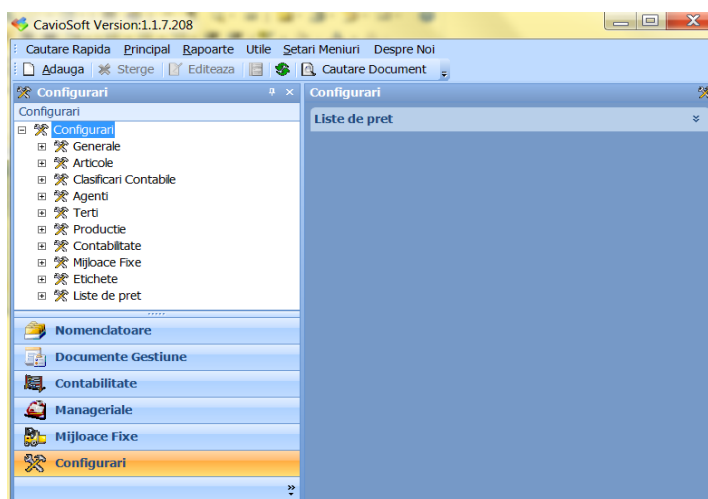


Fig. 3.34. Interfața – Configurări

Sursa: elaborată de autor

Un alt câmp important al interfeței CAVIO Soft îl reprezintă ZONA COMENZILOR, Figura 3.35.



Fig. 3.35. Zona Comenzilor – CAVIO Soft

Sursa: elaborată de autor

În această zonă s-a introdus:

- ✓ CAUTARE RAPIDA – permite efectuarea căutărilor rapide a informației în soft după anumite criterii de căutare (produse, facturi, comenzi etc.);

✓ **PRINCIPAL** – o modalitate suplimentară (mai rapidă) de adăugare a oricăror elemente din zona modulelor;

✓ **RAPOARTE** – accesul la toate rapoartele din soft (costul elaborării, durata și etapele de implementare; raport comenzi client, furnizor). Totodată, include sistemul de raportare pe fiecare subdiviziune, care sunt elaborate anual, lunar, săptămânal, la necesitate. Acest compartiment este utilizat de managementul companiei și pentru determinare gradului de realizare a obiectivelor pe parcursul perioadelor prestabilite.

Totodată, în dependență de necesitățile de gestiune strategică sau curentă a ASC în cadrul CAVIO SOFT, pot fi dezvoltate și alte compartimente sau alte funcții, documente, rapoarte etc. care ar putea contribui nemijlocit la sporirea eficacității procesului decizional și a gestiunii ASC în ansamblu. Astfel, în baza metodei de gestiune a Alianței strategice elaborate (MEGAS), implementate și descrise (parțial) de autor, s-au realizat următoarele obiective strategice:

1. Creșterea vitezei de comunicare cu toate subdiviziunile companiei (timpul de comunicare s-a redus de la câteva zile la câteva ore (chiar și instantaneu). De exemplu:

- timpul de reacție în prelucrarea comenzilor la produse finite, materie primă și materiale între structurile alianței s-a redus de la 2-3 zile până la 3-4 ore;
- recepția copiilor la documentele primare între structurile alianței s-a redus de la 7-8 ore până la 1 minut, copiile fiind automat expediate de sistem în momentul emiterii acestora;

Angajații, în dependență de nivelul de competență și aria de gestionare, efectuează un schimb de informații rapid, eficace și eficient. Această comunicare se referă la toate subdiviziunile companiei, din diverse țări, conform organigramei AS (Italia, România, Ucraina, etc.).

2. Creșterea eficienței activității economice a Alianței.

- reducerea cu cca 50% a numărului personalului din departamentele de aprovizionare, logistica și vânzări datorită avantajelor oferite de soft prin sincronizarea și traducerea automată a documentelor între structurile alianței (comenzi, facturi, nomenclatoare articole etc.);

- reducerea stocurilor moarte în proporție de 80%;
- reducerea stocurilor generale ale companiilor, în medie, cu 35%;

3. Îmbunătățirea logisticii companiilor din cadrul rețelei;

- micșorarea termenului de onorare a comenzilor de la 120 până la 60 de zile
- planificarea și efectuarea producției doar în baza comenzilor (până la implementare soft și producea marfă pe stoc).

4. Formarea unei culturi orientate spre atingerea obiectivelor corporative.

5. Schimbarea rapidă a tehnologiilor și a gamei de produse în dependență de necesitățile și preferințele clienților.

Atingerea obiectivelor strategice menționate a fost posibilă datorită avantajelor oferite de soft și anume:

- Structura modulară a nomenclatoarelor. Denumirile produselor au o structură modulară și constau din articole de bază, cărora le pot fi setate diferite atribute – finisaje, stoffe, feronerie și alte caracteristici unice. Aceasta permite Grupului CAVIO să gestioneze foarte ușor și eficient o gamă de peste 10 milioane de produse finite posibile.
- Universalitatea lingvistică a nomenclatoarelor. Toate nomenclatoarele se introduc din start în 4 limbi și se sincronizează automat în toate structurile CAVIO.
- Sincronizarea automată a documentelor (comenzi și facturi) între structurile Alianței Strategice CAVIO, micșorând considerabil timpul necesar de lucru.
- Generarea automată a listei de prețuri, create la fel pe principiul modular.
- Posibilitatea de a genera rapoarte integrate. Acesta este probabil unul din cele mai importante avantaje ale acestui soft internațional, care permite de a face ANALIZE COMPLEXE atât la nivel local, cât și la nivel global pe Alianța Strategică CAVIO, în urma cărora pot fi luate decizii manageriale ce țin de organizarea procesului de producere și logistică cu randament maxim în dependență de costurile factorilor de producție în diferite zone geografice ale Alianței Strategice.

3.2. Concluzii la capitolul 3

3.1. În Republica Moldova, consumul producției de mobilier a cunoscut, în ultimii ani, o tendință pozitivă, aceasta fiind argumentată și de evoluția veniturilor din vânzări obținute de companiile din această industrie. La nivel național, piața mobilei rămâne, însă, foarte pestriță. În Republica Moldova există, de fapt, două grupuri de cumpărători: primul grup procură doar mobilă de producție germană sau italiană, iar cel de-al doilea preferă cumpărăturile spontane și se axează pe diverse criterii de decizie. În mare parte, cumpărătorii din al doilea grup se orientează spre mobila în serie, produsă în Belarus, Ucraina sau Rusia. Totodată, studiile arată că majoritatea potențialilor cumpărători vor procura în viitor mobilier realizat la comandă. În mare parte, cumpărătorii care deja au procurat mobilă au optat pentru mobilierul fabricat în serie.

3.2. Pentru consolidarea pieței mobilei din Republica Moldova, în ultimii ani, au fost puse în aplicare diferite strategii și politici prin intermediul UPM, dar și prin intermediul primului Mall de mobilă, inaugurat în anul 2013. Totuși, situația în domeniul mobilier, pentru majoritatea producătorilor autohtoni, rămâne a fi una încă foarte instabilă. Deși datele statistice arată o creștere lentă, rapoartele financiare ale celor mai importanți jucători de pe această piață denotă pierderi substanțiale în ultimele perioade de gestiune. Cele mai esențiale probleme derivă din consumul intern slab și concurența neloială; la fel, mai mult de jumătate din volumul vânzărilor

de mobilă revine loturilor din import, ceea ce vorbește despre competitivitatea redusă a producătorilor locali în materie de calitate și percepție a preferințelor consumatorilor.

3.3. În consecință, o bună parte dintre companii caută soluții inteligente pentru sporirea capacității lor competitive, atât în interiorul țării, cât și în exterior. Un exemplu notoriu este prezența Grupului Internațional „CAVIO” în Republica Moldova prin intermediul companiei SRL „EUROATLANT”.

3.4. O metodă inovațională aplicabilă și în cazul firmelor de rețea producătoare de mobilă se referă la crearea structurilor, proceselor și a produselor modulare de gestiune. În cazul grupului CAVIO, o astfel de aplicație modulară a fost creată la nivelul softului informatic, fiind utilizată cu succes în practica managerială a acestei companii, atât la nivel național, cât și internațional, având o acoperire globală în cadrul rețelei. Avantajele utilizării acesteia au fost demonstrate de o creștere semnificativă a vitezei de comunicare cu toate subdiviziunile companiei (timpul de comunicare s-a redus de la câteva zile la câteva ore (chiar și instantaneu); a crescut rata schimbului de informații la nivel de angajații, aceștia lucrând mult mai eficace și eficient, atât pe subdiviziuni, cât și pe țări; a dus la sporirea eficienței activității economice în cadrul ASC; a implicat o îmbunătățire semnificativă a logisticii companiei și la formarea unei culturi orientate spre atingerea obiectivelor corporative, de rând cu schimbarea rapidă a tehnologiilor și a gamei de produse în dependență de necesitățile și preferințele clienților.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Rezultatele investigațiilor științifice privind managementul Alianțelor Strategice, la general, dar și a structurilor de rețea din domeniul industriei producerii mobilei, în special, au permis autorului realizarea următoarelor concluzii:

1. Acceptând formatul actual de activitate a firmelor, în contextul NEGSO, autorul a pus accentul pe analiza integrată a diferitor abordări teoretice ale categoriei economice de organizație și a sistemului strategic comportamental de conducere (SSCC) în afaceri, identificând unele direcții noi de gestiune, cum ar fi: Managementul Strategic Configurativ (SCM), Managementul de rețea, Managementul prin cunoaștere sau Managementul modular.
2. Ca entități cu o deschidere foarte largă spre exterior, firmele contemporane pot adopta diverse comportamente strategice de conducere, modificându-și, în rezultat, structura organizatorică. O fațetă a acestora este apelarea la diverse forme de cooperare, care au fost denumite de autor, în mod sugestiv, drept ACS. Un model al cooperării, foarte popular în ultimii ani, este constituirea firmelor de rețea, în particular, a Alianțelor Strategice.
3. Menționăm, că managementul structurilor organizaționale de tip alianță reprezintă un domeniu de studiu separat, fiind unul dintre componentele cele mai dinamice și mai complexe ale managementului organizațional actual. Formele AS, de asemenea, pot fi diverse, de la simple la foarte sofisticate, ceea ce face ca gestiunea acestora să comporte o atenție specială din partea specialiștilor și a managerilor implicați în cooperarea strategică.
4. Companiile contemporane recurg la opțiunea constituirii unei AS, având la bază o serie de motivații: asigurarea unui confort strategic de piață, stabilirea rapidă a unui pachet cuprinzător de puncte de pornire, incluzând marketingul și producția, organizarea, partea financiară și contabilitatea, telecomunicațiile, sistemul de operații informaționale ș.a. Totuși, cel mai mare beneficiu, ce rezultă din cooperarea de tip alianță, este învățarea prin specializare și acumularea de cunoștințe specifice domeniului de activitate ales.
5. Întrucât drept model de analiză au fost identificate firmele de rețea din cadrul industriei mobilei, analiza pieței internaționale a mobilei a permis autorului să concluzioneze, că actualmente, aceasta evoluează în mod constant, având perspective sustenabile de creștere și în următorii ani, deși structura internațională a pieței mobilei a rămas, practic, neschimbată în ultimii ani. În ceea ce privește piața mobilei, la nivel național, relatăm, că este una încă fragmentară, iar consolidarea acesteia, în ultimii ani, a depins de o serie de politici și strategii concertate de scoatere din anonimat – crearea UPC, inaugurarea Mobimall-ului autohton, îmbunătățirea legislației aferente domeniului etc. La fel, sunt remarcabile și eforturile firmelor locale pentru sporirea capacității lor competitive, atât în interiorul țării, cât și exteriorul ei. Un

exemplu notoriu este prezența Grupului Internațional „CAVIO” în Republica Moldova prin intermediul companiei SRL „EUROATLANT”.

6. Gestiunea AS, cât privește pârghiile managementului de rețea, este una foarte complexă și dificilă. La fel, până nu demult, direcțiile de investigație științifică principale ale AS erau axate mai mult pe modalitățile de interacțiune dintre parteneri, respectiv, compatibilitatea lor strategică și operațională ca factor determinant al succesului alianțelor. Această abordare a găsit o aplicabilitate practică largă în multe companii și a intrat în accepțiunea diferitor manageri de alianțe, lucrul cărora, în mare parte, se reducea la determinarea scopurilor comune, formarea unei structuri adecvate de conducere a rețelei, alegerea celor mai buni parteneri pentru cooperare, având culturi organizaționale asemănătoare. Actualmente, însă, această abordare pare a fi una depășită, accentul este necesar de pus pe așa elemente importante, ca: posesia cunoștințelor profesionale despre managementul alianțelor; elaborarea structurii și a proceselor de susținere; cunoașterea culturii alianțelor; elaborarea unor mecanisme funcționale de implicare a managementului și, respectiv, învățarea continuă în mediul organizațional. În rezultat, considerăm că practicile, modelele și procesele aplicate trebuie să fie îmbunătățite și dezvoltate cu regularitate în cadrul managementului.

7. Un aspect important se rezumă și la faptul, că crearea și funcționarea AS trebuie adaptată și subordonată unui cadru legal bine definit, menit să le asigure o activitate optimă în atingerea scopurilor și a intereselor strategice derivate asocierii. În ceea ce privește atributele legale ale formelor principale de asociere atât în Republica Moldova, cât și în străinătate, o importanță deosebită trebuie acordată legislației privind crearea uniunilor de întreprinderi, grupurilor de societăți, pârghiilor privind monopolul, concentrărilor economice, supravegherii activității agenților economici în ZEL, precum și creării și protejării cunoștințelor generate în cadrul diferitor formațiuni economice.

8. Astfel, autorul a insistat să evidențieze, că o metodă inovațională aplicabilă în cazul firmelor de rețea producătoare de mobilă se referă la crearea structurilor, proceselor și a produselor modulare de gestiune. În cazul grupului CAVIO, o astfel de aplicație modulară a fost creată la nivelul softului informatic, fiind utilizată cu succes în practica managerială a acestei companii, atât la nivel național, cât și internațional, având o acoperire globală în cadrul rețelei. Avantajele utilizării acesteia au fost demonstrate de o creștere semnificativă a vitezei de comunicare cu toate subdiviziunile companiei (timpul de comunicare s-a redus de la câteva zile la câteva ore (chiar și instantaneu); a crescut rata schimbului de informații la nivel de angajați, aceștia lucrând mult mai eficace și eficient, atât pe subdiviziuni, cât și pe țări; a sporit eficiența activității economice în cadrul ASC; a îmbunătățit semnificativ logistica companiei și formarea

unei culturi orientate spre atingerea obiectivelor corporative, de rând cu schimbarea rapidă a tehnologiilor și a gamei de produse în dependență de necesitățile și preferințele clienților ș.a.

Așadar, autorul înaintează următoarele recomandări:

1. Utilizarea terminologiei remediate de către autor, aferente domeniului de studiu investigat (Alianță strategică (AS); Acord de Cooperare Strategică (ACS); Arie de Excelență Strategică (AES); configurații ierarhice și non-ierarhice; cunoaștere; Grup Strategic (GS); Guvernanța Alianțelor Strategice (GAS); management al cunoașterii; Management Strategic Configurativ (CSM); modulare; Noua Economie Globală Strategic Orientată (NEGSO); opțiune strategică de creștere organizațională prin modulare (OSCOM); opțiunea de creștere organizațională prin configurare (OCOC); Parteneriat Strategic Global (PSG); Rețea de Cooperare Strategică (RCS) etc);

2. Extinderea orizontului de percepere a categoriei economice de organizație și acordarea unei importanțe deosebite firmelor cu structuri de rețea. Reieșind din realitățile economice contemporane, organizațiile mari se transformă (sau transformat) în structuri de tip rețea, alianțe corporative, eficiența economică și eficacitatea acțiunilor nu trebuie de căutat doar în cadrul unei singure companii ci în întreg lanțul de companii. Or, ineficiența unei companii nu înseamnă ineficiența proprietarilor structurii de rețea;

3. Utilizarea măsurilor modulare de creștere și dezvoltare organizațională. Modularea activității *Alianței strategice analizate* a dus la varii beneficii pentru companie, angajați și pentru managementul companiei (creșterea vitezei de comunicare cu toate subdiviziunile companiei (timpul de comunicare s-a redus de la câteva zile la câteva ore (chiar și instantaneu); reducerea cu cca 50% a numărului personalului din departamentele de aprovizionare, logistica și vânzări datorită avantajelor oferite de soft prin sincronizarea și traducerea automată a documentelor între structurile alianței (comenzi, facturi, nomenclatoare articole etc.), reducerea stocurilor moarte în proporție de 80%, reducerea stocurilor generale ale companiilor, în medie, cu 35%; Îmbunătățirea logisticii companiilor din cadrul rețelei - micșorarea termenului de onorare a comenzilor de la 120 până la 60 de zile; Posibilitatea de a genera rapoarte integrate - unul din cele mai importante avantaje ale acestui soft internațional, care permite de a face analize complexe atât la nivel local, cât și la nivel global etc.)

4. Diversificarea și îmbunătățirea continuă a instrumentelor de gestiune intrafirmă, acordând o importanță notorie cunoașterii etc. Utilizarea softurilor informaționale în cadrul companiilor ce fac parte din alianțe strategice (inclusiv corporative) presupune cunoașterea foarte bună a domeniului de activitate, a softului, a limbilor de circulație internațională (având filiale, dealeri, parteneri în diferite țări), a specificului cadrului legal și a particularităților culturale pentru fiecare țară.

BIBLIOGRAFIE:

Română:

1. Acordul de Cooperare și Parteneriat (APC). <http://www.eumission.mfa.md/relatii-rm-eu/>, vizualizat: 04.07.2014.
2. Acte normative internaționale. Convenții, aranjamente, tratate - regionale. Agenția de Stat pentru proprietatea intelectuală a Republicii Moldova. <http://agepi.gov.md/md/legislation/international.php>, vizualizat: 12.12.2014.
3. Acte normative internaționale. Directive europene. Agenția de Stat pentru proprietatea intelectuală a Republicii Moldova. <http://agepi.gov.md/md/legislation/international.php>, vizualizat: 12.12.2014.
4. Agenția Lemnului. <http://www.agentialemnului.ro/ro/index.php>, vizualizat: 01.01.2013.
5. Angelescu C. Economie. Ediția a V-a. București: Economică, 2000. 544 p.
6. Angelescu Coralia ș.a. Economie. Ediția a V-a. București: Editura Economică, 2000. 544 p. ISBN 973-590-346-6
7. Angheni S., Volonciu M., Stoica C. Drept comercial. – București: ALL BECK, 2004. pag. 253
8. Asociației Producătorilor de Mobilă din Romania. http://www.allacronyms.com/APMR/Asociatia_Producatorilor_de_Mobila_din_Rom%C3%A2nia, vizualizat: 01.01.2013.
9. Bărbulescu C. Sistemele strategice ale întreprinderii. București: Editura Economică, 1999. 310 p. ISBN 973-590-140-4
10. Bărbulescu C., Băgu C. Managementul producției. Politici manageriale de producție. Vol. II, București: Tribuna Economică, 2001, ISBN 973-9353-29-0.
11. Bârdan V., Roșca P. Alianțele aeriene – noul cuvânt de ordine în transporturile aeriene. P. 19-25. http://www.aticmd.md/wp-content/uploads/2013/02/ATIC_STL-2011-03.pdf, vizualizat: 14.07.2014.
12. Bărgan P. Managementul inovațional în funcționarea asociațiilor științifice de producere din Republica Moldova. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 2008. 150 p.
13. Bârsan C. Societățile comerciale. București: Șansa SRL, 1993. 440 p.
14. Bilanțul anual al companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013.
15. Bîlba T. Influența proceselor de regionalizare asupra dezvoltării comerțului exterior al Republicii Moldova. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 2009. 170 p.
16. Biroul Național de Statistică www.statistica.md vizualizat: 08.01.2016
17. Bleoju G. Management strategic. Universitatea „Dunărea de Jos”, 171 p. https://www.uploady.com/#!/download/dT_IEA89dxS/JvwoqoFONqcLtkVN, vizualizat: 10.05.2014.
18. Bleoju G. Management strategic. Universitatea „Dunărea de Jos”. 172 p.
19. Borcoman R., Jorovlea E. Impactul comportamentului organizațional în formarea comportamentului angajaților. În: *Economica*, 2012, nr. 2, pp. 7-11. ISSN 1810-9136. (Cat. B).
20. Borcoși A. Management based on knowledge – management method applied in romanian small and medium enterprises, pp. 3451-3459. http://feaa.ucv.ro/annals/v7_2008/0036v7-027.pdf, vizualizat: 10.08.2014.
21. Brașovschi-Velenciuc V. Participarea țărilor fostului bloc socialist în rețelele internaționale de producție. În: *Economica*, 2012, nr 4, pp. 57-64. ISSN 1810-9136. (Cat. B).
22. Burduș E. Management comparat internațional, Editura „Economica”, București, 2006, 472 pag., ISBN: 973-709-258-9
23. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. Managementul schimbării organizaționale. Ediția a III-a, București: Economică, 2008, 432 pag. ISBN: 978-973-709-344-8.

24. Burlacu N. Management corporativ. Chișinău: ASEM, 1996. 222 p.
25. Burlacu N., Cojocaru V. Management. Chișinău: ASEM, 1995. 177 p
26. Burlacu N., Călugăreanu I. Managementul anticriză. Chișinău: ULIM, 2013. 327 p.
27. Ce mobilă preferă moldovenii http://mybusiness.md/ro/categories/item/534-ceed_mebel
28. Chifu I. Parteneriat Strategic. Sistemul de Parteneriate Strategice al României. Center for conflict prevention and early warning. Vol. 5, nr. 09 | 2012. http://cpc-ew.ro/occasional_papers/vol5_09.pdf, vizualizat: 01.08.2014.
29. Chirinciuc Iurie. Alianțe strategice. Realizări și probleme în: Economie și Sociologie. Chișinău, 2003, nr. 3 p. 99-104.
30. Chirinciuc Iurie. Direcții de implementare a franchisingului în industria de mobilă din Republica Moldova. Simpozionul internațional ”Integrarea Europeană și competitivitatea economică din 23-24 septembrie 2004” Chișinău: Editura ASEM, 2004, volumul III, p. 83-84.
31. Chirinciuc Iurie. Identificarea alianțelor strategice ca derivate a cooperării strategice în context economic global în: Economica, Chișinău, Editura ASEM, martie 2015.
32. Chirinciuc Iurie. Opțiunea aplicării strategiilor manageriale de creștere organizațională prin configurare în : Economie și Sociologie, Chișinău, 2014, nr. 3, p. 146-153.
33. Chirinciuc Iurie. Perfecționarea activității Alianței Strategice ”CAVIO”. Conferința ”Strategii și politici de management în economie contemporană ”, Chișinău, 2015. Editura ASEM, martie 2015.
34. Chirinciuc Iurie. Viziune strategică asupra metamorfozei teoriei comportamentului organizațional în condițiile noii economii globale în: Analele INCE, Chișinău 2014, p. 60-67.
35. Ciclul de viață al întreprinderii. <http://www.economiaintreprinderii.ro/cap11/s1.htm>, vizitat : 05.06.2014.
36. Ciobanu E. Managementul performant al resurselor umane în organizație. București: Centrul Tehnic-editorial al Armatei, 2008, 232 pag. ISBN 978-606-524-007-0.
37. Ciumac Gh. Managementul activității de desfacere a produselor finite în cadrul întreprinderilor producătoare de mobilă din Republica Moldova. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 2005. 122 p.
38. Ciuvaga N. Industria moldovenească a mobilei abia se menține pe linia de plutire. <http://www.eco.md/index.php/rss/item/1433-industria-moldoveneasc%C4%83-a-mobilei-abia-se-men%C5%A3ine-pe-linia-de-plutire>, ultima vizualizare: 15.09.2014.
39. Coban M. Abordări metodologice privind strategia de gestionare a competitivității întreprinderii. În: Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei, 2012, pp. 99-103. ISSN 1857-1433. (Cat. C).
40. Cojocaru V. Transnaționalizarea vieții economice în țările mici prin prisma unităților economice. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 2006. 123 p.
41. Cojocaru V., Chirinciuc I. Tipuri de alianțe strategice. În: Analele ASEM, Vol. IV, Chișinău: Editura ASEM, 2006. Pag. 204-211. ISBN 978-9975-75-086-8.
42. Cole G.A. Management: Teoria și practică. Chișinău, Știința, 2004. ISBN 9975-67-387-2. 456 p.
43. Comerțul intra-firmă, mecanismul și cadrul legislativ. <http://www.informatiiprofesionale.ro/finante/mecanismul-preturilor-de-transfer>, vizualizat: 01.07.2014.
44. Comportamentul investitorului potențial. Achiziții și fuziuni. 20 p. <http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDkQFjAD&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fbkq%2Fgroups%2F23299035%2F1638838640%2Fname%2Fachizfuz1.ppt&ei=brHfU42ZNJKcyASv2IKwAQ&usq=AFQjCNfKr-BbGOhQAOrHn-6urMNIiSju3A&bvm=bv.72197243,d.aWw>, vizualizat : 01.07.2014.
45. Concentrările economice, http://www.juridice.ro/wp-content/uploads/REGULAMENT-privind-concentrarile-economice_18700ro.pdf, vizualizat: 22.07.2014.

46. Concentrările economice, <http://www.untrr.ro/info-untrr-anul-iii-nr-1-23-ianuarie-2006/concentrari-economice-definire-exceptii-si-fapte-interzise.html#.U80acrHO1I0>, vizualizat: 21.07.2014.
47. Constituirea de organizații politice, militare sau paramilitare cu caracter fascist, rasist sau xenofob. <http://legeaz.net/dictionar-juridic/constituirea-de-organizatii-politice-militare-sau-paramilitare-cu-caracter-fascist-rasist-sau-xenofob>, vizualizat: 03.06.2014.
48. Conținutul geoeconomic al zonelor economice libere. <http://conspecte.com/Contabilitate/taxele-vamale.html>, vizualizat: 14.05.2014.
49. Contract bilateral sau sinalagmatic. <http://legeaz.net/dictionar-juridic/contract-bilateral-sau-sinalagmatic>, vizualizat: 18.07.2014.
50. Contractele de transfer de tehnologie. 5 p. http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.avocatnet.ro%2FUserFiles%2Facte%2F20080603134200_59477.doc&ei=ISDsU5_iBMmGyASDhYDIDw&usg=AFQjCNHcuHScIHNjX3Czf328P100H5bxJQ&bvm=bv.72938740,d.aWw, vizualizat : 19.07.2014.
51. Controlul asupra concentrarilor, <http://www.scribub.com/stiinta/drept/Controlul-asupra-concentrarilo632119153.php>, vizualizat: 21.07.2014.
52. Cornescu V.ș.a. Management: de la teorie la practică. București: Editura Universității din București, 2003. 304 p. ISBN 973-575-831-8.
53. Cotelnic A. Managementul elaborării, implementării și adaptării strategiei de ansamblu a firmei. Tz. Dr. Hab., Chișinău: ASEM, 2001. 236 p.
54. Cotelnic A., M. Nicolăescu, V. Cojocaru, Management (în definiții, scheme și formule), CEP al ASEM, Chișinău, 1998, 340 pag., ISBN: 9975-75-026-5, pag. 197.
55. Dafinoiu O. Despre opțiunea alianțelor strategice și crearea de lanțuri de valori interconectate. 7 p. http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=25&ved=0CD4QFjAEObQ&url=http%3A%2F%2Fwww.octavdafinoiu.ro%2Fwp-content%2Fuploads%2Foptiunea-pentru-alianta-strategice-si-lanturi-de-valori-interconectate.doc&ei=djP2U4OwDtWgyATR-4CQDg&usg=AFQjCNHH6yRYEaL8AqJuIE_VkSbZB3U61g&bvm=bv.73373277,d.aWw, vizualizat: 14.05.2014
56. Definiția bilateral. <http://www.webdex.ro/online/dictionar/bilateral>, vizualizat: 18.07.2014.
57. Definiția colaborării. <http://dexonline.ro/definitie/colaborare>, vizualizat: 11.05.2014.
58. Definiția conceptului de „arhetip”. <http://dexonline.ro/definitie/arhetip>, vizualizat: 25.06.2014.
59. Definiția cooperării. <http://dexonline.ro/definitie/cooperare>, vizualizat: 11.05.2014.
60. Definiția multilateral. <http://dexonline.ro/definitie/multilateral>, vizualizat: 18.07.2014.
61. Definiția multilateralism. <http://dexonline.ro/definitie/multilateralism>, vizualizat: 18.07.2014.
62. Definiția noțiunii de „consolidat”. <http://dexonline.ro/definitie/consolidat>, vizualizat: 03.07.2014.
63. Definiția pentru „aranjament comercial”. Dicționarul de afaceri on-line. <http://www.manager.ro/dictionar/aranjament-comercial/1121.html>, vizualizat: 12.07.2014.
64. Definiție „modul”. <http://dexonline.ro/definitie/modul>, vizualizat: 22.08.2014.
65. Definiție „modulator”. <http://dexonline.ro/definitie/modulator>, vizualizat: 22.08.2014.
66. Definiții ale termenilor de „holistic” și „holism”. <http://dexonline.ro/definitie/holistic>, vizualizat: 10.05.2014.
67. Demerji I. Impactul culturii organizaționale asupra dirijării conflictelor și stresului în cadrul unităților economice din Republica Moldova. Tz. Dr. Șt. Ec. Chișinău: ASEM, 2009. 444 p.

68. Despre parteneriatul public-public și alte modificări la achizițiile publice.
<http://legestart.ro/despre-parteneriatul-public-public-si-alte-modificari-la-achizitiile-publice/>, vizualizat: 01.07.2014.
69. Dicționa explicativ al limbii române, Ediția II-a, Editura „Univers enciclopedic”, București, 1996, 1992 pag., pag. 1030.
70. Diviza L. Problemele manageriale ale întreprinderilor mixte din Republica Moldova. Tz. Dr. Șt. Ec. Chișinău: ASEM, 1997. 124 p.
71. Dorodaia I. Problemele reengineeringul business-proceselor în crearea unui sistem managerial eficient la întreprindere. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 2006. 177 p.
72. Dragomirescu H. Organizații bazate pe cunoaștere. Studiu tematic elaborat în cadrul proiectului prioritar „Societatea informațională – societatea cunoașterii” al Academiei Române, București, 10 noiembrie 2001, 20 p.
http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDEQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.academiaromana.ro%2Fpro_pri%2Fdoc%2Fst_g06.doc&ei=XVjoU5yfA9a3yASItIDgCA&usg=AFQjCNEiCI1FDKoQKSZtd5SX2afPp6rXuw&bvm=bv.72676100,d.aWw, vizualizat: 10.08.2014.
73. Dumitru I. Modernizarea structurilor și strategiilor în managementul corporativ. Tz. Dr. Șt. Ec. Chișinău: ASEM, 2014. 144 p.
74. Economia întreprinderii. 231 p.
http://www.ctalicuza.ro/info/neacsu/diverse/af/anI_semI/cursuri_sem1/Curs%20EI.pdf, vizualizat: 15.06.2014.
75. Elementele definiției ale ciclului de viață al întreprinderii.
<http://www.economiaintreprinderii.ro/cap11/s2.htm>, vizitat : 05.06.2014.
76. Eremia A., Stancu I. Activitatea bancară pentru dezvoltare durabilă. În: Economie teoretică și aplicată, pp. 23-32. <http://store.ectap.ro/articole/107.pdf>, vizualizat: 11.05.2014.
77. Esența managementului durabil. http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_management, vizualizat: 11.05.2014.
78. Faulkner D., Bowman C. Elemente de strategie concurențială. București : Teora, 2000. 120 p. ISBN 973-20-0584-X
79. Federația Sindicatelor Libere din Industria Mobilei din România. <http://www.fslil.ro/>, vizualizat: 01.01.2014.
80. Florescu D. A. P., Mrejeru T., Bălașa G. Drept societar. – București: Lumina Lex, 2003. pag. 102-103
81. Florescu M. ș.a. Managementul proiectelor. Dezvoltare durabilă. Suport de curs. România, Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai. 118 p. http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementu_-_proiectelor_Dezvoltare_durabila.pdf, vizualizat: 11.05.2014.
82. Fuziuni și achiziții. 39 p.
<http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F23299035%2F74716770%2Fname%2Fachizifuz2.ppt&ei=CbHfU9b2Go2myASVw4KoBA&usg=AFQjCNGpfoo eKVw7Ch0hH-QRrEgEos3siA&bvm=bv.72197243,d.aWw>, vizualizat: 01.07.2014.
83. Gheorghiu M., Guțu C. Competitivitatea regională și oportunități de formare a clusterului în industria de confecții din Republica Moldova. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova, Ediția a VII-a. Chișinău: ASEM, 2009, pag. 38-44. ISBN 978-9975-75-462-0.
84. Gheorghiu Gh., Niță M., Dreptul concurenței interne și europene. București: Universul juridic, 2011. pag 22
85. Golea V. Modalități strategice de reducere a riscului internaționalizării firmei: alianțele. În: Economie teoretică și aplicată, pag. 71-76. <http://store.ectap.ro/articole/184.pdf>, vizualizat: 18.07.2014.

86. Grecu I. Dezvoltarea umană-durabilă și progresul economic-social. În: Analele Universității Spiru Haret. Seria Economie: Probleme și dileme în teoria și practica dezvoltării economice, an. I, nr. 2, 2002. București: Editura Fundației România de mâine, 2003, pp. 183-186. ISSN 1482-8336
87. Hapenciuc C.V. Economia întreprinderii: note de curs. Suceava: Universitatea „Ștefan cel Mare”, 2007. 83 p. <http://jurnalulsportivului.files.wordpress.com/2012/02/economia-ntreprinderii.pdf>, vizualizat:11.07.2014.
88. Hrișcev E. Management inovațional. Chișinău: ASEM, 1998. 111 p.
89. Hrișcev E., Managementul firmei, Complexul editorial-poligrafic al ASEM, Chișinău, 1998, 398 pag, ISBN: 9975-75-010-9.
90. Hurduzeu Gh. Geostrategii internaționale ale marilor corporații. Curs Post Universitar: Geopolitică, geostrategie și managementul afacerilor. 19 p. http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.geostrategie.ase.ro%2FCursuri%2Fgeost_corp.doc&ei=0DL2U9SNCJaBygSL5YG4Cw&usg=AFQjCNF7D739Kn2liuZk6Yjl8u563rcS-g&bvm=bv.73373277,d.aWw, vizualizat: 15.05.2014.
91. Ignatiuc D. Competitivitatea economiei naționale în contextul asigurării securității economice. Teză de dr. în șt. ec. Chișinău, 2013. 184 p.
92. Implicațiile societăților transnaționale în economia mondială. <http://www.creeaza.com/afaceri/economie/Implicatiile-societatilor-tran678.php>, vizualizat: 11.08.2014.
93. Importurile masive și concurența neloială pun pe butuci industria mobilei, http://old.eco.md/index.php?option=com_content&view=article&id=4126:importurile-masive-i-concurena-neloial-pun-pe-butuci-industria-mobilei&catid=101:companii&Itemid=472
94. Industria moldovenească a mobile www.eco.md, vizualizat: 11.05.2014
95. Invenții. Acte normative Agenția de Stat pentru proprietatea intelectuală a Republicii Moldova.. <http://agepi.gov.md/md/inventions/legislations.php>, vizualizat: 12.12.2014.
96. Kika – o companie internațională de succes. <http://www.kika.com/ro/informatii-si-contact/informatii-despre-companie/>, vizualizat: 11.11.2014.
97. Lege cu privire la antreprenoriat și întreprinderi Nr. 845 din 03.01.1992 <http://lex.justice.md/viewdoc.php?id=311735&lang=1>
98. Legea concurenței nr. 183 din 11.07.2012 <http://lex.justice.md/md/344792/>
99. Legea Republicii Moldova cu privire la antreprenoriat și întreprinderi, nr. 845 din 03.01.1992 Monitorul Oficial nr. 2 (33). <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=311735>, vizitat.01.01.2014.
100. Legea Republicii Moldova cu privire la limitarea activității monopoliste și dezvoltarea concurenței nr.906/1992, M.O. al RM. - nr. 246 din 28.02.1992
101. Legea Republicii Moldova cu privire la protecția concurenței nr. 1103/2000, M.O. al RM. - nr. 166-168/1205 din 31.12.2000
102. Legea Republicii Moldova privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, nr. 206 din 07.07.2006. Monitorul Oficial nr. 126-130 (605) din 11.08.2006.
103. Lobanov N. Tranzacțiile comerciale internaționale în condițiile de constituire a economiei globale postindustriale. Tz. Dr. Hab. în Ec., Chișinău: ASEM, 2008. 267 p.
104. Managementul dezvoltării afacerilor. Manual pentru admitere la masterat. Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-
105. Mediul intern al organizației. http://tourlib.net/books_men/meskon03.htm, vizualizat: 04.07.2014.
106. Membrii actuali ai UPM. <http://upm.md/membrii>, ultima vizualizare : 15.09.2014.
107. Mercioiu V., Bob C.A., Drăgușin M., Tomescu F., Bucur C. Management Comercial. București: Economică, 1998, 312 pag. ISBN: 973-590-060-2.

108. Miclăuș I.M., Miclăuș M.M. Management general. Arad: Editura Gutenberg a Universității din Arad, 2007. 296 p. ISBN978-973-7776-98-3.
109. Misiunea și obiectivele UPM. <http://upm.md/despre/misiune-si-obiective>, vizualizat: 11.06.2014.
110. Mobimall. <http://upm.md/proiecte>, ultima vizualizare: 15.09.2014.
111. Mobimall. <http://www.upm.md/proiecte>, vizualizat: 11.01.2014.
112. Napoca, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Departamentul de management. 151 p.
<http://extensii.ubbcluj.ro/sfantugheorghe/daa/admitere/masteradmiteremanagstratpart2.pdf>, vizualizat: 20.07.2014.
113. Natuzzi. <http://natuzzi.com/en-EN/page/company-profile-3.html>, vizualizat: 11.11.2014.
114. Natuzzigroup. Annual Report on Form 20-F, 2013. 143 p.
http://www.natuzzi.com/cms/pdf/annual_reports/Natuzzi%2020F_2013.pdf, vizualizat: 11.11.2014.
115. Negruță L. Managementul schimbării ca factor decisiv în asigurarea viabilității firmei. Teză de dr. în șt. ec. Chișinău: ASEM, 2007. 153 p.
116. Negruță L. Managementul schimbării ca factor decisiv în asigurarea viabilității firmei. Aut. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 2007..
117. Nicolăescu M. Managementul internațional în condițiile creării economiei de piață în Republica Moldova. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 1995. 136 p.
118. Nicolau I. Strategic alliances – viable alternative to create a competitive advantage in a global market. În: Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie, Nr. 4/2010, pag. 91-97. http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2010-04.II/9_IRINA_NICOLAU.pdf, vizualizat: 14.07.2014.
119. Nicolescu O. Management comparat: Uniunea Europeană, Japonia și SUA, Editura „Economică”, București, 2006, 365 pag., ISBN: 973-709-243-0
120. Nicolescu O. Strategii manageriale de firmă. București: Economică, 1996. 573 p. ISBN 973-9198-26-0
121. Nicolescu O., Verboncu I. Management. București: Economică, 1995, 407 pag. ISBN 973-96795-9-5.
122. Niculescu C., Dumitrescu M. Teoria deciziei. Cercetare operațională. Niculescu, București, 2001. 208 pag. ISBN: 973-568-578-7.
123. Oehler-Șincai I.M. Parteneriatele strategice ale Uniunii Europene. Tribuna Economică. Numărul 8 din 22 februarie, 2012. Pag. 77-80.
124. Oleiniuc M. Conspect de lecții la disciplina Management Strategic pentru studenții Facultății Economie, specialitatea 1802 - Management. Bălți, 2007. 101 p.
http://tinread.usb.md:8888/tinread/fulltext/oleiniuc/manag_strat.pdf, vizualizat: 11.07.2014.
125. Organizatiile internationale neguvernamentale. Dicționar de termeni juridici. Registru de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova.
<http://justice.md/md/dic/#OBIECTUL%20INFRACTIUNII>
126. Orientări privind restricțiile vertical și orizontale de cooperare între firme în conformitate cu articolul 101 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene (TFUE). http://europa.eu/legislation_summaries/competition/firms/cc0007_ro.htm, vizualizat : 11.07.2014.
127. Parteneriat public-privat (PPP). <http://www.ceparu-irimia.ro/domenii-de-competenta/parteneriat-public-privat/>, vizualizat: 01.07.2014.
128. Parteneriate. <http://dexonline.ro/definitie/parteneriat>, vizualizat: 04.07.2014.
129. Particularitățile ciclului de viață al întreprinderii din punct de vedere managerial.
http://www.economiaintreprinderii.ro/cap11/s2_1.htm, vizitat : 05.06.2014.
130. Partid. <http://dexonline.ro/definitie/partid>, vizitat: 30.03.2014.

131. Pătulea V., Turianu C. Curs de drept comercial român. București: ALL BECK, 2000. 171p., ISBN, 973-655-028-1 – pag. 49
132. Polearuș V. Managementul resurselor investiționale în rețeaua de distribuire a companiilor petroliere internaționale. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 2007. 160 p.
133. Popa M., Costescu D. Structuri de cooperare și alianțe strategice – instrumente pentru consolidarea coridorului de transport Flavia. În: Buletinul AGIR, Supliment 1/2012, pag. 97-104. <http://www.agir.ro/buletine/1599.pdf>, vizualizat: 12.08.2014.
134. Popa M., Costescu D. Structuri de cooperare și alianțe strategice – instrumente pentru consolidarea coridorului de transport Flavia. În: Buletinul AGIR, Supliment 1/2012, pp. 97-104. <http://www.agir.ro/buletine/1599.pdf>, vizualizat: 12.08.2014.
135. Popescu I.A. Alianțele strategice în transportul aerian. Tribuna economică. Numărul 28 din 12 iulie 2006. Pp. 84-86.
136. Popescu Vlăceanu E. Alianțele strategice ca factor al sporirii stabilității și minimizării riscului economic al corporațiilor. În: Revista științifică „Studii Economice”, An. V, nr. 3-4 (decembrie) 2011. Pag. 333-338. ISSN 1857-226X.
137. Potecea V., Surdu-Nițu G. Managementul afacerilor internaționale. <http://www.rau.ro/mycourses/ZI/mm-mg/Anul%203%20Semestrul%201/Managementul%20Afacerilor%20Internationale%201/1.%202013%20Prezentare%20TEMA1MAI%20Internationalizarea%20afacerilor.pdf>, vizualizat: 01.04.2014.
138. Proiectul USAID CEED II. <http://upm.md/parteneri>, vizualizat: 15.09.2014.
139. Raboca H.M. Teorie și comportament organizațional. Curs masterat : Administrație Publică. 112 p. <http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Curs-Teorii-Organizational-Master.pdf>, vizualizat: 11.06.2014.
140. Rapoartele privind rezultatele financiare ale companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013.
141. Rău A. Asimilările și fuziunile ca modalități de creare a uniunilor corporative în economia contemporană. În: Simpozionul Internațional al Tinerilor Cercetători din 18 - 19 aprilie 2008. Chișinău: ASEM, 2008, vol. I, ed. a VI-a, 356 p., p. 16-18.
142. Rău A. Auditul guvernării corporative - direcție de dezvoltare a competitivității companiilor. În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: Conferința Științifică Internațională din 28-29 septembrie 2012. Chișinău: ASEM, 2012, vol. II. 442 p. p. 422-427
143. Rău A. Indicatorii calității sistemului de guvernare corporativă. În: Economie și Sociologie. Chișinău: IEFS, 2012, nr. 4. 208 p., p. 146-154
144. Rău A. Motivele înființării uniunilor corporative în economia contemporană. În: Simpozionul Internațional al Tinerilor Cercetători din 10 - 11 aprilie 2009. Chișinău: ASEM, 2009, vol. I, Ed. a VII-a, 455 p., p. 103-105.
145. Rău A. Tendințele dezvoltării sistemului cooperăției de consum autohton în relațiile economiei de piață. În: Simpozionul Internațional al Tinerilor Cercetători din 28 - 29 aprilie 2010. Chișinău: ASEM, 2010, ed. a VIII-a., 460 p. p. 153-154.
146. Rău A. Теоретические основы формирования корпоративных образований. În: Актуальные вопросы социэкономике в XXI веке: Международная научная конференция 14-16 марта 2008 г. Москва: ФГОУВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса», 2008. 390 p., p. 274-284.
147. Rău Andrei, Uniunile corporative ca factor de creștere a competitivității întreprinderilor din Republica Moldova, teza de doctor în economie, Chișinău 2014, pag. 44-46.
148. Regulament privind concentrările economice, <http://www.justice.gov.md/file/Centrul%20de%20armonizare%20a%20legislatiei/Baza%20de%20date/Materiale%202012/Acte%202012/PNAL%202012/HPCC%20nr.%2017%20din%2030.08.2013.pdf>, vizualizat: 21.07.2014.

149. Repere teoretice privind parteneriatul și tipurile de parteneriate.
<http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fong.md%2Fuploads%2Fdocs%2Fresurse%2FPart1.doc&ei=T7zfU9iRFoWXYATksYHYDQ&usg=AFQjCNF9NJcXGm90yb2jbl7GPd3pE5KUw&bvm=bv.72197243,d.aWw> , vizualizat: 01.07.2014.
150. Russu C. Management strategic. București: ALL BECK, 1999. 416 p.
151. Rusu Dj. Dimensiuni persuasive ale comunicării cu impact în activitatea managerială. Tz. Dr. Șt. Ec. Chișinău: ASEM, 2009. 167 p.
152. Șavga Gh. Structura organizatorică a firmei în economia de tranziție. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 1997. 124 p.
153. Șavga L. Universitatea Cooperatist-Comercială din Moldova - 20 de ani de ascensiune. În: Analele Științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova. Chișinău: UCCM, 2013, vol. XII, pag. 3-9. ISSN 1857-1239.
154. Șavga L., Pănuță A., Pănuță S. Cooperarea de consum din Moldova: Evoluții și orientări strategice de orientare. În: Analele Științifice ale UCCM. Chișinău: UCCM, 2012, vol. XI, partea I. 577 p. pag. 3-18. ISSN 1857-1239.
155. Scurt istoric al managementului. 26 p.
https://www.google.ca/search?q=scurt+istoric+al+managementului&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:en-US:official&client=firefox-a&channel=sb&gfe_rd=cr&ei=Nmq7U6PnLu_Y8gfU6YDQCg#channel=sb&q=scurt+istoric+al+managementului&rls=org.mozilla:en-US:official&start=20, vizualizat: 07.07.2014.
156. Șendrea M. Gestiunea eficientă a schimbărilor organizaționale ca factor de asigurare a competitivității firmei. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 2006. 176 p.
157. Serduni S. Management: Note de curs. Chișinău: ASEM, 2010. 151 p. ISBN 978-9975-75-527-6.
158. Șișcan S. Fundamentarea de noi abordări ale managementului strategic și cros-cultural. Tz. Dr. Hab. în Ec., Chișinău: ASEM, 2006. 273 p.
159. Sociologie organizațională: suport de curs. 131 p. http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Sociologie_Organizationala_Suport_de_curs.pdf, vizitat: 10.03.2014.
160. Statutul Uniunii Producătorilor de Mobilă din Moldova. <http://upm.md/despre/statutul-upm>, ultima vizualizare: 15.09.2014.
161. Steinhilber S. Strategic alliances: three ways to make them work. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.
162. Stratan A. Analiza competitivității Republicii Moldova și perspective metodologice de dezvoltare. În: Economie și Sociologie, Chișinău: IEFS, 2010, nr.3, pag. 18-24. ISSN 1857-4130.
163. Stratan A., Rojco A., Fala A. Perspectivele și provocările pe termen mediu pentru procesul creșterii economice în Republica Moldova. În: Analele Științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova. Chișinău: UCCM, 2013, vol. XII, pag. 10-15. ISSN 1857-1239.
164. Strategii de corporație. 8 p.
http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fandrei.clubicisco.ro%2Fcursuri%2Ff%2Ff-sym%2F5master%2Faac-ps%2FMS%25204_Strategii%2520de%2520corporatie.doc&ei=abzZU8quFom1yATq3oCADQ&usg=AFQjCNGI4mVqwMYaMqR7uY_M3ar7kMlv5Q&bvm=bv.72185853,d.aWw, vizualizat: 11.04.2014.
165. Structura Apple. <http://www.ritholtz.com/blog/2013/05/apples-international-tax-structure/>, vizualizat: 11.04.2014.

166. Structura formală. Conceptul de birocrație. 15 p. http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Birocratia_Weber.pdf, vizualizat: 11.06.2014
167. Structura. Dicționar explicativ al limbii române, Ediția II-a, București: „Univers enciclopedic”, 1996, 1992 pag.
168. Țătu M., C. Oprean, Managementul strategic, Editura Universității din Pitești, Pitești, 2007, ISBN 978 – 973 – 690 – 647 – 3, pag. 132.
169. Țigănescu O. Alianțele strategice, o posibilă formă de protectionism pentru firma transnațională. În: Conferința Științifică Internațională „Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în contextul european și mondial”, 22-23 septembrie 2006, Chișinău, Vol. I, 2007, pag. 59-62.
170. Tipuri de configurații structurale ale organizațiilor
<http://www.stiucum.com/management/management-public/Tipuri-de-configuratii-structu73352.php>, vizitat 18.02.2014
171. Țirușnicova N. ș.a. Analiza rapoartelor financiare: instrumente, metode, procedee și tehnici de apreciere a informației contabil-financiare în procesul decizional. Chișinău: Asociația Obștească „ACAP RM”, 2011. 400 p.
172. Țurcanu Gh. Elementele de bază a modelelor de administrare corporativă. În: *Economica*. Chișinău: ASEM, 2003, nr. 1, p. 11-14.
173. Țurcanu Gh. Metodica elaborării strategiei în managementul corporativ. Autoreferatul tezei de doctor în economie. Chișinău: ASEM, 2000.
174. Țurcanu Gh. Metodica elaborării strategiei în managementul corporativ. Tz. Dr. Șt. Ec., Chișinău: ASEM, 2000. 132 p.
175. Țurcanu Gh., Rău A. Esența și tipurile concentrărilor economice în teoria și practica managerială. În: *Republica Moldova: 20 de ani de reforme economice: Conferința Științifică Internațională din 23-24 septembrie 2011*. Chișinău: ASEM, 2011, vol. I. 528 p. p. 117-123.
176. Țurcanu Gh., Rău A. Evoluția dezvoltării corporațiilor și a uniunilor corporative. În: *Economica*. Chișinău: ASEM, 2013, An. XXI, nr. 4 (86), pag. 22-27.
177. Uniunea Europeană. Enciclopedia Liberă Wikipedia.
http://ro.wikipedia.org/wiki/Uniunea_European%C4%83#Competi.C8.9Bia, vizualizat: 11.06.2014.
178. Uniunea Producătorilor de Mobilă <http://upm.md/despre>, vizualizat: 11.06.2014.
179. Urs I. R., Ilie-Todică C. Teoria persoanelor . Subiecte de drept civil. București: OSCAR PRINT , 2003. pag. 240-241
180. V. Mercioiu, C.A. Bob, M. Drăgușin, F. Tomescu, C. Bucur., Management Comercial, Editura Economică, București, 1998, 312 pag, ISBN: 973-590-060-2, pag. 135.
181. Vasilachi A. Parteneriate eficiente. Un ghid pentru organizațiile neguvernamentale. 79 p.
http://www.fpd.ro/public/training_manuals/EFFICIENT%20PARTNERSHIPS/RO%20PARTNERIATE%20EFICIENTE_V4_9%20OCTOMBRIE%202007.pdf, vizualizat : 01.08.2014.
182. Vlăsceanu M. Organizații și comportament organizațional. Editura POLIROM, 2003. 336 p.
183. Zamfirescu G. Alianțe strategice în era globalizării.
http://www.academia.edu/1242595/Aliante_strategice_in_era_globalizarii, vizualizat: 01.04.2014.
184. Zonele Economice Libere. <http://biblioteca.regielive.ro/cursuri/economie/zonele-economice-libere-127616.html>, vizualizat: 14.05.2014.
185. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. Managementul organizației. București: *Economica*, 1998, 736 pag. ISBN: 973-590-070-x.

Rusă:

186. Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес: стратегия альянсов. Москва: Дело, 2006 г.
187. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. Москва: Кейс, 2012.
188. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом. В: Вестник Московского Университета. Серия XXIV. Менеджмент. Москва: Издательство Московского Университета, 2009 г.
189. Гаррет Б., Дюссом П. Стратегические альянсы. Пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2002 г. 332 с.
190. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: в 2-х томах, Том 1, Москва: Издательство „МНИИПУ”, 1997, 768 стр. ISBN: 5-900003-02-7.
191. Гусев Е.В., Савельева И.Л., Шиндина Т.А. Методические основы оценки эффективности межфирменных взаимоотношений участников строительного комплекса. <http://www.lib.csu.ru/vch/108/003.pdf>, vizualizat: 15.10.2014.
192. Дафт Р. Менеджмент, 10-е издание, Санкт-Петербург: Издательство „Питер”, 2013, 655 стр. ISBN: 978-5-459-00954-5.
193. Кантер Р.М. Преимущества сотрудничества: искусство альянсов. Стратегические альянсы. Москва: Альпина бизнес бук, 2008.
194. Карпухина Е. К анализу становления международных стратегических альянсов в российском высшем образовании (о применяемых моделях и об особенностях оргпроектирования). În: Российский экономический журнал. Но. 2, (2006г.), с. 70-81. ISSN 0130-9757.
195. Кастельс М. Становления общества сетевых структур. Новая постиндустриальная волна на Западе. Москва: МИР. 1999 г.
196. Клебанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебное пособие – 2-е изд. перераб. и доп. Москва: ИНФРА - М, 2007. - 365 с.
197. Королёв В. И., Королёва Е. В. Предпосылки образования и формирования стратегических альянсов. În: Менеджмент в России и за рубежом. Но. 3, 2010 г., стр. 36-44.
198. Медынский В. Г., Инновационный менеджмент, Издательство „Инфра-М”, Москва, 2005, 295 стр., ISBN: 5-16-002226-0, стр.106-111.
199. Мильнер Б. Интеграционные процессы. Инновационное развитие и сетевое управление. В: Проблемы теории и практики управления. Но. 9, 2011, стр. 25-33.
200. Мильнер Б.З. Теория организации. Курс лекций. Москва: ИНФРА-М, 1998. 336 р.
201. Михалева Е. П., Менеджмент. Конспект лекций, Издательство „Юрайт ”, Москва, 2011, 192 стр., ISBN: 978-5-9916-1325-5, 978-5-9692-1198-8, стр. 85.
202. Пивоваров С. Сравнительный менеджмент. Издательство: „Питер”, 2006 г., 368 стр., ISBN: 5-94807-014-X
203. Поляков В.А. Технология карьеры: практическое руководство. Москва: Дело, 1995. 126 с.
204. Портной К. Правовое положение холдингов в России. Москва: Walters Kluwer, 2004. 276 с.
205. Р. Дафт, Менеджмент, 10-е издание, Издательство „Питер”, Санкт-Петербург, 2013, 655 стр., ISBN: 978-5-459-00954-5, стр. 297.
206. Санчес Р. Максимизация прибыли путем модульности. В: Маркетинг, но. 5 (84), 2005 г. Стр. 82-88.
207. Сараханова Н.С. Формирование и адаптация знания в международных стратегических альянсах. Прикладная экономика. Стр. 95-108. http://elibrary.unecon.ru/materials_files/izv/IzvSPbUEF2006_1_C95_108_s.pdf, vizualizat: 01.08.2014.

208. Семушкина С., Хаханов Ю. Управление знаниями в сетях альянсов. В: Проблемы теории и практики управления, но. 6, 2012 г. Стр. 109-119.
209. Стратегические альянсы. Москва: Алпина Букс. 2008 г.
210. Сырбу И. Теория и практика производственного менеджмента. Кишинев, МЭА, 2009. 444 р.
211. Труфкин А.С. Особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе. Вестник Московского Университета, Серия 6, Экономика. 2010 г., Но. 2. Стр. 12-26.
212. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнёрских отношений и создания совместных предприятий. Москва: Добрая книга. 2005 г.
213. Фатхутдинов Р. А., Инновационный менеджмент, 6-е издание, Издательство „Питер”, Санкт-Петербург, 2012, 448 стр., ISBN: 978-5-459-01083-1, стр. 85.
214. Хаханов Ю. Управление сотрудничеством организаций: менеджмент альянсов. В: Проблемы теории и практики управления, но. 11-12, 2012 г. Стр. 124-132.

Engleză, Franceză:

215. About the IKEA group. http://www.ikea.com/ms/en_GB/about-the-ikea-group/company-information/, vizualizat: 09.10.2014.
216. Albu M. Environmental Protection - An Integral Part of Sustainable Development. În: Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, Economics Essays JKMEIT PLUS - Special Issue December 2013, pp. 1-12. ISSN 2285 – 4096. http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/JKMEIT_Special_Issue_December_2013_full.pdf, vizualizat: 26.07.2014.
217. Apple. Official board. <http://www.theofficialboard.com/org-chart/apple>, vizualizat: 15.08.2014.
218. Association of strategic alliance professional. Best practice guidebook on alliance formation and management. Canton: Association of strategic alliance professionals, 2000.
219. Bamford J.D., Gomes-Casseres B., Robinson M.S. Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design management and organization. San Francisco: Wiley/Jossey-Bass, 2003.
220. Banca de date statistice a UE. <http://ec.europa.eu/eurostat/help/new-eurostat-website>, vizualizat: 01.01.2014.
221. Blanchot F. Les accords inter-firmes et concepts associés: une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle. 27 p. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1027-les-accords-inter-firmes-et-concepts-associes-une-grille-de-lecture-en-terme-d-interpenetration-organisationnelle/download>, vizualizat: 14.08.2014.
222. Bluke J., Ernst D. The Way to Win in Cross – Border Alliances. In Bluke L., Ernst D. Collaborating to complete J.Wiley 1993
223. Burt R. The social structure of competition. Networks and organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
224. Business Insider. <http://www.businessinsider.com/apples-new-organizational-structure-could-help-it-move-faster-2013-5>, vizualizat: 14.10.2014.
225. Centre for Industrial Studies Analysis. <http://www.csilmilano.com/>, vizualizat: 03.07.2014.
226. Chandler Alfred, Business history <http://www.economist.com/node/13474552>, vizualizat: 04.07.2014.
227. Chesbrough H.W. Open innovation. Boston: Harvard Business school Press, 2003.
228. Chirinciuc Iurie. Structure géographique des investissements directs à l' étape actuelle in: L' économie mondiale. Iași, România "Performantica", 2004. p 173-179.

229. Coleman J. Foundations of Social Theory. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
230. Collins T.M., Doorley T.L. Les alliances strategiques. Paris: InterEditions, 1992. 387 p.
231. Confederația Mondială a Mobilei. <http://www.world-furniture-confederation.com/>, vizualizat: 01.01.2013.
232. Controlul concentrărilor economice
http://europa.eu/legislation_summaries/competition/firms/l26096_ro.htm, vizualizat: 21.07.2014
233. CSIL Milano - Centre for Industrial Studies. <http://www.csilmilano.com/>, vizualizat: 01.01.2013./08.01.2016
234. Daigne J. F., Ré-ingénierie et Reprise d'Entreprise. Paris: Economica, 1995, 268 pag. ISBN: 978-27-178-290-37.
235. Doz Y., Hamel G. Alliance advantage: the art of creating value through partnering. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
236. Drucker P.. Management-tasks, responsibilities, Practices, New York: Harper & Row Publishers, 1985. 840 pp. ISBN 0-06-091207-3.
237. Dussange P. Les alliances strategiques entre firmes concurrentes. În: Revue Francaise de Gestion, nr. 80, 1990.
238. Dussange P., Garette B. Strategie d'entreprise: etude de cas. Inter Editions, 1993
239. Duysters G., Man de A.-P., Luvison D., Krijnen A. The state of alliance management: past, present, future. Gaaga: Brabant Center of Entrepreneurship, 2012.
240. European Furniture Industries Confederation (EFIC). <http://www.efic.eu/>, vizualizat: 03.07.2014.
241. Eurostat Statistics Database
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes> vizualizat: 02.08.2014
242. Furniture Industry Statistics and Trends <http://brandongaille.com/44-furniture-industry-statistics-and-trends/> vizualizat: 03.07.2014
243. Furniture Manufacturers information. <http://www.furnituremanufacturer.net> vizualizat: 05.07.2014, 08.01.2016
244. Furniture Manufacturing Industry Overview <http://www.hoovers.com/industry-facts.furniture-manufacturing.1177.html> vizualizat: 12.08.2014
245. Furniture Manufacturing Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis
<http://www.reportlinker.com/ci02313/Furniture-Manufacturing.html> vizualizat: 12.08.2014
246. Furniture trends <http://www.smartcompany.com.au/>
247. Harrigan K.P. Strategic Alliances and Partner Assymetries. Lexington Beaks, 1988
248. Harrigan K.R. Strategies For joint Ventures, Lexington Books, 1985
249. Herbert H., Morris P. Trends in International Collaborative Agreements. Columbia Journal of World Business. Vol. 22, nr. 2, 1987.
250. Hit Michael A. ș.a. Strategic Management: competitiveness and globalization. 7th edition, Thomson, South-Western,
251. Hoettker G. Do modular products lead to modular organizations? In: Strategic Management Journal, 2006. Vol. 27.
252. Howard A., Lapersonne H. Managing multiple sources of competitive advantage in a complex competitive environment. Future Studies, Research Journal, São Paulo, v.5, n.2, pp. 220 –248, Jul./Dec. 2013. ISSN 2175-5825.
<http://revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/120/231>, vizualizat: 01.08.2014.
253. Hui Encon Y.Y., Tsang Albert H.C. The inter-organizational relationship in a multi-contractor business network.<http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/4809/1/Relationship%20Management.2005.11.15.pdf>, vizualizat: 20.07.2014.

254. Intrenational Trade Centre (ITC) Statistics Database. Trade Competitiveness Map. Analyse country and product competitiveness with trade flows.
http://legacy.intracen.org/appli1/TradeCom/TP_TP_IC.aspx, vizualizat: 12.07.2014.
255. J. F. Daigne, Ré-ingénierie et Reprise d'Entreprise, Economica, Paris, 1995, 268 pag. ISBN: 978-27-178-290-37, pag. 41.
256. Kang N., Sakai K. International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation. OECD, Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/05, OECD Publishing. 49 p. ISSN: 1815-1965. http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/international-strategic-alliances_613723204010, vizualizat: 01.05.2014.
257. Killing J.P., Strategies for Joint Venture Success, Draeger, 1983
258. Kogut B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. In: Strategic Management Journal, 2000. Vol. 21.
259. Kogut B., „Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, Strategic Management Journal, vol.9, N 4, p.319-332, 1988
260. Lorenzoni G., Ornati O. Constelationd of Firm and New Ventures, Jurnal of Business Venturing, N 3, 1988
261. Man de A.P. The network economy: strategy, structure and management. Northampton: Edward Elgar, 2004.
262. Mayer K.J., Teece D.J. Unpacking strategic alliances: the structure and purpose of alliances versus supplier relationships. In: Journal of Economic Behavior and Organization. Vol. 66, nr. 1, 2008.
263. Merger Regulation,
<http://ec.europa.eu/competition/mergers/legislation/regulations.html>, vizualizat: 21.07.2014.
264. Mescon M., Albert M. și Khedouri F. Fundamentele managementului. Traducere din rusă. http://tourlib.net/books_men/meskon03.htm, vizualizat: 01.12.2014.
265. Miles R.E., Miles G., Snow C.C. Collaborative Entrepreneurship: how networked firmuse continuous innovation to create economic wealth. Stanford: Stanford University Press, 2005.
266. P. Montana, B. Charnov, Management: A Streamlined Course for Students and Business People, Hauppauge, New York: Barron's Business Review Series, 1993, pag. 155-169.
267. Porter M. E., Fuller H.B. Coalitions and global Strategy. Boston: Harward Business School Press, 1986.
268. Prahalad C., Hamel G. The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review, 1990. Vol 68 (3).
269. Robinson M.S. Bamford J.D., Gomes-Casseres B., Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design management and organization. San Francisco: Wiley/Jossey-Bass, 2003.
270. Romanian Furniture Manufacturers' Association, www.apmr.org, vizualizat: 14.01.2014.
271. Rowley T, Behrens D., Krackhardt D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. In: Strategic Management Journal, 2000. Vol. 21.
272. Shell global. <http://www.shell.com/global/aboutshell/our-business.html>, vizualizat: 10.10.2014.
273. Shuman J., Twombly J. How alliance management delivery value: moving beyond best practices. Newton: MA, The Rhythm of Business, 2011.
274. Spekman R.E., Isabella L.A., MacAvoy T.C. Alliance competence: maximizing the value of your partnership. New York: John Wiley, 2000.
275. Structură organizatională. http://tourlib.net/books_men/meskon03.htm

276. The furniture industry sector <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/> vizualizat: 01.09.2014
277. The global furniture outlook according to CSIL.
<http://www.furniturenews.net/resources/articles/2014/02/165819900-global-furniture-outlook-according-csil>, vizualizat: 05.07.2014.
278. Todoruț A.V., Cîrnu D. Lean Management în contextul actual de evoluție al unei organizații. În: Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie, Nr. 2, 2011, pp. 153-160
279. Toyota Global Corporation. Global website. http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/company_information/management_and_finances/management/organizational/organizational_changes15.html, vizualizat: 11.10.2014.
280. Toyota Group. Organization. http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/company/group/organization.html, vizualizat: 19.07.2014.
281. United Nations International Merchandise Trade Statistics Database (UN Comtrade). <http://comtrade.un.org/>, vizualizat: 08.07.2014.
282. Varadarajan P.R., Cunningham M.H. Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. Journal of the Academy of Marketing Science Fall 1995, Volume 23, Issue 4, pp 282-296. ISSN: 1552-7824.
<http://link.springer.com/article/10.1177%2F009207039502300408#page-1>, vizualizat: 20.07.2014.
283. Winter S.G. Knowledge and competence as strategic assets. Cambridge: Ballinger, 1987.
284. World Furniture Confederation Statistics. <http://world-furniture-confederation.com/> vizualizat: 07.07.2014
285. World Integrated Trade Solution (WITS) database. <http://wits.worldbank.org/>, vizualizat: 01.07.2014.
286. World Trade Organization (WTO) statistics database <http://www.wto.org/> vizualizat: 02.08.2014
287. Yoshino M.Y., Rangan U.S. Strategic alliances. Cambridge: Harvard Business Press, 1995.

ANEXE

Anexa 1

Categoria economică de organizație și evoluția acesteia în managementul contemporan

Tabelul A1.1.

Criterii de bază privind definirea multilaterală a organizațiilor

Nr. d/o	Reperul	Explicația
1.	<i>Din punct de vedere economic și managerial</i>	Esența creării organizațiilor stă la baza activității antreprenoriale, adică „activitatea de fabricare a producției, executare a lucrărilor și prestare a serviciilor, desfășurată de cetățeni și de asociațiile acestora în mod independent, din proprie inițiativă, în numele lor, pe riscul propriu și sub răspunderea lor patrimonială cu scopul de a-și asigura o sursă permanentă de venituri”. [99] Pe această bază, organizația „reprezintă un ansamblu patrimonial, care este obiectul managementului, ce include: 1) imobile (sectorul de pământ, clădiri, construcții); 2) bunuri mobile (mașini, utilaje, rezerve de materiale și mărfuri); 3) creanțe și datorii (datoriile reciproce ale antreprenorului și partenerilor săi); 4) dreptul la marcă (denumirea, emblema comercială); 5) dreptul exclusiv asupra proprietății intelectuale: brevete de invenții, dreptul de autor, know how (din engl.: know how – știu cum), programe pentru computere, realizări în domeniul selecției etc. [89, p. 12-13]
2.	<i>Din punct de vedere filosofic</i>	Prin organizație se poate percepe un mod de gândire în vederea direcționării premeditate, eficiente și eficace, a resurselor economice. [autorul]
3.	<i>Din punct de vedere juridic</i>	Organizația inițiază și derulează acțiuni coordonate ale membrilor ei în vederea realizării unor activități economice pe o bază legală având în vedere faptul că organizația care este înregistrată ca persoană juridică „dispune de o proprietate separată și este capabilă să poarte răspundere pentru obligațiile sale folosindu-se de această proprietate”. [89, p. 13]
4.	<i>Din punct de vedere politic</i>	Organizația constituie, în esență, o „grupare relativ organizată și stabilă care exprimă sintetic și reprezintă interesele unui anumit grup social, căutând să le apere și să le promoveze împotriva altora și luptând pentru cucerirea sau menținerea dominației politice”. [130]
5.	<i>Din punct de vedere sociologic</i>	Organizația poate fi văzută ca „o entitate socială, conștient coordonată, cu granițe relativ identificabile, care funcționează pe baze relativ continue pentru atingerea unui scop (set de scopuri) comun și conștientizat de către membri săi.” [159, pp. 3]
6.	<i>Din punct de vedere psihologic</i>	„O organizație reprezintă o coordonare planificată a unor oameni în scopul îndeplinirii unor țeluri comune, explicite, prin intermediul diviziunii muncii, al funcțiilor, precum și al ierarhiei autorității și responsabilității.” [182, pp. 88]
7.	<i>Din punct de vedere etic și cultural</i>	Organizația are ca obiectiv dezvoltarea unei culturi de afaceri prin respectarea unor principii etice în contextul desfășurării activităților economice. [autorul]
8.	<i>Din punct de vedere tehnic</i>	Organizația se impune printr-un mod de coordonare consecventă a activităților în vederea atingerii unor scopuri predefinite. [autorul]
9.	<i>Din punct de vedere ecologic</i>	Organizațiile trebuie să aibă ca scop conservarea patrimoniului ecologic în procesul de explorare a resurselor în vederea realizării obiectivelor organizaționale. [autorul]
10.	<i>Din punct de vedere praxiologic</i>	Organizațiile sunt entități care în activitatea lor, în mod normal, tind spre atingerea parametrilor de succes pe o bază durabilă axată pe viabilitate, eficiență și eficacitate. [autorul]
11.	<i>Din punct de vedere evolutiv</i>	Organizațiile bazate pe cunoaștere sunt actorii colectivi inteligenți ai societății informaționale și au un rol determinant în afirmarea acesteia ca societate a cunoașterii; aparținând realității contemporane atât în calitatea lor de mediu de activitate profesională și managerială, cât și în cea de obiect de cercetare științifică și de proiect strategic, ele marchează convergența între două fenomene definitorii pentru natura umană - cel al cunoașterii și cel al organizării - într-o construcție socială emblematică pentru ideile de competență colectivă, acțiune inteligentă și performanță durabilă. Întemeierea pe cunoaștere înseamnă, pentru organizații, atingerea stadiului deplinei maturități, concordant cu esența societății informaționale căreia îi aparțin. În funcționarea unor asemenea organizații, determinante sunt procesele desemnate generic prin sintagma celor „3 I”, respectiv Inovare (crearea de cunoștințe noi), Învățare (asimilarea de cunoștințe noi) și Interactivitate partenerială referitoare la cunoaștere. [72, pp. 1]

Sursa: elaborat de autor în baza surselor indicate

Rațiuni care stau la baza definirii organizațiilor contemporane

<i>Nr. d/o</i>	<i>Rațiunea</i>	<i>Definiția</i>
1.	Organizațiile sunt entități raționale ce urmăresc atingerea unor anumite scopuri	Organizațiile există pentru a atinge scopuri, iar comportamentul membrilor organizației poate fi caracterizat (și explicat) drept o încercare rațională de atingere a acestora.
2.	Organizațiile sunt coaliții de grupuri de putere	Organizațiile sunt alcătuite din grupuri, fiecare dintre acestea își satisfac propriile interese. Deseori, aceste grupuri își folosesc puterea pentru a influența distribuția resurselor în interiorul organizației.
3.	Organizațiile sunt sisteme deschise	Organizațiile sunt sisteme care sunt capabile de input, pe care îl transformă apoi în output; cu alte cuvinte, organizațiile depind de mediul lor pentru a supraviețui.
4.	Organizațiile sunt sisteme semnificante	Organizațiile sunt entități create artificial. Scopurile și obiectivele lor sunt create simbolice și menținute de management.
5.	Organizațiile sunt sisteme fragmentare	Organizațiile sunt alcătuite din unități relativ independente care urmăresc scopuri diferite sau chiar conflictuale.
6.	Organizațiile sunt sisteme politice	Organizațiile sunt compuse din grupuri care urmăresc controlul asupra procesului de decizie din interiorul organizației pentru a își întări propriile poziții.
7.	Organizațiile sunt instrumente de dominare	Organizațiile își plasează membrii în „cubicule” care le constrâng libertatea de acțiune și de interacțiune socială. În plus, au un superior care are autoritate asupra lor.
8.	Organizațiile sunt unități de procesare a informației	Organizațiile interpretează mediul, coordonează activitățile și facilitează procesele de adoptare a deciziei prin procesarea informației, atât vertical cât și orizontal, printr-o structură ierarhică.
9.	Organizațiile sunt închisori psihice	Organizațiile își constrâng membri prin elaborarea de fișe ale postului, prin împărțirea în departamente, birouri etc. și prin stabilirea unor standarde acceptabile și neacceptabile de comportament. Când aceste elemente au fost acceptate de către membri, ele devin bariere artificiale care le limitează posibilitățile de alegere.

Sursa: sistematizat de autor în baza [139]

Tabelul A1.3.

Abordarea multicriterială a tipologiei organizațiilor contemporane

Nr. d/o	Criteriul	Tipurile de organizații și esența activității lor	Unele particularități
1.	După amprenta unui mod de producție:	• Întreprinderi de tip precapitalist (exploatare agricole tradiționale, activitatea meșteșugarilor independenți); • Întreprinderi de tip capitalist (cazul relevant – societatea pe acțiuni); • Întreprinderi de tip paracapitalist (cooperativele).	
2.	După forma de proprietate:	• Întreprindere aflată în proprietate publică (sector de stat); • Întreprindere aflate în proprietate privată (sector particular); • Întreprinderile în proprietate de grup cooperatist; • Întreprindere cu regim combinat al proprietății (mixtă).	Întreprinderile aflate în proprietate privată sunt considerate cele mai dinamice, mobile, adaptate cerințelor pieței, inovatoare și eficiente. Explicația rezidă în cumulara efectelor următorilor factori care determină atitudinea și comportamentul proprietarilor: a) libertate de acțiune și manifestare economică; b) autoritate asupra afacerii și salariilor; c) prestigiu ridicat; d) posibilități de câștig material, teoretic nelimitate; e) răspunderea (uneori nelimitată) pentru bunul mers al întreprinderii; f) riscul de eșec cu consecințe dramatice asupra existenței personale; micii întreprinzători duc o luptă „pe viață și pe moarte” pentru afacerea lor. Caracteristicile principale ale cooperativei sunt: a) Asocierie liberă, de persoane sau întreprinderi (mici, de obicei); b) Întreprindere condusă democratic, după regula un om - un vot și decizii adoptate cu majoritate de voturi; c) Proprietate comună a membrilor cooperatori; d) Participare egală la cheltuieli, rezultate și riscuri; e) Dublu scop: îmbunătățirea condițiilor de existență materială pentru membrii cooperatori și cultivarea solidarității, într-ajutorării, justiției sociale și responsabilității.
3.	După natura juridică, legislația țărilor cu economie de piață reglementează următoarele:	• Întreprinderi individuale; • Societăți comerciale; • Societăți de persoane (societatea în nume colectiv și cea cu răspundere limitată); • Societăți de capitaluri (societatea pe acțiuni și în comandită pe acțiuni).	
4.	După mărime (estimată după numărul de personal, cifra de afaceri, capitalul social):	• Microîntreprinderi; • Întreprinderi mici; • Întreprinderi mijlocii; • Întreprinderi mari.	În Republica Moldova, drept criterii de clasificare a întreprinderilor în funcție de mărimea lor, sunt următoarele: a) Sectorul IMM (Întreprinderi Mici și Mijlocii); b) Sectorul corporativ. Sectorul IMM se constituie din totalitatea întreprinderilor micro, mici și mijlocii, astfel că: 1. Este întreprindere micro agentul economic ce corespunde următoarelor criterii: număr mediu scriptic anual de salariați de cel mult 9 persoane, sumă anuală a veniturilor din vânzări de cel mult 3 milioane de lei și valoare totală anuală de bilanț a activelor ce nu depășește 3 milioane de lei. 2. Este întreprindere mică agentul economic ce corespunde următoarelor criterii: număr mediu scriptic anual de salariați de cel mult 49 de persoane, sumă anuală a veniturilor din vânzări de cel mult 25 milioane de lei și valoare totală anuală de bilanț a activelor ce nu depășește 25 milioane de lei, cu excepția agenților economici care se raportează la prima categorie. 3. Este întreprindere mijlocie agentul economic ce corespunde următoarelor criterii: număr mediu scriptic anual de salariați de cel mult 249 de persoane, sumă anuală a veniturilor din vânzări de cel mult 50 milioane de lei și valoare totală anuală de bilanț a activelor ce nu depășește 50 milioane de lei, cu excepția agenților economici care cad sub incidența celor două categorii precedente. Nu sunt IMM așa agenți economici care: a) dețin o poziție dominantă pe piață; b) agenții economici în al căror capital social cota membrului fondator (asociatului, participantului, acționarului) persoană juridică ce nu este subiect al sectorului întreprinderilor mici și mijlocii depășește 35%.

			cu excepția organizațiilor necomerciale; c) companiile fiduciare și companiile de asigurare; d) fondurile de investiții; e) agenții economici importatori de mărfuri supuse accizului; f) băncile, organizațiile de microfinanțare, asociațiile de economii și împrumut, alte instituții financiare; g) casele de schimb valutar și lombardurile; h) întreprinderile din domeniul jocurilor de noroc. La criteriile sus raportate se referă doar categoriile de întreprinderi micro, mici și mijlocii cu capital integral privat.
5.	După gradul de specializare (diversitatea activităților):	• Întreprinderi strict specializate (pe un produs sau o anumită tehnologie); • Întreprinderi specializate (câteva produse sau tehnologii înrudite); • Întreprinderi generale (nespecializate) cu obiect larg de activitate în mai multe ramuri.	
6.	După domeniul de activitate:	• Întreprinderi agricole; • Întreprinderi industriale; • Întreprinderi comerciale; • Întreprinderi prestatoare de servicii; • Întreprinderi financiare, de credit, de asigurări etc.	După poziția întreprinderii (cu un anumit grad de specializare) în sistemul de distribuție, natura operațiunilor și a clienților ca și bunurile comercializate, întreprinderile de comerț se grupează în: A. Întreprinderi de comerț cu amănuntul: a) comerț fix, prin magazine; b) comerț ambulant; c) comerț prin corespondență. B. Întreprinderi de comerț cu ridicata: a) cu bunuri de consum; - cu depozite; - fără depozite; b) cu bunuri de producție (comerț interindustrial). C. Întreprinderi integrate (cumulează funcția cu ridicata și cea cu amănuntul) și se pot grupa la rândul lor după natura produselor, formele de vânzare, dimensiune, categoria de clienți etc. D. Întreprinderi de comerț exterior: a) de import; b) de export; c) intermediari specializați. E. Întreprinderi care activează pe piețe specializate: a) târguri, expoziții și piețe generale sau tematice (permanente, săptămânale, anuale); b) piețe specializate: - întreprinderi de licitații; - burse de mărfuri.
7.	După sectorul economic în care poate fi încadrată întreprinderea:	• Întreprinderi din sectorul primar (agricultura, pescuit, exploatare forestieră, industrie extractivă); • Întreprinderi din sectorul secundar (industrie prelucrătoare); • Întreprinderi din sectorul terțiar (distribuție, bănci, asigurări, transport, formare profesională, servicii pentru populație).	
8.	După apartenența la una din ramurile industriale de activitate:	a) <i>după felul materiei prime consumate:</i> • întreprinderi extractive; • întreprinderi prelucrătoare; b) <i>după destinația economică și caracterul producției finite:</i> • întreprinderi producătoare de bunuri de capital; • întreprinderi producătoare de bunuri de consum; c) <i>după continuitatea procesului tehnologic:</i> • întreprinderi cu procese tehnologice continue; • întreprinderi cu procese tehnologice discontinue.	
9.	După natura tehnologiei și seria de fabricație:	• Întreprinderi care realizează unicate; • Întreprinderi cu producție de serie (mică, mijlocie, mare); • Întreprinderi cu producție de masă.	
10.	După metoda de organizare a producției:	• Întreprinderi cu producția organizată în flux; • Întreprinderi cu producția organizată după modelele specifice producției de serie; • Întreprinderi cu producție pe unicate.	
11.	După aria de activitate:	• Întreprinderi cu arie de activitate locală (un oraș sau o zonă din acesta, un sat); • Întreprinderi cu arie de activitate regională (o parte din țară, mai multe județe, raioane, zone etc.); • Întreprinderi cu arie de activitate națională; • Întreprindere cu activitate internațională (guvernamentale și neguvernamentale¹); • Întreprinderi cu arie de activitate transnațională sau mondială.	

12.	După forma de funcționare:	- regii autonome – acea formă de întreprindere care se organizează și funcționează, de regulă, în ramurile strategice ale economiei naționale (energetică, telecomunicații, industria de armament etc.), este persoană juridică și funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară. - societăți comerciale – reprezintă o entitate economică colectivă unde se combină și se utilizează factorii de producție cu eficiență cât mai ridicată. Rezultatele obținute sunt împărțite între membrii societății sub diferite forme (dividende, prime). Societatea comercială reprezintă forma principală de întreprindere.
13.	După timpul de lucru în cadrul anului calendaristic:	- Întreprinderi cu activitate intermitentă; - Întreprinderi care funcționează tot timpul anului (cu activitate deplină); - Întreprinderi sezoniere.
14.		

Sursa: elaborat de autor în baza [74, pp. 15-17; 87, pp. 9-10; 102; 125]

i – în această ordine de idei, în dicționarul de termeni juridic al Registrului de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova, se dă descrierea **organizațiilor internaționale** – ca fiind subiecte derivate ale dreptului internațional, titulare de drepturi și obligații în conformitate cu normele internaționale, instituite de state prin acorduri încheiate între ele. Reprezintă o asociere de state, asociere constituită printr-un tratat, înzestrate cu o constituție și organe comune, având o personalitate juridică distinctă de cea a statelor membre care o compun.

Organizațiile internaționale se clasifică în **organizații internaționale guvernamentale** și **neguvernamentale**, cu *vocație universală și subregională, deschise*, în care pot fi membre orice state și, respectiv, *închise* – în care pot fi membre doar statele fondatoare sau state dintr-o anumită regiune; cu *caracter general* sau cu un *caracter limitat* la un anumit domeniu.

Organizațiile internaționale neguvernamentale – sunt asociații fără scop lucrativ, constituite de persoane fizice sau juridice de drept intern de naționalități diferite, în conformitate cu dreptul intern al statului pe al cărui teritoriu își au sediul.

Tabelul A1.4.

Sinteza perspectivelor de definire a categoriei economice de organizație

Direcția	Trăsături definitorii	Critici și limite
A. Din perspectiva rațională a organizației:	Organizațiile presupun un „grup de persoane care interacționează”; Organizațiile au o structură clară și sunt bine definite ca și entități prin misiunea, scopurilor și obiectivelor stabilite; - Organizațiile există datorită angajamentului pe care îl au în raport cu obiective de îndeplinit.	Prin concentrarea pe structura normativă, analiștii sistemului rațional au trecut cu vederea structura comportamentală a organizațiilor în contexte diferite de mediu și conjunctură de afaceri. Totodată, structura și scopurile au o importanță exhaustivă, acțiunea, în acest sens, fiind ignorată.
B. Din perspectiva organizațiilor privite ca sisteme naturale:	Definirea organizațiilor are loc din perspectiva „ciclului sau curbei de viață organizaționale”, întrucât, ca și viața umană, organizațiile cunosc un ciclu format din patru etape – naștere (lansare) dezvoltare, maturitate și declin – cu propriile caracteristici și strategii aplicabile.	În funcție de etapa de viață, organizațiile prezintă particularități distincte din punct de vedere managerial, financiar, și al opțiunilor strategice de dezvoltare, dar deși aceste caracteristici sunt reprezentative, unele dintre ele se regăsesc și în cadrul altor etape, variind în acest sens, în funcție de natura afacerii, fapt care determină ca această abordare să fie una complexă din punct de vedere al analizei și a realizării sale practice.
C. Perspectiva organizației ca sistem deschis.	Organizațiile se prezintă ca un sistem de intrări/ieșiri transformational, care depinde de mediul lor pentru a supraviețui.	Deși nu există una singură, sau „cea mai bună” structură de organizare, formă de motivare și conducere care să fie potrivită în orice situație, modul de abordare al fiecărei probleme nu poate fi doar situațională, aspectele formale fiind imposibil de neglijat.

Sursa: elaborat de autor [72, pp. 3]



Fig. A1.1. Abordarea generală a ciclului de viață organizațional

Sursa: [35]

Tabelul A1.5.

Elementele definitorii ale ciclului de viață al întreprinderii

Etapa/ caracteristica	Lansare	Creștere	Maturitate	Declin
Organizare	Simplă	Complexă	Stabilă	Schimbări organizatorice
Resurse financiare	Preponderent proprii	• Autofinanțare • Surse atrase • Credite	Îndeosebi autofinanțare	Posibilă reinvestire a resurselor
Vânzări/ profit	Reduse	Creștere rapidă	Rată descrescătoare a creșterii/ stagnare	Reducere
Flux de numerar	Negativ	Pozitiv	Pozitiv	Negativ
Investiții	Importante	Importante	A excedentelor	Dificil de realizat
Cota de piață	Redusă	În creștere	Menținere/ ușoară reducere	Se reduce
Concurența	Redusă	În creștere	Puternică	Accentuată
Sistem de distribuție	Selectiv	În extindere	Consolidat	Selectiv
Probleme definitorii	• Atragerea clientelei • Control financiar strict	Asigurarea și creșterea capitalului circulant	Îmbunătățirea imaginii firmei/ produselor	Reorientarea strategică

Sursa: [75]

Tabelul A1.6.

Particularitățile manageriale ale ciclului de viață al întreprinderii

Etapa/ Caracteristici	Lansare	Creștere	Maturitate	Declin
Abilități manageriale principale	• Capacitate de organizare; • Spirit inovațional.	Spirit organizatoric	Gestionarea resurselor	• Capacitate decizională; • Adaptare la schimbări.
Control managerial	Dificil de realizat	Strict	Important	Imperios necesar
Coordonarea personalului	Directă	Investirea cu autoritatea unor persoane specializate	• Directă și indirectă; • Constituirea colectivelor de stat-major;	Directă și indirectă
Sistemul informal/ sistemul formal	Preponderența sistemului informal	Întărirea structurii formale	Coexistența sistemelor formale cu cele informale	Posibilă subminare a sistemului informal
Structura organizatorică	Simplă	Complexă	Stabilă	Instabilă

Sursa: [129]

Tabelul A1.7.

Factorii de contingență care influențează nivelul complexitate al organizației

Factorii care influențează structura	Elementele structurale afectate
Strategia Diferențierea produselor Prețul Mărimea Tehnologia - procesul de producție - tehnologia informației Mediul - stabilitate/incertitudine - nivelul competiției	Forma (multidivizionar, funcțional) Mărimea componentei administrative Gradul de birocratizare formalizarea (folosirea regulilor) centralismul standardizare formalism Diferențierea numărul de nivele ierarhice numărul de departamente/divizii

Sursa: [139, pp. 11]

Reperete conceptuale de analiză a structurilor organizaționale

Tabelul A2.1.

Repere definitorii ale conceptului de structură organizațională

Nr. d/o	Autor	Noțiune
1.	Dicționarul Explicativ al Limbii Române	Un mod de organizare internă, de alcătuire a unui corp, a unui sistem; un mod de asociere a componentelor unui corp sau a unui întreg organizat, caracterizat prin forma și dimensiunile fiecărui element component, precum și prin aranjarea lor unul față de celălalt. Structura poate fi un mod de organizare a unei ramuri de producție, a unui domeniu de activitate, a unei instituții, organizații etc. [69, pag 1030]
2.	A. Chandler	Un plan al organizării prin intermediul căruia întreprinderea este condusă, care include în primul rând liniile de autoritate și comunicațiile între compartimente și cadrele de conducere și în al doilea rând conține date și informații care circulă printre aceste linii [Tradus și adaptat de autor după 226]
3.	H. Albers	Un cadru în interiorul căruia sarcinile de conducere și producție sunt realizate [adaptat de autor după 180, pag 135]
4.	M. Mescon, M. Albert F. Khedouri	O relație logică a nivelurilor de conducere și a nivelurilor funcționale, construită astfel încât să ofere maximă eficiență în realizarea obiectivelor organizației, [Tradus și adaptat de autor după 264]
5.	R. Daft	Structura determinantă a modului în care se distribuie sarcinile de lucru și resursele și este determinată prin: 1. complex de sarcini oficiale încredințate personalului și departamentelor; 2. relații formale și responsabile, care includ autoritate, răspundere de deciziile luate, numărul nivelurilor ierarhice și norme de gestiune pentru manageri; 3. sistem care asigură coordonarea eficientă a eforturilor personalului din diverse departamente. [Tradus și adaptat de autor după 205, pag 297]
6.	Jean-François Daigne	Structurile nu vor fi niciodată fixe, căci întreprinderile sunt ființe vii și în continuă mișcare. [Tradus și adaptat de autor după 255, pag. 41]
7.	P. Montana, B. Charnov	Gruparea funcțiilor în compartimente posibil de gestionat pentru a realiza obiectivele întreprinderii în cel mai eficient și eficace mod [Tradus și adaptat de autor după 266, pag. 155-169]
8.	R. A. Fathutdinov	Setul de departamente și servicii care se ocupă de construcția și coordonarea funcționării sistemului inovațional de management, dezvoltarea și realizarea soluțiilor manageriale pentru realizarea obiectivelor business-planului și a proiectelor inovaționale. [Tradus și adaptat de autor după 213, pag 85]
9.	C. Bărbulescu	Un ansamblu de măsuri privind desfășurarea optimă a activității întreprinderii care să se refere la organizarea conducerii, a producției și a muncii. [10, pag. 55]
10.	M. Dumitrescu	Un ansamblu de acțiuni întreprinse în vederea utilizării cu maximă eficiență a mijloacelor. [122, pag. 127]
11.	V. Mercioiu, C.A. Bob, M. Drăgușin, F. Tomescu, C. Bucur.	Acțiunea de stabilire și delimitare a proceselor de muncă fizică și intelectuală, a componentelor acestora (mișcări, timpi, operații, lucrări, sarcini, etc.), precum și gruparea lor pe posturi formații de muncă, compartimente corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale în vederea realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate. [107, pag. 119]
12.	C. Bucur	Ansamblul dat de identificarea și definirea componentelor sale principale care sunt: postul, funcția, ponderea ierarhică, compartimentul, nivelul ierarhic, relațiile organizatorice [107, pag. 137-139]
13.	E. Hrișcev	Sistemul dat de componența și nomenclatura organelor și a funcțiilor de dirijare, distribuirea puterii și responsabilităților între ele precum și legăturile informaționale și corelația dintre subdiviziuni și funcții [89, p 123]
14.	A. Cotelnic M. Nicolăescu V. Cojocar	Totalitatea elementelor unui sistem, repartizate după principiile de „comandă-supunere” și alte relații existente între ele. [54, pag. 197]

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor menționate

Tabelul A2.2.

Descrierea componentelor structurii organizaționale

Nr. d/o	Denumirea componentei	Descrierea
1.	Postul	Postul este alcătuit din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților desemnate pe un interval de timp fiecărui membru al întreprinderii.

2.	Funcția	Funcția constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a autorității și responsabilității.
3.	Ponderea ierarhică	Ponderea ierarhică reprezintă numărul de persoane conduse nemijlocit de către un cadru de conducere. Ponderea ierarhică este influențată de o multitudine de factori precum: natura și complexitatea sarcinilor, nivelul de pregătire al cadrelor, posibilitatea de percepere și prelucrare a informațiilor, dispersarea teritorială a obiectivelor conduse.
4.	Compartimentul	Compartimentul reprezintă o unitate structurală alcătuită dintr-un număr de persoane subordonate unei autorități unice și care execută în mod permanent anumite activități precis determinate.
5.	Nivelul ierarhic	Nivelul ierarhic desemnează poziția succesivă față de organul superior de conducere a posturilor de conducere ale diferitelor compartimente situate pe aceeași linie ierarhică.
6.	Relațiile de conducere	Relațiile de conducere reprezintă contactele care se stabilesc între funcțiile și compartimentele aparatului de conducere în procesul desfășurării activității acestora. Din punct de vedere al structurii de conducere relațiile pot fi de patru tipuri: • relații de autoritate; • relații de cooperare; • relații de control; • relații de reprezentare.

Sursa: elaborat de autor în baza [236, pag. 619]

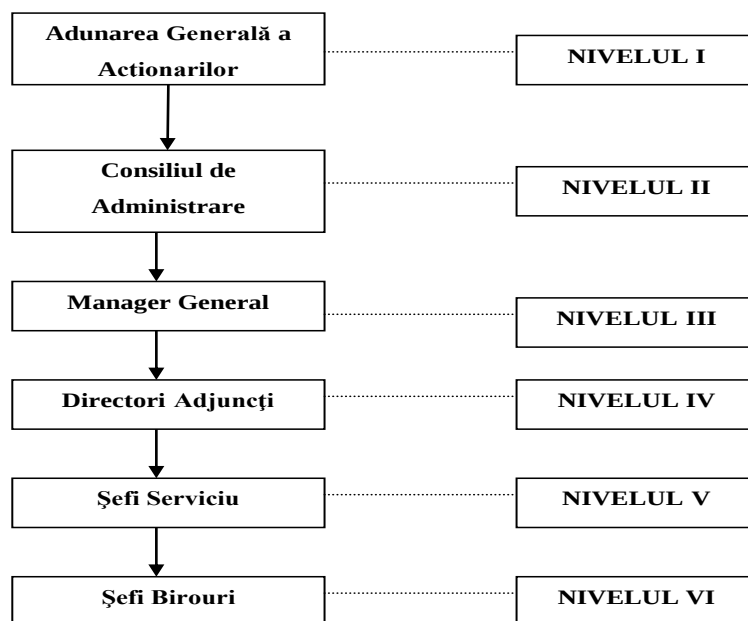


Fig. A2.1. Exemplul reprezentării grafice a nivelurilor ierarhice în cadrul Societăților pe Acțiuni

Sursa: adaptată de autor după [236, pp. 619]

Clasificarea structurilor organizatorice după criterii și autori

Autori	Criterii de clasificare	Tipul de structuri organizatorice
A. Cotelnic M. Nicolăescu V. Cojocaru [54, pag. 20-25, 157-158, 197-209]	După tipuri de structuri de producție	Structură tehnologică Structură pe obiect Structură mixtă
	După complexitate	Structură înaltă Structură plată
	După modul de concentrare a puterii	Structură centralizată Structură descentralizată
	După tipul de relații dintre șef și subordonat	Structură liniară Structură funcțională Structură liniar-funcțională
	După regiune, produs și grup de consumatori	Structură de produs Structură în baza grupului de consumatori Structură regională
	După criteriul „Global”	Structură de tip global orientată spre produs Structură de tip global orientată spre o regiune Structură adaptivă (tip matrice)
M. Țățu C. Oprean [168, pag. 132]	După criteriul „gradului de formalizare”	Structură organizatorică formală Structură organizatorică informală
	După criteriul „modul de constituire și combinare a departamentelor”	Structura organizatorică liniară Structura organizatorică funcțională Structura organizatorică liniar-funcțională Structura organizatorică pe produs Structura organizatorică pe piețe diferențiate pe zone geografice Structura organizatorică axată pe consumator Structura organizatorică mixtă Structura organizatorică matriceală Structura organizatorică în rețea
	După criteriul „capacitatea de adaptare a unității economice la mediu”	Structură mecanică Structură organică
E. Hrișcev [89, pag. 126-136]	După caracterul relațiilor dintre verigile și treptele de dirijare	Structură liniară Structură funcțională Structură funcțional-liniară Structură divizională Structură de proiect-matrice Structură conglomerată
V. G. Medânschii [198, стр.106-111]	După sfera de inovare a companiei	Structură divizională Structură matricială Structură orientată spre produs sau program Structură cu departamente pentru crearea prototipelor și testării lor Structură axată pe proiecte de cercetare Structură etajată cu diverse nivele de cercetare
R. Daft [192, стр. 305-313]	După criteriul departamental	Structură vertical-funcțională Structură divizională Structură matricială Structură de rețea Structură de tip comandă

Sursa: sinteză elaborată de autor în baza surselor indicate

Tabelul A2.4.

Analiza comparativă a avantajelor și a dezavantajelor structurilor organizatorice

Tipul structurii organizatorică	Avantajele	Dezavantajele
Liniară	- Există un sistem clar de relații interdependente; - Responsabilitățile sunt clar transmise către subalterni; - Există „Feedback” rapid de la sarcinile transmise spre executare;	- Managerii de la nivelul superior sunt suprasolicitați; - La soluționarea problemelor inter-departamentale se creează situații incerte; - Lipsește celulele/nivelele de planificare și luare a deciziei;
Funcțională	- Managerii la nivel linier sunt scutiți de luarea unor decizii; - Se diminuează cererea/ necesitatea de personal cu specializare largă; - Se creează un sistem în cadrul companiei, care utilizează cunoștințele specialiștilor experimentați unilateral;	- Procesul de coordonare a activităților se îngreunează; - Se accentuează tendința de centralizare exagerată a puterii; - Se înrăutățesc relațiile de feedback, între subalterni și manageri;
Linier-funcțională	- Există un sistem decizional complex; - Există o relație funcțională între personalul specializat din diverse departamente; - Managerii liniari sunt scutiți de soluționarea problemelor dificile; - Există posibilitatea atragerii experților și consultanților în diverse domenii de activitate;	- Există un grad scăzut de responsabilitate, deoarece personalul ce participă la fundamentarea deciziilor nu este implicat la executarea lor; - Există tendința de centralizare a puterii;
Divizională	- Există un proces clar definit de transmitere a responsabilităților; - Există un grad înalt de flexibilitate și mobilitate a sistemului managerial; - Există un grad înalt de independență în activitatea subdiviziunilor; - Nivelul managerial de vârf, este descărcat de sarcini operaționale, el fiind preocupat doar de obiective strategice și politica companiei pe termen lung; - Rețeaua de comunicare în cadrul organizației este simplă și clar definită; - Există un proces complex de motivare și gestiune a personalului;	- Există o cerere înaltă pentru personal de conducere calificat; - Cresc costurile pentru asigurarea procesului de comunicare, deoarece unele funcții se dublează; - Politica, obiectivele și scopurile sunt dificil de realizat; - Personalul companiei este dezbinat și greu de antrenat în diverse procese; - Efectul sinergic al activității companiei este slab;
Tehnologică	- Asigură fabricarea unei nomenclaturi variate de produse; - Permite o folosire rațională a utilajelor printr-o încărcare completă a lor;	- Necesită un volum sporit de transporturi interne ca urmare a amplasării utilajelor pe grupe omogene de mașini; - Cresc întreruperile în funcționarea utilajelor pe seama timpului de reglare necesar la trecerea de la fabricarea unui produs la fabricarea altui produs;
Centralizată	- Deciziile sunt luate de către un singur conducător/specialist calificat; - Este evitată dublarea sarcinilor și responsabilităților; - Este posibilă antrenarea personalului de conducere în desfășurarea proceselor de execuție;	- Deciziile fundamentate și luate de o singură persoană nu întotdeauna sunt cele mai optimale; - Rapiditatea familiarizării lucrătorilor cu deciziile luate nu este asigurată permanent; - Subalternii nu participă la procesul decizional;
Descentralizată	- La luarea deciziilor participă și managerii funcționali precum și specialiștii din departamentele vizate; - Este posibilă instruirea subalternilor;	Managerii funcționali încearcă să influențeze decizia, astfel încât decizia luată să avantajeze departamentul condus;

	• Deciziile sunt realizate într-un interval scurt de timp;	• Nivelul de cooperare și integrare între subdiviziunile funcționale este scăzut; • Nu este utilizat la capacitatea maximă procesul de conducere;
Globală orientată spre o regiune	• Filialele locale se pot integra în mediul specific din țara gazdă; • Se poate beneficia de o serie de facilități, privind accesul la resurse; • Relația directă cu conducerea centrală face ca circulația informației să fie mai eficientă; • Firmele pot să-și adapteze practica de afaceri la cerințele de consum din țara gazdă.	• Dispune de putere de decizie autonomă, filiala poate, uneori, să ajungă la ignorarea intereselor firmei în ansamblu, deoarece, managerul filialei poate să posede o perspectivă locală, în timp ce performanțele firmei vizează abordarea internațională sau globală; • Compania – „mamă” are un control limitat asupra rețelei de filiale; • Între managerii locali și cei de la compania „mamă” pot să apară conflicte de interese.

Sursa: Informație sintetizată de către autor după [54, 201 și 264]

Analiza specificului constituirii și funcționării structurilor organizatorice după apartenență regională și geografică

Denumirea regiunii	Tipuri de structuri organizatorice specifice regiunii	Caracteristici
Europa	Structuri organizatorice ierarhic funcționale simple și complexe; Structuri organizatorice divizionale; Structuri organizatorice matriciale; Structuri organizatorice de tip „holding”; Structuri organizatorice globale pe produs și teritoriale.	Structurile organizatorice sunt flexibile; Existența rolurilor clar definite; Procesul de fundamentare și luare a deciziilor se face la toate nivelurile manageriale în funcție de responsabilități; Structurile organizatorice tind spre identificarea strategiilor coerente pentru utilizarea cât mai rațională a resurselor cu scopul de a asigura competitivitatea companiei în mediul concurențial.
Japonia	Structuri organizatorice funcționale; Structuri organizatorice matriciale; Structuri organizatorice divizionale.	Proiecția structurilor organizatorice este rezultatul relațiilor personale dintre membrii întreprinderii; În cadrul structurilor organizatorice, personalul de conducere este plasat în mare parte în funcție de vârstă, astfel cei cu vârstă mai mare ocupă posturi mai înalte și cei cu vârstă mai mică – posturi mai joase; Rolul decisiv în procesul de conducere îi revine nivelului managerial mediu, el asigurând legătura optimă între nivelul superior de conducere și cel inferior de execuție; Există un proces decizional clar definit numit „RINGI”, care cuprinde ansamblul de procese și mecanisme de comportament organizațional, și evoluează de „jos” în „sus”, astfel se impune un acord unanim asupra unei propuneri.
America de Nord	Structuri organizatorice ierarhic-funcțional înalte; Structuri organizatorice globale pe produs, geografic și teritorial; Structuri organizatorice funcțional mixte; Structuri organizatorice matriciale; Structuri organizatorice de tip rețea; Structuri organizatorice familiare.	În cadrul structurilor organizatorice, sistemul de conducere este centralizat; Se evidențiază existența pozițiilor manageriale specializate; Lanțul de comandă este direcționat de sus în jos; Nivelul scăzut de participare a angajaților la procesul decizional este caracteristic structurilor organizatorice din regiune.
America de Sud	Structuri organizatorice familiare; Structuri organizatorice funcționale; Structuri organizatorice funcțional-mixte; Structuri organizatorice globale pe produs; Structuri organizatorice global teritoriale.	Structurile organizatorice a companiilor mici au un specific asemeni familiei civile, cel care are vârsta mai mare, ocupă postul de manager superior, fii, frații, etc., ocupă posturi ierarhic inferioare; La polul opus sunt structurile organizatorice specifice companiilor mari, care au deschis, au preluat sau au înființat afaceri sau filiale în țările Americii Latine; Structurile organizatorice sunt puternic influențate de principiile de management european și nord-american, iar preponderent în regiunile pacificului (Chile), de managementul nipon.

Sursa: sistematizat și tradus de autor după [119, 22 și 202]

Influența factorilor schimbării asupra sensibilității structurilor organizațiilor internaționale contemporane

Nr. d/o	Compania	Particularitățile
1.	„Apple”	Compania „Apple”, fondator Steve Jobs posedă o structură organizatorică de tip rețea orientată spre produs și program[224] (vezi și Figura A2.2.). Toată informația circula din departamente către punctul de conducere, aici se fundamentau deciziile și se transmiteau înapoi către subdiviziunile executante. După Steve Jobs, postul a fost ocupat de către Timothy D. Cook. Această schimbare a contribuit la modificarea structurii organizatorice. Noua structură este una divizională, cu departamente pentru crearea prototipurilor și testării lor. Astfel, în companie este încurajată colaborarea între departamentele software și hardware, iar noua structură organizatorică ar contribui la facilitarea procesului de luare a deciziilor. [217]
2.	„Toyota Motor Corporation”	„Toyota Motor Corporation”, companie multinațională care produce automobile, camioane, autobuze și roboți, cu sediul principal în orașul Toyota, Japonia. Toyota a fost cel mai mare producător de automobile din lume, cu vânzări de peste 8,4 milioane de autovehicule în 2010. (vezi și Anexa Structura Toyota Motor Corporation). În anul 2011, la cea dea 75 aniversare de la fondare, s-au efectuat puternice schimbări în structura organizatorică. [279] Noua structură este una liniar – funcțională pe piețe diferențiate pe zone geografice. Schimbarea structurii a impus efectuarea următoarelor modificări în companie: raționalizarea consiliului de administrație, introducerea nivelului executiv în sistemul de luare a deciziilor, permite luarea deciziilor la nivelul filialelor, nemijlocit de către conducerea filialei locale și un moment important este asigurarea procesului de colectare a opiniilor din exterior și analiza lor, iar cele bune vor fi reflectate în practicile de management pe viitor. Astfel noua structură organizatorică contribuie la asigurarea continuă a calității producției precum și a managementului companiei.
3.	„Royal Dutch Shell”	„Royal Dutch Shell” este unul dintre cele mai mari grupuri energetice din lume, o companie anglo-olandeză care a fost înființată în anul 1907, prin fuziunea dintre Royal Dutch și Shell Transport. Grupul Royal Dutch Shell este un grup de companii care produc, procesează și livrează energie în mai mult de 110 țări ale lumii și are în jur de 101.000 de persoane angajate. Shell este organizat în cinci compartimente de activitate de bază: explorare și producere, procesare de ulei, gaze naturale, produse chimice precum și alte segmente ale industriei grele. Genul de activitate conferă companiei o structură organizatorică divizională de tip global orientată pe produs și piețe de desfacere. [272] Acest tip de structură conferă companiei posibilitatea de a valorifica potențialul subdiviziunilor în funcție de conjunctura pieței și necesitățile consumatorilor, optimizarea deciziilor în funcție de timpul necesar fundamentării deciziei, utilizarea specificului cultural drept avantaj economic în procesul de negocieri și credem noi aspectul cel mai important a structurii organizatorice este conferirea unui rol important departamentului de testare și dezvoltare a utilajului în cadrul acestei companii.
4.	„IKEA”	„Grupul de companii IKEA Group” are 315 de magazine în 27 de țări. [215] Fondatorul companiei IKEA, Ingvar Kamprad, a dorit să creeze o structură independentă, cu o strategie definită pe termen lung. Astfel, încă din 1982, IKEA Group este deținut de o fundație din Olanda. Profiturile pot fi doar reinvestite, folosite în scopuri caritabile prin IKEA Foundation, sau păstrate ca rezerve financiare pentru investiții viitoare. Structura organizatorică a companiei este de tip „franciză”, unde IKEA Group este francizorul sistemului de retail IKEA și al metodelor de lucru ale Inter IKEA Systems B.V., Olanda. Inter IKEA Systems B.V. este deținătorul Conceptului IKEA și francizorul la nivel global al IKEA. Franciza IKEA a fost fondată la începutul anilor '80. Din grupul IKEA fac parte: INGKA Holding B.V. – este compania-mamă a grupului de companii IKEA Group. Scopul acesteia este de a susține și administra IKEA Group. Consiliul de Supraveghere este compus din: Göran Grosskopf (Președinte), Luisa Delgado, Lars-Johan Jarnheimer, Jonas Kamprad, Göran Lindahl, Peter Lund și Carl Wilhelm Ros. Alte companii sunt: Stichting INGKA Foundation, Stichting IMAS Foundation, Stichting IKEA Foundation și IKEA Industry.
5.	„Natuzzi”	Compania „Natuzzi” a fost fondată în 1959 de către Pasquale Natuzzi. [113] Astăzi Natuzzi este cea mai mare casă de mobilă din Italia, și posedă cea mai mare acoperire

		globală în sectorul său, cu șapte fabrici, douăsprezece birouri comerciale și mai mult de 1.200 de puncte de vânzare în întreaga lume. Grupul exportă produsele sale inovatoare, pe cinci continente, în 123 de țări. Structura organizatorică este divizională pe produs axată pe piețe de desfacere. Avantajele care le conferă structura organizatorică sunt: recuperarea eficienței productive la nivel mondial, îmbunătățirea eficienței activității de management a grupului pe plan mondial, îmbunătățirea eficienței lanțului de aprovizionare, raționalizarea rețelei de vânzare cu amănuntul și asigurarea nivelului de competitivitate pe piață. [114]
6.	„Kika”	Compania „Kika”, se numără printre cei mai mari comercianți de mobilier și decorațiuni din Europa. Grupul Kika este 100% o afacere de familie. [96] Afacerea companiei Kika se extinde în țările est europene. În 2013, Kika administrează 32 de magazine în Austria, 7 în Ungaria, 7 în Cehia, 4 în Slovacia, 4 în Croația și câte 1 în Serbia și România. Structura organizatorică este una funcțional-liniară cu reprezentanțe pe zone comerciale. Astfel structura oferă un proces de asigurare și control a calității producției eficient, costurile de menținere sunt minime din cauza structurii organizatorice înguste. Reprezentanțele posedă autonomie în procesul de gestiune a afacerii, astfel că se pot orienta rapid la cerințele consumatorilor locali.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor indicate

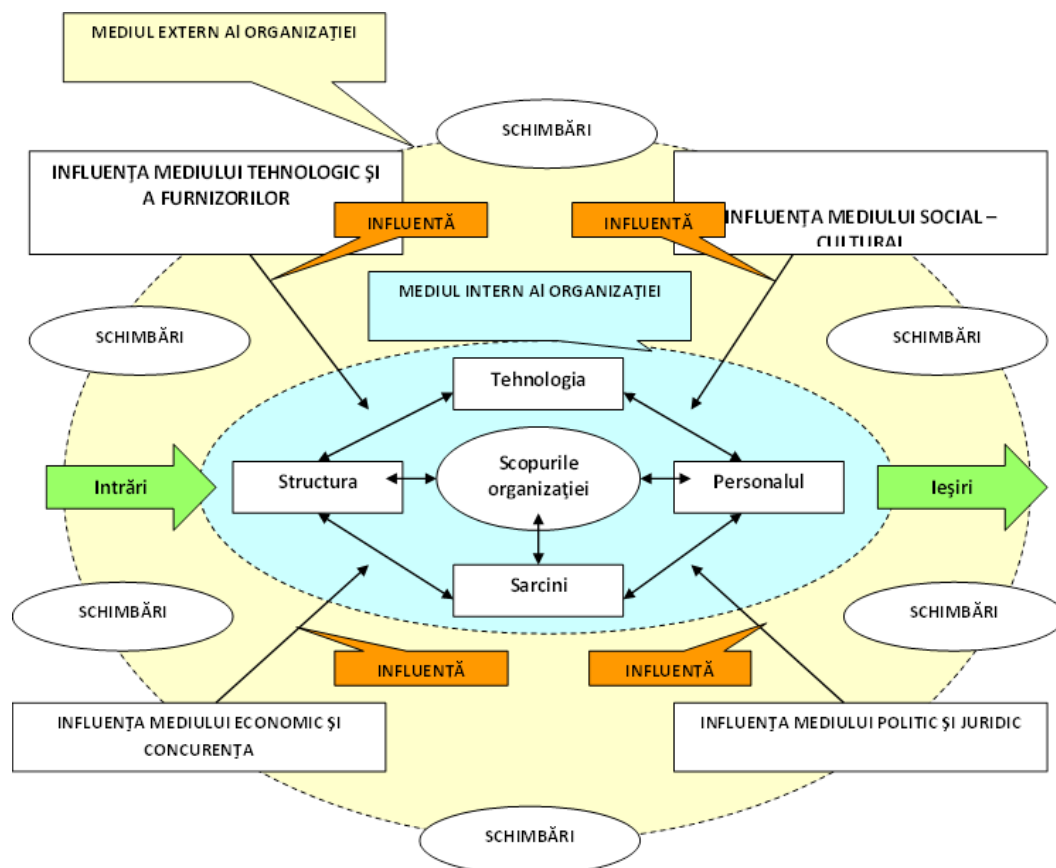
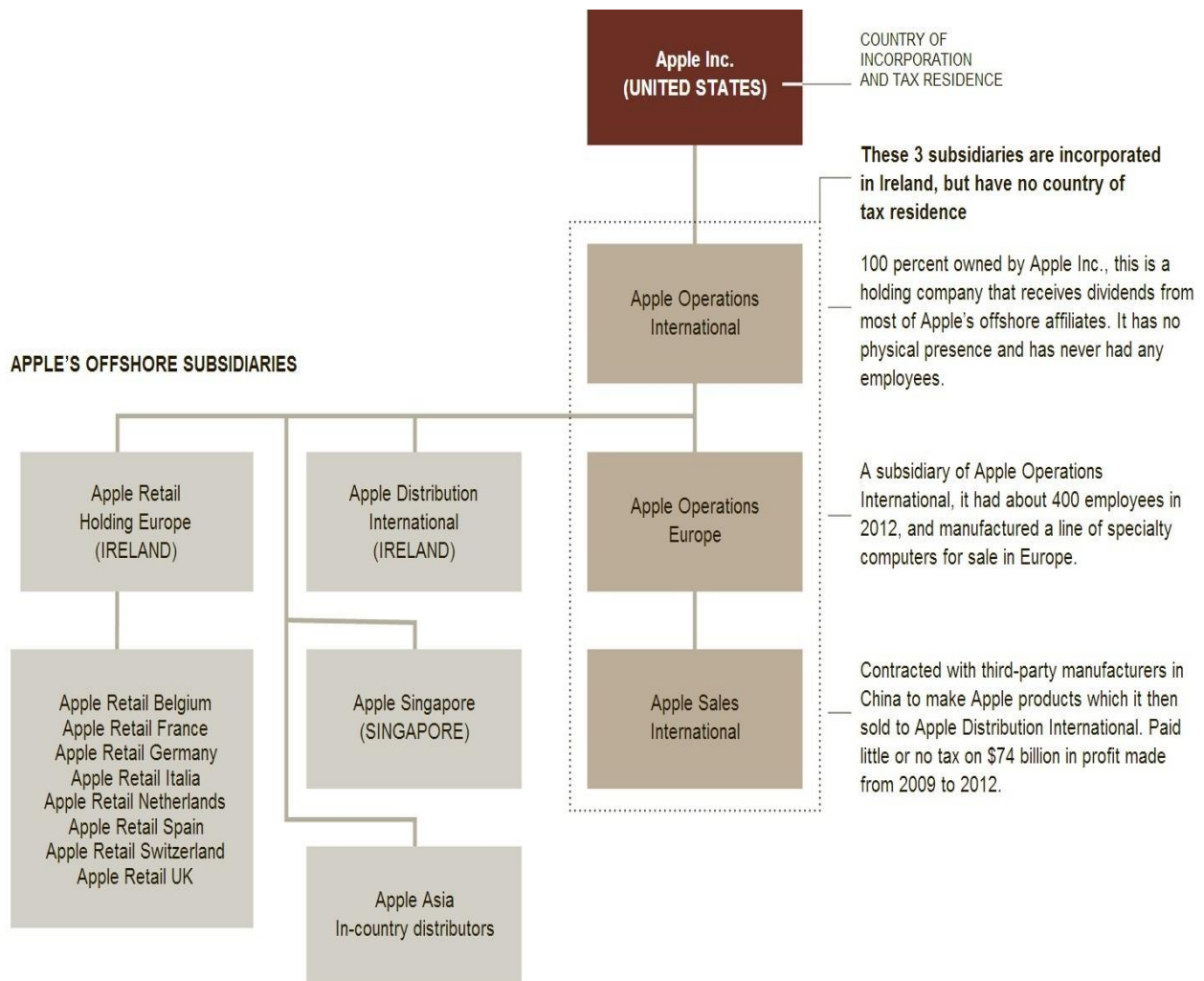


Fig. A2.2. Modelul de influență a factorilor de mediu asupra structurii organizației
Sursa: adaptată de autor după [264]



[illegible]

191

Abordări teoretice și direcții evolutive ale managementului organizațional

Tabelul A3.1.

Școli și curente în managementul organizațional

Nr. d/o	Școala de management	Reprezentanții	Viziunile principale
I. Viziuni tradiționale ale managementului			
1.	<i>Școala Clasică Universală</i> <i>a) Managementul științific (1885-1920);</i> <i>b) Managementul birocratic (1885-1920);</i> <i>c) Managementul administrativ sau clasic (1920-1950).</i>	Frederyc Winslow Taylor	Principiile managementului științific (1911): 1. Înlocuirea metodelor tradiționale de muncă bazate pe experiență cu metode științifice moderne, fundamentate pe analiza tuturor elementelor producției, structurilor, proceselor și mecanismelor; 2. Selectarea salariaților după aptitudinile necesare pentru locul de muncă respectiv, antrenarea și instruirea lor; 3. Separarea muncii de concepție de munca de execuție; 4. Sprijinirea angajaților prin planificarea activității lor și prin înlăturarea piedicilor ce pot apărea pe parcurs; 5. Evidența strictă a timpului de muncă și normarea muncii; 6. Repartizarea uniformă a muncii între toți angajații; 7. Armonia și înțelegerea locului de muncă; 8. Controlul tehnic al operațiilor tehnologice; 9. Introducerea salariului (pentru norma de bază) și a plății suplimentare (pentru depășirea normei); 10. Necesitatea formării unei echipe manageriale în cazul dezvoltării firmei. Spre finalul activității sale, Taylor concluzionează că gradul de atașament și de participare al muncitorului în procesul de producție – oferă încrederea că va fi apreciat și recompensat conform aportului său.
		Frank Gilbreth și Lillian Gilbreth	Frank Gilbreth – raționalizarea mișcărilor în vederea creșterii productivității; Lillian Gilbreth – „mama managementului științific” – Psihologia managementului.
		Gantt Henry	A dezvoltat sistemul de salarizare prin combinarea așa-numitului salariu zilnic garantat cu bonificații pentru depășirile de normă. Acesta a inițiat și introducerea în practica de atelier a graficelor liniare de activitate prin care se redă atât sarcina programată conform normelor, cât și gradul de realizare efectivă („graficele Gantt”).
		Max Weber	A introdus conceptul de „organizație birocratică”, adică, a introdus un sistem de conducere impersonal, bazat pe autoritate rațională, cu compartimente, birouri care să constituie o structură formală, capabilă de continuitate. Din păcate, tendințele de a compromite valoarea regulilor și disciplinei, exagerările (semnături, ștampile, multă hârtie scrisă), au dat sens negativ conceptului de birocratie ideală. Teoria birocratiei a fost formulată de sociologul german Max Weber (1864-1920), care a încercat să elaboreze un concept teoretic de organizare, bazat pe principii obiective, eliminând viziunile tradiționale, constituind elementele birocratiei teoretice ale cărei trăsături principale sunt: ✓ specializarea forței de muncă; ✓ prin divizarea activităților, salariații devin mai eficienți; ✓ ierarhia autorității; ✓ lanțul de comandă ilustrează niveluri succesive de conducere în care, grație promovării într-o anumită funcție, indivizii dobândesc o autoritate legal-rațională (această autoritate se referă la funcție și nu la persoană; autoritatea cu caracter personal se numește „charismă”); ✓ procedura și regulile; ✓ pentru asigurarea unor rezultate eficiente este necesar ca regulile și modul de acționare să fie transmise și percepute în mod clar; ✓ impersonalitatea disciplinei; ✓ disciplina odată încălcată, persoanele care se fac vinovate, trebuie sancționate după aceleași reguli, fără a se lua în considerare simpatiile și antipatiile personale; ✓ promovarea și selecționarea pe criteriul competenței; ✓ în condițiile birocratiei ideale, o persoană promovează în funcții superioare prin muncă sârguincioasă și rezultate deosebite în muncă.
		Henry Fayol	În „Administrarea industrială și generală. Planificarea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul” (Paris, 1916) – a pus bazele principiilor generale de administrare a întreprinderilor. ➤ Operațiile se împart în: producție, financiare, contabile, asigurare,

			administrare (management). ➤ Funcțiile managementului: Planificare, Organizare, Conducere, Coordonare, Control. ➤ Principiile: 1. Diviziunea și specializarea muncii; 2. Corespondența dintre autoritate și responsabilitate; 3. Disciplina; 4. Unitatea de comandă; 5. Unitatea de direcție; 6. Subordonarea interesului individual față de cel general; 7. Corespondența între recompensă și efort; 8. Principiul ierarhic al liniei de comandă – centralizarea; 9. Principiul ordinii (un loc pentru fiecare și fiecare la locul lui) – lanțul scalar sau de comandă; 10. Ordinea; 11. Echitatea; 12. Stabilirea posturilor personalului; 13. Importanța inițiativei și 14. Spiritul de organizație (de corp).
		Harrington Emerson	În calitate de director – Eastern Rate (SUA) s-a preocupat de: 1. Utilizarea rațională, economică, cu pricepere a tuturor resurselor; 2. Organizarea unui consiliu (stat major) competent în conducerea firmei; 3. Disciplina; 4. Executarea la timp a obligațiilor și atribuțiilor de către fiecare salariat și atitudinea echitabilă a managerilor față de subordonați; 5. Conducerea operativă, precisă a tuturor proceselor; 6. Normarea tuturor elementelor procesului de producție; 7. Condiții de muncă corespunzătoare; 8. Instrucțiunile precise ale muncitorilor; 9. Stimularea materială și morală pentru ridicarea productivității; 10. Metode de muncă elaborate (raționale).
2.	<i>Scoala Relațiilor Umane (1930-1950)</i>	Elton Mayo	A studiat comportamentul uman în timpul muncii și factorii care influențează performanțele muncitorilor. Astfel că, muncitorii lucrează mai bine, dacă: a) Participă la gândirea acțiunilor; b) Sunt supravegheați de supervizori, iar rezultatele lor sunt înregistrate; c) Atmosfera de lucru este plăcută, relaxantă; d) Au sentimentul că aparțin echipei.
		Abraham Maslow	A elaborat „Teoria Motivației” și „Ierarhia Nevoilor Umane”, explicând rădăcinile și geneza motivației umane. Piramida nevoilor umane: „Satisfacerea nevoilor de nivel inferior implică trecerea la nivelul imediat superior de motivare”.
		Follet Marry	A fost cea care a definit în modul cel mai original și sintetic managementul ca „îndeplinirea, exercitarea muncii prin alții”.
		Dale Carnegie	A dezvăluit că secretul managerilor constă în cooperarea cu ceilalți având la bază următoarele principii: a) Să-ți faci colaboratorii să se simtă importanți; b) Să apreciezi sincer efortul lor; c) Să te străduiești să creezi de la început o impresie bună; d) Să ascuți oamenii arătându-le simpatie; e) Să eviți să-i apostrofezi când greșesc; f) Să încerci să schimbi oamenii laudându-le calitățile și ajutându-i să-și corecteze defectele.
3.	<i>Scoala sau mișcarea comportamentală (1960 – a atins apogeul)</i>	Douglas McGregor	<i>Teoria X:</i> - Munca este neplăcută pentru majoritatea oamenilor, aceștia căutând să o evite; - Majoritatea nu sunt ambițioși, preferând să li se dea ordine, decât să-și asume responsabilitățile; - Majoritatea nu au aptitudinile necesare rezolvării problemelor organizaționale; - Motivația apare doar la nivel fiziologic și al siguranței personale; - Majoritatea oamenilor trebuie controlată și constrânsă pentru a efectua activitățile necesare obținerii de către firmă a scopurilor propuse. <i>Teoria Y, se referă la o altă categorie de oameni pentru care:</i> - efortul fizic și intelectual este tot atât de natural ca și distracția sau odihna; - munca poate fi o sursă de satisfacții când e desfășurată în condiții

			favorabile; - controlul extern, amenințarea cu pedeapsa nu sunt necesare; omul poate exercita autoconducere și autocontrol pentru realizarea obiectivelor încredințate; - angajarea față de obiective este în funcție de recompensele asociate îndeplinirii acestora; - învață în condiții adecvate să accepte și să își asume responsabilități; - au ingeniozitatea și creativitatea în soluționarea problemelor; - oamenii au inițiativa și creativitate dacă sunt motivați corespunzător; - motivația apare la toate cele 5 nivele ale piramidei lui Maslow; - în condițiile vieții moderne, potențialul intelectual al oamenilor este numai parțial utilizat.
		Gelinier O.	Pornind de la teoriile x și y Octave Gelinier a elaborat teoria z: - punerea pe prim-plan a factorului uman; - scoaterea în evidență a importanței stimulentele de natură psihosocială; - promovarea unui management participativ; - scoaterea în evidență a elementelor informale.
		Frederick Herzberg	A studiat motivația muncii (1959) și a delimitat factorii care influențează motivația în: I. Igienici: legați de relația angajatului cu mediul de muncă, cu remunerarea (nevoile materiale) și II. Motivatori: legați de relația angajatului cu ceea ce face, cu sarcinile sale, legați de relația cu colegii etc. (nevoile sufletești) La fel, a introdus sistemul de muncă cu timp „flexibil” și „automatul cu gustări la locul de muncă” în vederea creșterii productivității.
		Likert Rensis	Likert a detaliat caracteristicile managerilor și organizațiilor înclinare spre aplicarea față de indivizi a „abordărilor de susținere” în scopul obținerii unei eficiențe înalte în conducere.
		Argyris Chris	C. Argyris a optat, de asemenea, pentru reducerea semnificativă a controlului organizațional menționând că o mare parte din constrângerile impuse oamenilor au fost autodistrugătoare pentru realizarea scopurilor, eficacității și a eficienței organizațiilor.
4.	<i>Mișcarea cantitativă (1950-prezent)</i>	Churchman C.W., Raiffa R., Beer S., Lesourme J., Kauffman A., Starr J., Afanisiev C., Goronzy F. ș.a.	Mișcarea cantitativă își are originea în folosirea, în cadrul studiilor privind managementul, a instrumentului matematic. Această școală apare la sfârșitul celui de al II-lea război mondial în cadrul demersului întreprins de o serie de specialiști pentru rezolvarea de probleme din domeniul militar și cel logistic. Mișcarea cantitativă se bazează, în principal, pe contribuții care folosesc aparatul matematic pentru rezolvarea problemelor cantitative și anume pe: cercetarea operațională, teoria deciziei, cibernetica economică, econometria, economia întreprinderii și statistica matematică. În conducerea activităților se introduc metode și tehnici cantitative cum sunt planificarea și programarea activităților, precum și gestiunea stocurilor. În același timp se face apel la elaborarea de strategii de piață și la folosirea unor concepte și instrumente precise în activitatea de conducere a societăților comerciale. Se pot remarca și unele critici asupra metodelor folosite în mișcarea cantitativă, critici care se referă la o anumită simplificare a realității, încadrarea în tipare de rezolvare și limitarea demersului numai la pregătirea deciziilor.
5.	<i>Școala Sistemelor Sociale (1970- prezent – curent dominant în teoria managerială contemporană)</i>	Pearsons T., Menton R., respectiv, Banard C.J., Simon H.A., Selznick P., Etzioni A., Popov G.N. ș.a.	Prin lucrările lor sistemistii încearcă realizarea unei simbioze între teoria clasică a organizării conducerii și teoria relațiilor umane. La baza teoriei lor, sistemistii pun teoria organizării sociale și unele elemente ale teoriei cibernetice. Metodologic, teoria organizației arată că structura obiectului (firmei, organizației) conduceri, diviziunea activității se realizează cu ajutorul normei organizatorice. Norma este o regulă de comportament impusă prin autoritate, ea este obligatorie. Întrucât teoria clasică administrativă nu sa dovedit a fi suficientă pentru caracteristica modului în care acționează și se comportă colectivele sociale, sa impus necesitatea preluării unor elemente specifice. Cu ajutorul elementelor sistemelor cibernetice s-au putut trata adecvat și problemele interdependenței dintre mediul ambiant și colectivul condus, problemă ignorată de teoria organizațională, cu alte cuvinte se analizează și factorul extern ce influențează asupra procesului de conducere. În concepția sistemistilor, obiectul cercetării sistematice îl constituie, pe de o parte, întreprinderea cu toate părțile ei componente, iar pe de altă

			parte-procesele care au loc în interiorul și exteriorul întreprinderii. Întreprinderea este considerată ca un sistem social, cea ce o deosebește de sistemul cibernetic - sistem închis - fizic sau tehnic, adică sisteme de echilibru, de autoconservare, lipsite de creștere, interacțiunea elementelor poate fi prognozată cu ajutorul metodelor matematice, fizice. În cazul sistemelor sociale, procesul de reglare nu are un caracter automat, dar pornind de la un centru de decizie, capătă un caracter conștient, impune sistemul soluții care trebuie să corespundă sferelor de interese ale elementelor umane - lucrătorii (conducători, specialiști, subalterni). Teoria sistemelor sociale evidențiază rolul deosebit al structurii de acțiune. În activitatea de conducere principalul este nu orientarea activității fiecărui element, cu ajutorul indicațiilor, deciziilor, ci crearea condițiilor structurale pe baza cărora elementele conștiente ale sistemului să poată acționa direct, diferențiat, și eficient pentru realizarea scopului urmărit de sistem. Astfel, spre deosebire de sistemele cibernetic, sistemul social e un sistem dinamic, de creștere. Adică elementele sale componente - oamenii - își manifestă în mod conștient, în condiții optime inițiativa și creativitatea. Echilibrul dinamic al sistemului social e bazat pe trei grupe de operații - comunicația, echilibrul și adoptarea deciziilor. Comunicația e considerată un factor cardinal care asigură viteză de reacție a sistemului de conducere la schimbări. Echilibrul e mecanismul stabil al organizației, structura organizatorică (birocratică, adoptivă). Adoptarea deciziilor e cea mai importantă pârgie de reglare a sistemului.
6.	<i>Școala Neoclasică, Empirică, practicistă, contextuală, contingentă sau situațională (1970 ai sec. XX - prezent)</i>	Druker P., Newmann L., Dale E., Falk R., Solan A. Jr., Cordiner R., Chandler A. ș.a.	Școala empirică apare la mijlocul deceniului al șaptelea al secolului XX. Ea este o extensie a abordării sistemice și ține seama de interconexiunile sistemului cu elementele mediului extern. Apar așa coordonate situaționale ca: mărimea organizației, schimbările din mediul de afaceri, diferențe de motivație ale angajaților, schimbarea operațiunilor tehnologice etc. Variabilele situaționale sunt: mărimea organizației, procesul tehnologic, incertitudinea, diferențierea individuală ș.a. Schema teoriei situației a fost sistematizată și declarată în anul 1977 de R. Mochier. Această teorie, prevede că managerii firmei, în dependența de situație, procedează în felul următor: □ În primul rând, diagnostica situației, evidențiază problemele principale, formează scopurile dirijării, găsesc căile rezolvării lor; □ În al doilea rând, studiază caracteristicile situației, evidențiază și determina pe acelea, care influențează asupra procesului decizional; □ În al treilea rând, elucidează alternativele de acțiuni; □ În al patrulea rând, apreciază fiecare alternativă și determina care din ele corespund cerințelor situației; □ În ultimul rând transpun planul elaborat într-un curs concret de acțiuni, care ar fi cele mai eficiente pentru atingerea scopurilor firmei. Esența acestor metode a "situației" constă în formarea teoretică a conceptului empiric și în recomandarea metodelor practice, a deciziilor tipice în sfera organizării producției, în dirijarea cu sistemele de planificare în cadrul firmei, evidențierea sistemelor de contabilitate și de selectare a cadrelor. Iar particularitatea acestei teorii constă în faptul ca managerii firmei reduc nivelul analizei sistematice a fenomenelor de dirijare și înlocuiesc metodele universale cu situații concrete din domeniul organizatoric și informativ. El elaborează modele de situații și pornind de la aceste modele ia decizii și se străduie să le generalizeze. Savanții englezi T. Berns și G. Stalcher au analizat 20 de firme ce produceau mecanisme electronice, mașini, mătase artificială etc. și au ajuns la concluzia ca firmele pot fi grupate în 2 tipuri, având la baza criteriul „stabil” și cel „flexibil”. Pentru ele, pornind de la situații concrete, mai efective pot fi următoarele structuri organizatorice: mecanică și organică (adaptivă). Structura „mecanică” presupune împărțirea activității de dirijare pe funcții, secții și posturi. Această structură se bazează pe documente ce reglementează munca în aspect larg și prevede o supunere ierarhică strictă. În relațiile șef-subaltern o mare atenție se acordă împuternicirilor și răspunderii posturilor, dar nu calificării și experienței. Structura „organică” se bazează pe scopuri schimbătoare, sarcinile și însărcinările lucrătorilor depind de situația ce se creează. Pentru acest model sunt caracteristice: un sistem nedeterminat de împuterniciri și răspunderi, structura de control orizontală și de rețea, putere bazată pe

			comunicare, tendința spre înțelegeri personale în privința sarcinilor organizației și a căilor de îndeplinire, dar nu numai instrucțiunile scrise, ordinele... Teoria despre „situații” a fost bine descrisă în lucrările lui A. Chandler. Analizând 70 de firme concrete, ca “General Motors”, “Standart oil New-Jersey”, el a arătat că structurile organizatorice ale firmelor se schimbau în dependență de strategia companiei, care la rândul ei depindea de situația de piață, starea financiară, tehnico-economică și alte condiții. Teoria situațională are scopul de a prezenta sistemul de dirijare și organizare pornind de la situații specifice. Baza acestor cercetări o constituie descrierea caracteristicilor organizației, așa cum sunt ele: 1. Mediul înconjurător (caracteristica generală, pronosticul lui, relațiile dintre factorii direcți și indirecti); 2. Tehnologia-metodele organizării sferelor de producție și dirijarea cu mijloacele tehnice; 3. Sarcina organizatorică, scopurile organizației, sistemul scopurilor concrete, mecanismul acțiunilor, limitele în realizarea lor. Acest model de existență era la modă în anii ‘70. În acești ani se puneau problema proiectării organizatorice. Pentru a proiecta o structură trebuie să răspundeți la următoarele întrebări: 1. Ce fel de mediu înconjoară firma, la ce nivel de cunoaștere este mediul exterior, care este partea mediului înconjurător de care depinde atingerea scopurilor? 2. Care sectoare ale firmei trebuie să fie „mecanice” și care „organice”? 3. Cum trebuie să fie împărțite subsarcinile, cum trebuie să fie diferențiată organizația: • după funcții? • după produse? • după matrice? 4. Care sunt cerințele față de lucrători, față de condițiile de lucru, față de instruirea personalului? 5. Cum trebuie să fie organizată coordonarea și integrarea activității, ce mecanisme organizatorice trebuie folosite?
7.	<i>Mișcarea sistemică (1970 ai sec. XX – prezent)</i>	Inițiatorii: Ludwing Von Bertalanffy (concepte din biologie); Wiener N. (cibernetică) și Shannon C. (teoria informației). Alți adepți: Johnson R., Kast F., Rosenzweig J., Beer S. ș.a.	O altă școală care s-a afirmat la mijlocul deceniului al șaptelea este cea cunoscută sub numele de mișcarea sistemică. Ea se caracterizează prin împrumutarea unor concepte din biologie (L. von Bertalanffy), cibernetică (N. Wiener) și din teoria informației (C. Shannon). Biologul Ludwing Von Bertalanffy este cel care a inițiat metoda analizei sistemice a organismelor biologice și a relațiilor înconjurătoare și a elaborat o teorie generală a sistemelor în care prezintă principiile generale și formulă matematică. El definește sistemul ca o mulțime de elemente care intercondiționează. Mișcarea sistemică, la fel ca și celelalte școli trecute în revistă mai sus, are câteva caracteristici principale dintre care cea mai importantă este cea referitoare la tratarea fenomenelor și proceselor cercetate într-o viziune integratoare. Viziunea integratoare se referă la faptul că se realizează o sinteză a școlilor care au precedat-o, de la care preia o serie de elemente; În cadrul mișcării sistemice se încurajează operarea cu instrumente, relativ simple, valabile pentru sisteme cum sunt cele fizico-mecanice, socio-economice și fiziologice. De asemenea se pune bază pe capacitatea de a evidenția legăturile existente între sisteme foarte diferite și orientarea cu precădere spre perfecționarea mijloacelor de cunoaștere a sistemelor. Mișcarea sistemică abordează organizația, respectiv societatea comercială, ca un tot unitar și introduce concepte noi ca: dinamism, adaptabilitate, flexibilitate și autoreglare. Metodologia specifică de abordare sistemică, pe care o propune mișcarea sistemică, este cea inductiv-deductivă. Astfel, <i>abordarea sistemică</i> –teoria generală a sistemelor (1972) vizează: a) Întreprinderea este un sistem, iar funcțiile manageriale sunt subsisteme. b) Managementul este funcția integratoare; c) Managerul privește întreprinderea ca un ansamblu integrat și complex de elemente interdependente; Intrările: fluxul informațiilor, al banilor, al materiilor prime; iar ieșirile – fluxul produselor finite.
8.	<i>Școala Japoneză (anii '80 ai sec. XX)</i>	William Ouchi ș.a.	În general, particularitatea acestui stil de conducere constă în rezolvarea problemelor de bază ale organizației într-un mod participativ. În

			organizațiile japoneze avem: angajare pe viață; evaluare și promovare lentă; cariere nespecializate; mecanisme de control implicit (autocontrol); elaborare colectivă a deciziilor; responsabilitate colectivă; spirit holistic ș.a. Acest tip de management nu este specific țărilor europene sau americane, dar cunoașterea lui influențează pozitiv colaborările la nivel internațional. De asemenea, acest stil întărește regula unității în diversitate, scopul firmelor fiind profitul, dar modalitățile de atingere a scopului putând fi foarte diferite. Teoria Z (1981) – combină conceptele manageriale americane cu cele japoneze și prevede: - Elaborarea deciziilor se face în consens; - Există încredere reciprocă între manager și angajați; - Responsabilitatea este individuală; - Personalul este angajat pe termen lung; - Carierile sunt specializate; - Evaluarea periodică a performanțelor; - Promovarea rapidă; - Mecanisme de control și autocontrol.
9.	Școala Excelenței în conducerea afacerilor (anii '80-'90 ai sec. XX)	Peters Thomas și Waterman Robert jr. ș.a.	Peters și Waterman au formulat 8 atribute ale excelenței în afaceri – „Căutarea excelenței” (1982): <i>Inclinația spre acțiune, spre experiment</i> – experimente de mici dimensiuni, dar bine organizate, cu scopul de a genera cunoștințe, interes și angajare; sistem deschis, comunicare activă și spontană. <i>Satisfacerea clientului</i> – satisfacerea clientului este obsesivă. Cerințele clienților sunt luate în considerare pe întreg ciclul de proiectare-producție-comercializare; <i>Antreprenoriat și autonomie</i> – se încurajează preluarea riscurilor. Se tolerează eșecurile. Inovatorii sunt stimulați să-și apere proiectele preferate până la finalizarea deplină. Se organizează grupuri mici care pun în viață proiecte diverse. <i>Productivitate prin oameni</i> – Indivizii sunt tratați respectuos și demn. Se cultiva încrederea și spiritul de familie. Oamenii sunt încurajați să se bucure de realizările lor. <i>Competența – motorul valorilor</i> – valorile personale sunt recunoscute în mod deschis. Liderii reprezintă modele pozitive de competență. <i>Aderența</i> - Se pune accent pe dezvoltarea internă și nu pe fuziunea cu alte firme. <i>Structura simplă, cu staff minim</i> – autoritatea este descentralizată cât de mult posibil. Staff-ul de la vârf este minimal. Talentele sunt stimulate să se manifeste liber, în acțiune. <i>Coexistența toleranței cu exigența</i> - controlul strâns, în plan strategic și financiar este contrabalansat de autonomie, descentralizarea autorității și crearea de oportunități pentru creativitate. Se observă, deci, că toate atributele sunt din domeniul relațiilor umane și comportamentale, ca reacție la managementul convențional, considerat prea conservator, raționalist, analitic, neemoțional, inflexibil și preocupat de firmele mari. De asemenea, consultanții americani recomandă un set de măsuri pentru evitarea mentalităților „fixiste” în procesul conducerii. Acestea sunt: ➤ De a urmări, în mod curent, literatura în domeniu și, în special, revistele care prezintă feed-back-uri cu privire la transpunerea teoriilor în practică; ➤ De a ne asigura că diversele concepte aplicate sunt bazate pe știință sau, cel puțin, pe o formă documentară riguroasă și nu pur și simplu pe vorbe; ➤ Noile concepte să fie examinate și puse în practică după aplicarea unor teste pilot la nivelul unor organizații mici; ➤ De a manifesta scepticism atunci când se oferă soluții simple dintr-o dată; soluțiile trebuie analizate temeinic; ➤ Este necesar să se anticipeze întotdeauna efectele acțiunilor și evenimentelor curente asupra rezultatelor viitoare.
10.			Conform Enciclopediei virtuale Wikipedia, management durabil preia conceptele de sustenabilitate și le sintetizează cu conceptele de management. Durabilitate are trei ramuri: mediul, nevoile generațiilor prezente și viitoare, precum și economia. Folosind aceste ramuri, se tinde spre a crea o mijloc de a menține un sistem care să ruleze pe termen nelimitat, fără epuizarea resurselor, menținerea viabilității economice, și,

	<i>Mișcarea axată pe Concepția Managementului Durabil – CMD (1970 – prezent și viitor)</i>	Meadows Donella, Goldsmith Edward, Toffler Alvin, Naisbitt John, Stivers R. L. ș.a.	de asemenea, să hrănească nevoile generațiilor prezente și viitoare. Din această definiție, managementul durabil a fost creat pentru a fi definită pentru atribuirea unor practici durabile afacerilor, agriculturii, societății, mediului și vieții personale prin gestionarea lor într-un mod de care vor beneficia generațiile prezente și generațiilor viitoare. Scopul managementului durabil constă în a menține cu succes calitatea vieții pe planetă. Gestionarea durabilă poate fi aplicat la toate aspectele vieții. De exemplu, practicile unei afaceri ar trebui să fie durabilă dacă doresc să rămână în afaceri, pentru că în cazul în care afacerea este nesustenabilă, apoi prin definirea sustenabilității ei vor înceta să mai fie în măsură să fie competitivi. Societatea simte nevoia unui management durabil, pentru că orice comunitate dorește să prospere într-un mod durabil. Pădurilor și alte resurse naturale trebuie gestionate durabil pentru a putea fi utilizate continuu de către generația curentă, dar și de cele viitoare. Viețile noastre personale trebuie, de asemenea, să fie gestionate în mod durabil. Acest lucru poate fi realizat prin luarea unor decizii care să mențină mediul, sau chiar partea emoțională și fizică a omului. Deci, managementul durabil un concept abstract, fiind adaptabil fiecărui context necesar și se referă la lucrurile ce se poate schimba în sens pozitiv.
11.	<i>Mișcarea Configurativă a Managementului Contemporan – MCMC (1980 – prezent) axat pe Lean Management, Six Sigma ș.a.</i>	Mill J.S. (inițiatorul) apoi Miller D., Moyer A., Tsuo S., Hinings C. ș.a.	Promotor inițial D. Miller – în 1981, situând, în prim plan, conturarea de configurații sau structuri adaptive ce constau într-o interacțiune dinamică a variabilelor mediului organizației și strategiei. Rolul respectivelor configurații este de a crea premise în vederea achiziționării de avantaje competitive durabile. Acestea conțin componente intens interdependente și complementare a căror semnificație poate cel mai bine să fie înțeleasă prin referiri la ansamblu. Spre deosebire de abordarea situațională, viziunea configurativă implică o sinteză holistică asupra unui număr mare de variabile, ale căror interdependențe și sinergie conduc spre constelații organizaționale de genul arhetipurilor.

Sursa: elaborat de autor în baza [155; 120, pp. 52; 52, pp. 10-21; 108, pp. 12-20; 166; 25, pp. 9-32; 77; 81, pp. 90-103]

Timpul

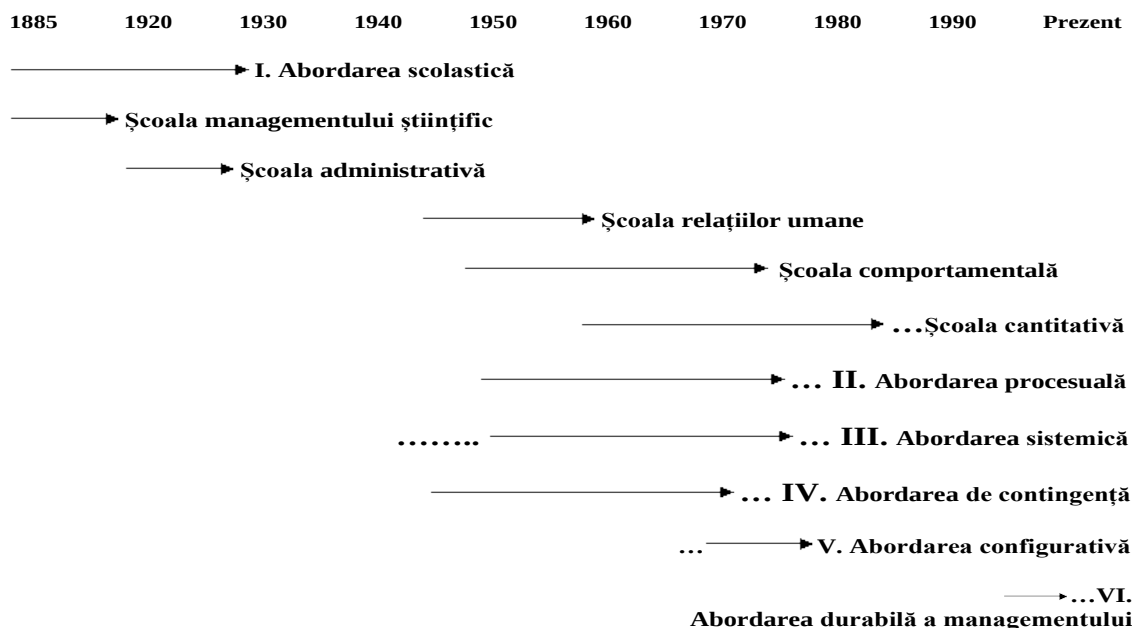


Fig. A3.1. Viziune complexă asupra evoluției abordărilor managementului organizațional
Sursa: elaborată de autor

Repere ale evoluției managementului strategic organizațional

Tabelul A4.1.

Principalele etape în evoluția managementului strategic în viziunea lui I. Ansoff și E. McDonnell

Nr. d/o	Etapă	Descrierea	Repere determinante
1.	Perioada producției de masă	A durat de la începutul secolului trecut, până în anii '30, având drept caracteristică esențială orientarea activității industriale către perfecționarea mecanismului specific acestui tip de producție, astfel ca să se minimizeze costurile de fabricație. Prezența firmei pe o piață prin produsele sale era determinată de măsura în care se transpunea în fapt această orientare: cu cât produsele erau realizate la costuri mai mici, cu atât firma ocupa o poziție mai superioară pe piață, iar preocupările pentru diversificarea produselor/ serviciilor erau total absente, astfel încât apartenența firmei la o industrie era clară, nomenclatorul produselor/serviciilor ei înscriindu-se deplin în profilul industriei respective. Preocuparea managerială principală era eficiența producției, determinând chiar formarea unei mentalități specifice primatului producției, succesul pe piață fiind dependent de capacitatea de a produce cât mai mult la un cost unitar cât mai scăzut. În condițiile acestei mentalități, activitatea managerială era „introvertită”, orientată spre mecanismele interne ale firmei, atenția dată mediului de afaceri fiind minimă. Firma se bucura de o reală independență în desfășurarea activităților ei, interferențele autorităților publice în această activitate fiind minime. Când independența era excesiv sau ilegal exploatată, firma depășind normele existente, autoritățile luau măsuri coercitive, de tipul legilor antitrust sau al reglementărilor anticolusive.	Durata: înc. sec. XX – anii '30; Producția în serie mare; Nomenclator redus; Universalitatea; Costuri mici; Economii de scară; Orientare „introvertită” a firmei ș.a.
2.	Perioada marketingului de masă	A durat între anii 1930-1960 și a fost determinată de saturarea progresivă a cererii pentru majoritatea produselor/serviciilor, ca urmare a creșterii continue a producției și a reducerii costurilor de producție. Semnalul a venit din partea companiei General Motors care, introducând practica lansării anuale a câte un model nou de automobil, a marcat schimbarea preocupării dominante a managementului firmei de la producție – la piață. Standardizarea produselor, specifică perioadei producției de masă, a fost treptat înlocuită cu diversificarea produselor, practică inițiată de GM, devenită simbolul acestei orientări. Managementul se „extrovertește”. Activitatea managerială a devenit mai complexă. Componenta sa de marketing a reclamat acceptarea noii realități ale luptei competitive pe piață, dobândirea de noi abilități, adoptarea unor noi comportamente și dezvoltarea unor noi modele de abordare a problemelor. Astfel, a trebuit introducerea de noi structuri orientate spre piață, a unor noi metode de prognoză capabile să facă față nivelurilor superioare de incertitudine a tendințelor viitoare, a unor noi mecanisme de acțiune. În această perioadă, trecerea de la producția de masă la cea a marketingului de masă, s-a făcut cu viteze diferite în diferite industrii, în funcție de presiunea exercitată de saturarea cererii asupra aparatului productiv. Trecerea cea mai lentă s-a produs în industriile de prelucrare primară și în cele producătoare de bunuri de echipamente, aceasta înfăptuindu-se abia după al II-lea război mondial; în schimb, în industriile producătoare de bunuri de consum și în cele de înaltă intensitate tehnologică, trecerea la o nouă orientare s-a produs în ritm alert, componenta marketing devenind precumpănitoare în preocupările manageriale și reducând sensibil ponderea ocupată de problemele producției și eficienței acesteia. Consolidarea orientării de marketing și dezvoltarea instrumentarului metodologic al acesteia, a determinat definirea unui nou concept – de „marketing total”, care implică subordonarea tuturor activităților firmei cererilor pieței și urmărește punerea în acord a pozițiilor contradictorii ale producției și ale satisfacerii superioare a clienților. Condițiile enumerate au determinat numeroase firme să-și internalizeze activitățile de cercetare-dezvoltare prin crearea de departamente specializate, laboratoare, unități-pilot etc., creându-se, astfel, baza instituționalizării inovării la nivelul firmelor și premisa satisfacerii în măsură crescândă a cererii clienților încă în faza de	Criza de „supraproducție”; Suprasaturarea pieței; Orientare „extrovertită” a firmei; Diversificarea producției; Impunerea luptei concurențiale prin intermediul pieței; Dominația „marketingului total” de masă ș.a.

		concepție. ✚ Mediul de afaceri era unul relativ stabil, modificările fiind determinate, de obicei, de firmele cu o prezență agresivă pe piață, care determinau ritmul și direcțiile de dezvoltare ale industriilor de profil, celelalte firme urmându-le cu un anumit decalaj de timp.	
3.	Perioada postindustrială	✚ A început fiind pregătită de o serie de modificări profunde care s-au produs în anii '50 în structura, mecanismele și tendințele mediului economic și social al activității firmelor din țările cele mai industrializate. Definită sugestiv ca „era a discontinuităților” de către P. Drucker, această perioadă a impus imperios, ca și în stadiul precedent, abandonarea vechilor modele conceptuale, atitudinale și de acțiune și, respectiv, adoptarea unora noi, corespunzătoare realităților profund schimbate ale vieții economice și sociale la nivel național și internațional. ✚ Motorul principal al acestor schimbări îl constituia, neîndoielnic, accelerarea fără precedent a inovării tehnologice. Acesta a fost impulsionat atât de progresul spectaculos al științei, înregistrat în ultimele decenii, cât și de cerințele rezolvării într-o perioadă relativ scurtă a gravelor probleme generate de câteva „sfidări” majore – iminența epuizării anumitor resurse, dezechilibrele ecologice, perfecționarea arsenalelor militare etc. ✚ Trecerea propriu-zisă la postindustrialism a constituit rezultatul unor evoluții firești al acumulărilor ample și profunde de ordin economic, social, științific, tehnologic, ecologic, politic – acestea determinând escaladarea continuă a turbulenței mediului de afaceri și confruntarea managementului firmei cu probleme noi și complexe. ✚ Centrul de greutate al cererii de produse/servicii în majoritatea industriilor s-a mutat de la aspectele cantitative, satisfăcute în cea mai mare parte, în perioadele precedente, la cele calitative – axate pe etica vânzărilor, etica reclamei și a publicității, dezvoltarea tuturor efectelor noilor produse/servicii, operativitatea și eficacitatea serviciilor post-vânzare. ✚ Concurența pe piețe s-a intensificat ca urmare a internaționalizării afacerilor; penuriei resurselor și accesului discriminatoriu la acestea; accelerarea inovării tehnologice. ✚ A crescut preocuparea firmelor și a autorităților pentru problemele sociale rămase nerezolvate – poluarea mediului; combaterea sărăciei; îmbunătățirea sistemului de educație ș.a. ✚ La nivel de management – conștientizarea lentă a schimbărilor induse de trecerea către o nouă perioadă; ignorarea semnalelor și chiar rezistența față de noile provocări ale mediului de afaceri.	✚ Cercetarea-dezvoltarea – activitate generatoare de avantaje competitive; ✚ Internaționalizarea afacerilor; creșterea complexității lor; dezvoltarea instrumentarului managerial; impunerea principiilor de responsabilitate socială a firmelor ș.a.

Sursa: elaborat de autor în baza [150, pp. 2-5]

Stadiile de evoluție a sistemelor de management în viziunea lui I. Ansoff și E. McDonnell

Nr. d/o	Denumirea stadiului	Perioada	Caracteristica
1.	Managementul prin control	1900-1930	Schimbările erau rare și se produceau foarte lent. Specific acestui management era existența procedurilor și a sistemelor de operare manuale, preocuparea centrală a cadrelor manageriale fiind exercitarea continuă și riguroasă a controlului financiar.
2.	Managementul prin extrapolare	1930-1970	Ritmul schimbărilor se accelerează vizibil, dar nu în așa măsură încât să împiedice previziunea viitorului. Bugetarea operațiilor și a capitalului, începerea planificării pe termen lung și introducerea managementului prin obiective sunt principalele elemente inovatoare care au marcat existența acestui sistem.
3.	Managementul prin anticiparea schimbărilor	1960-1990	Încep să apară discontinuități. Amenințările și oportunitățile încep să fie percepute mai deslușit grație planificării strategice periodice și practicării unui management strategic incipient.
4.	Managementul prin răspunsuri flexibile și rapide	prezent	Caracteristic acestui management sunt planificarea situațională, axarea pe rezultate strategice, perceperea „semnalelor slabe”. Managementul strategic constituie stadiul prezent și reprezintă o formă de conducere previzională axată pe anticiparea schimbărilor și modificărilor ce trebuie operate în cadrul firmei și în interacțiunile acesteia cu mediul ei de existență și acțiune, pentru a împiedica producerea situațiilor în care bunurile/serviciile oferite de firmă, producția și vânzarea acestora, întreaga activitate desfășurată să devină depășite, neconcordante cronic cu schimbările produse. Consacrarea sintagmei managementului strategic a fost făcută cu ocazia Primei Conferințe Internaționale de management strategic, organizată de I. Ansoff în anul 1973 la universitatea din Vanderbilt.

Sursa: elaborat de autor în baza [124]

Abordarea prospectivă a managementului strategic în viziunea NEGSO

Nr. d/o	Premisa	Esența cercetărilor
1.	Economia bazată pe cunoaștere	Un exemplu al manifestărilor la acest început de mileniu este tratat în lucrările autorilor Alvin Toffler în „Șocul Viitorului” (1970), în „Al Treilea Val” (1980) și John Naisbitt în „Megatrends 2000” (1982), aceștia fiind și cei care au lansat așa termeni noi, ca: societate informațională, economie internațională, creșterea complexității societale.
2.	Managementul Durabil	Potrivit declarației Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare, dezvoltarea durabilă satisface nevoile generațiilor actuale fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi. Astfel, dezvoltarea poate genera prosperitate, în cazul în care se regenerează resursele și protejează mediul înconjurător. Dezvoltarea durabilă abordează conceptul complex de calitate a vieții, punct de vedere economic, social și de mediu, prin promovarea ideii de echilibru între dezvoltarea economică, echitatea socială, eficiența și conservarea mediului. [216, 3] În literatura de specialitate, decadei '90 i s-a atribuit apelativul: „Decada celor 3E (Economy, Environment, Ethics)”- pentru țările în care economia de piață funcționează la parametrii normali. Așadar dezvoltarea economică de mai departe nu poate fi doar profitabilă, ci mai mult decât atât, în primul rând – durabilă.
3.	Lean managementul și six sigma	Atât metodologiile Lean cât și Six Sigma au dovedit de-a lungul ultimilor 20 de ani că este posibil să atingi îmbunătățiri dramatice în ceea ce privește costul, calitatea și timpul prin concentrarea asupra performanței procesului. În timp ce Six Sigma se concentrează pe reducerea variației și îmbunătățirea eficienței procesului prin urmărirea unei abordări de rezolvare a problemei folosind instrumente statistice, Lean se preocupă în primul rând de eliminarea pierderilor și îmbunătățirea fluxului prin urmărirea principiilor Lean și o abordare clară pentru a implementa fiecare dintre aceste principii. De asemenea un rol important în abordarea Lean îl joacă și celelalte metode și strategii de îmbunătățire a calității: Kaizen, 5S, Kanban, managementul vizual, lanțul valorii. În plus, îmbunătățirea calității proceselor locurilor de muncă, contribuie însuși lucrătorii de pe acele locuri de muncă. De aceea vorbim de principiul Kaizen conform căruia pentru îmbunătățirea permanentă a proceselor se vor utiliza energia și gândirea întregului ansamblu de persoane al întreprinderii. Această metodă de îmbunătățire permanentă a pus în evidență rolul personalului operațional într-o întreprindere cu producție fluentă față de o întreprindere tradițională. [278, pp. 159]
4.	Concepția managementului strategic configurativ (CMSC)	<i>Abordarea configurativă</i> este o direcție nouă, având ca promotor inițial, în 1981 pe D. Miller și situează, în prim plan, conturarea de configurații sau structuri adaptive ce constau într-o interacțiune dinamică a variabilelor mediului organizației și strategiei. Rolul respectivelor configurații este de a crea premise în vederea achiziționării de avantaje competitive durabile. Acestea conțin componente intens interdependente și complementare a căror semnificație poate cel mai bine să fie înțeleasă prin referiri la ansamblu. Spre deosebire de abordarea situațională, viziunea configurativă implică o sinteză holistică. asupra unui număr mare de variabile, ale căror interdependențe și sinergie conduc spre constelații organizaționale de genul <i>arhetipurilor</i> . [120, pp. 52]
5.	Comportamentul Strategic Adaptat (CSA) al organizațiilor contemporane	Adaptarea organizației la cerințele NEG prin adoptarea unui comportament strategic adecvat.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor indicate

Viziuni majore în gândirea comportamental-strategică a managementului contemporan

Tabelul A5.1.

Caracteristica ideilor majore în viziunilor pionierilor din domeniul managementului strategic

Nr. d/o	Savantul	Esența abordării:
1.	Alfred Chandler	- A subliniat pentru prima dată importanța coordonării ca funcție a managementului asupra unui complex de activități, procese și relații din cadrul firmei, care trebuie încadrate într-un tot sistem ce ar funcționa programat și planificat, pe baza unor reguli. Înainte de reconsiderarea funcției de coordonare făcută de acest pionier al literaturii în domeniu, funcțiile managementului erau tratate separat fără o coordonare corespunzătoare; interacțiunile între funcțiile firmei sau între departamente desfășurându-se pe baza schimbului de informații. - A subliniat importanța abordării previzionale a managementului subliniind importanța coordonării strategice pe termen lung, ceea ce astăzi știm că este comportamentul strategic. - În cartea sa „Strategy and Structure” (1962), a arătat că o strategie de coordonare pe termen lung este necesară pentru a oferi unei companii o structură, o direcție de urmat și concentrare pe obiective. El a fost primul care a afirmat ca ‘structura urmează strategia’. Astăzi însă știm că și strategia urmează structura.
2.	Philip Selznick (1957)	- A introdus ideea potrivirii, adaptării factorilor interni care țin de firmă, cu factorii externi de mediu. Acesta idee cheie s-a dezvoltat ulterior în ceea ce se cunoaște a fi modelul de analiza conjugată a factorilor de influență interni și externi asupra strategiei SWOT. Acest model a fost dezvoltat de Learned, Andrews, și alții de la Harvard Business School – General Management Group. Atuurile și punctele slabe ale firmei sunt analizate în conjuncție cu amenințările și oportunitățile din mediul de afaceri extern. - Analiza SWOT a fost gândită ca un instrument managerial ce colectează și organizează această informație critică, permițând managerilor decidenți să acționeze proactiv, să apere și să promoveze interesele/obiectivele organizației cu succese mai bune. Astfel analiza SWOT constituie cea mai importantă tehnică managerială utilizată pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații. Analiza SWOT începe cu scrierea unei liste cu puncte curente: puncte de forță, dar și puncte de slăbiciune, privind starea unei întreprinderi. Denumirea SWOT însăși este un acronim provenind de la inițialele unui număr de patru cuvinte în limba engleză: <i>Strengths</i>, care definesc capacitățile, resursele și avantajele pe care ea le posedă, competențele distinctive ale personalului managerial de cele două nivele: prescriptor și decident precum și alți factori de succes ai întreprinderii/organizației, nu neapărat doar factori „tangibili”, fizici, ci și elemente „intangibile”; <i>Weaknesses</i>, sau slăbiciunile organizației, ariile sale de vulnerabilitate, zonele de resurse sărace, și alte „valori negative” sau „condiționări negative”, în general, elemente ce poate împiedica atingerea obiectivelor manageriale ale organizației; <i>Opportunities</i>, adică căile pe care pot fi avansate interesele organizației respective, căi pe care pot fi exploatate liniile sale de forță și eliminat balastul punctelor vulnerabile, ansamblul valorilor pozitive și ale condiționărilor externe; <i>Threats</i>, adică amenințările la adresa intereselor creșterii organizației respective, aspecte negative ce apar din supraexploatarea resurselor sale, ori limitările care se impun organizației din partea unui mediu extern aflat în schimbare; în general fiind considerate, riscuri. Obiectivul analizei SWOT este acela de a recomanda strategiile care asigura cea mai bună aliniere între mediul extern și mediul intern. - Prin alegerea strategiei corecte a unei organizații, se poate influența impactul acestor forțe în avantajul organizației.
3.	Igor Ansoff	- În viziunea sa, „strategia este destinată să transforme starea organizației din poziția ei prezentă, până la o poziție ale cărei calități noi sunt descrise prin obiective, transformare care este limitată de constrângerile impuse de capacități și de potențialul” organizației respective. - A construit direcțiile sale științifice având la bază munca lui Chandler prin adăugarea unor noțiuni și concepte, matricea de analiză strategică care compară strategiile de penetrare a pieței cu strategiile de diversificare și integrare verticală și orizontală. De fapt a pus bazele comportamentului strategic prin susținerea ideii că firma trebuie să fie mereu pregătită pentru provocări și oportunități, adică să anticipeze evoluția mediului de afaceri.

		- În cartea sa clasică „Corporate strategy” (1965), a dezvoltat modelul de analiză a diferențelor – „Gap analysis” – desemnată să evalueze diferența între poziția curentă a firmei și poziția în care ar trebui să fie aceasta conform obiectivelor prestabilite. Modelul său pune în valoare două concepte importante pentru analiza strategică: Analiza diferențelor, desemnată să evalueze diferența între poziția curentă a firmei și obiectivele sale, care, de fapt, va determina o firmă să selecteze și să pună în aplicare acea strategie care micșorează la modul cel mai substanțial diferența. - Sinergia, sau ceea ce se referă la ideea că întreprinderile economice trebuie să caute cea postură produs-piață, în care performanța combinată este mai mare decât suma părților, principiu enunțat uneori drept formula lui Ansoff, ori formula „2+2=5”. Totalitatea acțiunilor orientate să corecteze în sensul reducerii acestor diferențe – „gap reducing actions”.
4.	Peter Drucker	- Contribuția sa principală, în 1954, consta în sublinierea importanței obiectivelor în management din care s-a dezvoltat mai târziu managementul prin obiective – „management by objectives” (MBO). În accepțiunea sa procedeul de a stabili obiectivele și monitorizarea progresului către atingerea lor trebuie să constituie parte cea mai importantă a planificării strategice. - O altă contribuție importantă a lui a fost noțiunea de capital intelectual, care nu este ierarhic, ci se manifesta în echipa condusă temporar de cel mai valoros profesionist.
5.	E. Chaffee	- A rezumat în 1985 ceea ce noi cunoaștem azi ca elementele principale ale managementului strategic a anilor 1970 și care afirmă că „managementul strategic înseamnă adaptarea organizației la mediul său de afaceri”. - Un alt moment important al gândirii strategice a fost elaborarea modelului McKinsey care se bazează pe poziția concurențială a firmei și pe valoarea sectorului de activitate; aceasta din urmă traducând, în fapt, atractivitatea pieței pe termen mediu pentru firma respectivă (Glueck, 1980). - Un astfel de model a fost dezvoltat prin anii '70 ai secolului XX, la inițiativa concernului General Electric, cu colaborarea celebrei Harvard Business School. Modelul, botezat PIMS („Profit Impact of Marketing Strategy”), deținea informații de la peste 5.000 de activități diferite și urmărește identificarea variabilelor ce pot influența rentabilitatea firmei. - Toate aceste modele de analiză strategică prezintă o importanță deosebită în trasarea marilor orientări ale firmei. În același timp, înțelegerea sistemului concurențial se bazează pe variabila „piață” în avalul firmei. Or, poziția sa competitivă depinde și de alte forțe concurențiale, precum furnizorii, produsele substituente și nou-sosiții în sector.
6.	Michael E. Porter	- La începutul anilor '80, acest profesor de la Harvard, a construit modelul competiției economice dintr-o industrie, sau modelul celor „5 forțe”. De fapt modelul „celor cinci forțe” instituie un cadru schematic general care descrie direcțiile pe care se desfășoară competiția economică într-o industrie oarecare. Să reamintim aici că o „industrie” este constituită dintr-un grup de firme ale căror produse oferite pe piață dovedesc similaritate funcțională (de exemplu industria automobilului). - Într-o analiză complexă a concurenței, se consideră că organizația poate acționa asupra structurilor pieței și condițiilor concurenței: în alte condiții, prin strategia sa concurențială, ea modifică calitățile mediului. Această problemă este dezvoltată în cadrul curentului numit „organizația industrială”. „Piața” este aici înlocuită cu termenul de „industrie”, iar „puterea pieței” cu noțiunea de „presiuni concurențiale”.

Sursa:[17, pp. 3-8]

Delimitări criteriale în clasificarea strategiilor organizaționale

Tabelul A6.1.

Clasificarea strategiilor organizaționale în viziunea lui G. Hofer și D. Schendel

Nr. crt.	Criterii	Tipuri de strategii			
		FIRMĂ		ECONOMICĂ	FUNCȚIONALĂ
0	1	2		3	4
1.	Scopuri și obiective	- Supraviețuirea - Misiunea firmei - Obiective prin dezvoltare de ansamblu și profitul		- Limitări produs/segment de piață - Obiective prin dezvoltare de ansamblu și profitul	- Limitări cota parte din piață - Leadership tehnologic
2.	Importanța relativă a componentelor strategiei	Conglomerat	Firma diversificată	Ocazional importantă	Neimportantă
	- domeniul	Foarte importantă	Foarte importantă		
	- Competența semnificativă	Neimportantă	Ocazional importantă	Foarte importantă	Foarte importantă
	- Avantajul competitiv	Neimportantă	Ocazional importantă	Foarte importantă	Ocazional importantă
	- Sinergia		Neimportantă		Foarte importantă
3.	Caracteristica componentelor strategiei	Sfera de cuprindere a portofoliului de comenzi		- Armonizarea produs/segment de piață	- Dezvoltarea produs piață
	- Domenii	Diversificarea conglomeratului		- Diversificare concentrică	- Marca produselor
	- Competența semnificativă	- Financiară - Organizatorică - Tehnologică		Variază în funcție de stadiul evoluției raporturilor produs/piață	Variază în funcție de: - Zona funcțională; - Evoluția raporturilor produs/piață - Poziția generală a firmei pe piață.
	- Avantajul competitiv	La nivel de industrie		Vizează anumiți concurenți	Vizează produse specifice
	- Sinergia	La nivel de firmă		Între funcții	În cadrul funcțiunilor
4.	Decizii majore de politici funcționale	- Politici financiare - Politici organizatorice	- Politici de diversificare - Politici comerciale - Politici tehnologice - Politici financiare - Politici organizatorice	- Proiectarea sistemului de producție - Politici de fabricare a producției - Politici de dezvoltare a pieței - Politici de distribuție - Politici de cercetare/dezvoltare	- Politici de preț - Politici de promovare - Politici privind programarea producției - Politici de stocuri - Politici de personal
5.	Natura resurselor Program de alocare	Probleme de portofoliu		Probleme de ciclu al vieții	- Integrarea funcțională - Probleme de echilibrare

Sursa: [120, pp. 67-68]

Tabelul A6.2.

Clasificarea strategiilor organizaționale în viziunea lui D. Collins

Nr. crt.	Criterii	Tipuri de strategii			
		ASIGURATORIE	DEDICATĂ	CREȘTERE TREPTATĂ	OPORTUNISTĂ
0	1	2	3	4	5
1.	<i>Abordarea investițională</i>	Cuprinzătoare pentru a face față oricărei eventualități	Direcționată și focalizată pentru a devansa concurenții	Secvențială și conexată cu ultima investiție	Flexibilă și adaptivă
2.	<i>Contracte</i>	- De asigurare tradițională - Hedging	- Vizează asigurarea exclusivității pe termen lung, în: - Amplasare - Aprovizionare cu materii prime - Rețeaua de distribuție	Conexiuni cu grijă specificate	- Minime pe termen mediu - Alianțe/societăți mixte
3.	<i>Exemple de investiții</i>	- Proiecte de Cercetare/Dezvoltare paralele - Echipamente flexibile, nu specializate - Uzine în câteva țări - Producție de serie mare	- Proiecte de dezvoltare a unui singur proces sau produs - Echipament specializat - Un singur amplasament - Focalizat pe o gamă de produse	- Amplifică cercetarea/dezvoltare a pe măsură ce apar rezultate - Extinderea capacității, numai pe baza comenzilor deja primite - Teste de piață - Extinderea treptată de la o piață la alta	- Subcontractare de forță de muncă - Resurse în comun cu alte firme - Echipament de folosință generală - Finanțare externă
4.	<i>Riscuri</i>	- La nivel mediu - Inconsistente între investiții	- Rezultatele nu sunt pe măsura așteptărilor - Concurenții procedează similar	Subvaluează avantajele „primei mișcări”	- Îi lipsește o strategie corespunzătoare - Eșuează în a face investiții importante
5.	<i>Planuri contingente</i>	Investiții în vederea acoperirii oportunităților majore	Proiect al evoluției	- Extensive - Implicite în abordare	Absente
6.	<i>Cerințe organizaționale</i>	Decizii funcționale referitoare la investiții asiguratorii	- Centralizate - Pretențioase, viziune de campion	- Managementul proiectului/mărcii - Planificare grijulie și control sistematic - Eșalonare și cerințe	- Incertitudine foarte mare - Nici o sursă de avantaj competitiv valabilă - Timpuriu, în ciclul de viață al produsului

Sursa: [120, pp. 67-68]

Tabelul A6.3.

Clasificarea strategiilor organizaționale în viziunea lui H. Mintzberg

Nr.	Criterii	Tipul strategiilor	Caracteristica
1	2	3	4
1.	Clasificarea generală	STRATEGII STATICE	Se caracterizează printr-o viziune conservatoare asupra dezvoltării firmei, acordând o atenție deosebită menținerii poziției sale actuale pe piață, în special, prin focalizare asupra aspectelor calitative
		STRATEGII DINAMICE	În esență, vizează promovarea unor schimbări rapide în ansamblul firmei sau la nivelul unor activități majore.
2.	Clasificarea în baza vectorului principal de dezvoltare	STRATEGII DE PENETRARE A PIEȚEI	Pornește de la produsele și piața existentă, formulând un set de acțiuni, în vederea amplificării procentului de piață deținut. Aceasta se poate realiza, în principal, prin mărirea producției proprii și „înghițirea unui concurent”.
		STRATEGII DE DEZVOLTARE A PIEȚEI	Se bazează pe promovarea produselor existente pe o nouă piață sau pe reducerea numărului de segmente deținut, concomitent cu creșterea dimensiunii celorlalte.
		STRATEGII DE DEZVOLTARE A PRODUSULUI	Are drept conținut sporirea cantității din produsele în fabricație, prin ridicarea gradului de folosire a capacităților existente sau prin multiplicarea liniilor de fabricație.
		STRATEGII DE DIVERSIFICARE	Are la bază extinderea misiunii firmei, promovând lărgirea gamei de produse, în cadrul aceluiași domeniu de activitate sau în domenii înrudite.

Sursa: elaborat de autor în baza [120, pp. 70]

Tabelul A6.4.

Clasificarea strategiilor organizaționale în viziunea lui Y. Allaire

Nr.	Criterii	Tipul strategiilor
1	2	3
1.	Grupa strategiilor de dominare a pieței	STRATEGIA DE CREARE ȘI DOMINARE A PIEȚEI
		STRATEGIA DE DIFERENȚIERE
2.	Grupa strategiilor de anvergură de piață	STRATEGII DE SEGMENTARE
		STRATEGII DE EXPANSIUNE GEOGRAFICĂ
		STRATEGII DE MONDIALIZARE
3.	Grupa strategiilor de crenel	STRATEGII DE CONCENTRARE
		STRATEGII DE SPECIALIZARE
		STRATEGII DE INTERSTITII
4.	Grupa de strategii de diversificare în sectoare industriale nelegate	STRATEGIA GRUPELOR DE FIRME APARTINÂND UNOR SECTOARE INDUSTRIALE NELEGATE
		STRATEGIILE HOLDINGURILOR FINANCIARE

Sursa: elaborat de autor în baza [9, pp. 171-172]

Tabelul A6.5.

Clasificarea strategiilor organizaționale în viziunea lui Leslie W. Rue și Phyllis G. Holland

Nr.	Criterii	Tipul strategiilor
1	2	3
1.	Grupa strategiilor la nivel de organizație de tip superior	A.GRUPA STRATEGIILOR DE CREȘTERE
		strategiile de concentrare
		strategiile de integrare pe verticală
		strategiile de diversificare
		B.GRUPA STRATEGIILOR DE STABILIZARE
2.	Grupa strategiilor la nivel de întreprindere sau centru de afaceri	C.GRUPA STRATEGIILOR DEFENSIVE
		D.GRUPA STRATEGIILOR COMBinate
		A.STRATEGIA BAZATĂ PE POLITICA DE PRODUCERE ȘI DESFACERE BAZATĂ PE PREȚURI ÎN GENERAL REDUSE
		B.STRATEGIILE DE DIFERENȚIERE A PRODUSULUI SAU SERVICIILOR
		C.STRATEGIA DE FOCALIZARE A PRODUSULUI SAU SERVICIILOR PE O ANUMITĂ PIAȚĂ SAU PE ANUMITE PIEȚE

Sursa: elaborat de autor în baza [9, pp. 172]

Tabelul A6.6.

Caracteristica strategiilor generice în viziunea lui M. Porter

Nr.	Criteriul de definire a	Caracteristica	Riscurile
-----	-------------------------	----------------	-----------

	<i>strategiei</i>		
1	2	3	4
1.	STRATEGIA GENERICĂ, BAZATĂ PE DIMINUAREA COSTURILOR	Implică transformarea firmei în cel mai, sau în unul dintre cei mai ieftini producători din ramura respectivă. Avantajul comparativ, constă, deci, în stabilirea de prețuri mai reduse decât concurența, în condițiile obținerii unui profit cel puțin la media industriei respective. Această strategie implică o producție de masă sau serie mare și o preocupare susținută pentru reducerea costurilor, atât cele directe, cât și indirecte. O atenție se acordă proiectării de produse care sunt ușor de fabricat.	Principalele riscuri asociate strategiei date sunt: ➤ Schimbările tehnologice ce pot să anuleze investițiile și experiența anterioară; ➤ Preluarea de către noii veniți a abordării de reducere a costurilor cu rezultate similare sau superioare; ➤ Incapacitatea de a sesiza schimbările în produse sau piață datorită concentrării asupra diminuării costurilor; ➤ Inflația ca poate eroda capacitatea firmei de a se impune pe piață prin prețuri scăzute.
2.	STRATEGIA DE DIFERENȚIERE	Are în vedere ca produsele firmei respective să fie unice în ramura de activitate respectivă, întrunind anumite atribute apreciate pe scară largă de cumpărători. Aceste atribute se pot referi la calitatea ca atare a produsului, imaginea lui pe piață, tehnologia, serviciul post vânzare etc. Cu toate că diferențierea implică, de regulă, costuri suplimentare, unicitatea asociată produsului permite firmei respective să compenseze, stabilind prețuri mai mari, produsele fiind atât variabile, cât și profitabile. De reținut că, această strategie nu semnifică ignorarea costului, ci netratarea lui ca pe un prim element strategic.	Riscurile majore asociate strategiei date sunt: ➤ O diferențiere mare de preț în plus la produsele firmei, comparativ cu cele oferite de producătorii cu costuri mici, care să fie atât de substanțială, încât o parte din clienți să renunțe la produsele firmei; ➤ Clienții pot renunța la anumite calități ale produsului pentru a realiza economii de preț substanțiale; ➤ Necesitatea cumpărătorilor pentru produse diferite se poate diminua; ➤ Pot apărea producători „imitanți” ai firmei prin care să se diminueze perceperea produsului diferit pe care îl oferă firma.
3.	STRATEGIA DE FOCALIZARE	Are în vedere segmente bine definite ale pieței, pe acestea promovând fie prețul redus, fie produsul diferențiat. Avantajul comparativ al firmei rezultă din capacitatea de a satisface la un nivel înalt necesități specifice (particulare) segmentului de piață vizat în condiții mai bune, comparativ cu producătorii întregii game de produse implicate. Se recomandă ca selecția să aibă în vedere un segment de piață mai puțin vulnerabil sau în care concurența manifestă un grad ridicat de slăbiciune.	Strategiei focalizate îi sunt asociate următoarele riscuri: ➤ Diferența prea mare între prețul firmei și cel al concurenților care fabrică pentru întreaga piață, ceea ce duce la eliminarea avantajului diferențierii produsului oferit; ➤ Scăderea preferințelor pentru produse diferite în segmentul de piață vizat, comparativ cu întreaga piață; ➤ Concurenții descoperă nișe în cadrul segmentului de piață al firmei, pe care promovează produse superioare, ca atribute calitative sau costuri.

Sursa: elaborat de autor în baza [120, pp. 71-72]

		<i>Avantaj strategic</i>	
		Unicitate percepută	Cost redus
<i>Zona strategiei</i>	Întreaga industrie	DIFERENȚIERE	COSTURI FOARTE MICI
	Un anumit segment	FOCALIZATĂ	

Fig. A6.1. Criterii de delimitare a matricei strategiilor generice în viziunea lui M. Porter

Sursa: elaborat de autor în baza [120, pp. 71]

Tipologia strategiilor de firmă: viziune globală

Nr.	Criterii	Tipuri de strategii și politici	Principalele caracteristici
1	2	3	4
1.	Sfera de cuprindere	GLOBALE	➤ Se referă, nemijlocit, la ansamblul activităților firmei; ➤ Se caracterizează prin complexitate ridicată și implicare de resurse apreciabile; ➤ Se concretizează în planuri sau programe, vizând firma în ansamblul său.
		PARȚIALE	➤ Se referă la unele activități ale firmei; ➤ Se caracterizează prin concentrarea cu prioritate asupra celor mai bune sau mai deficitare componente ale firmei, folosind resurse relativ limitate; ➤ Se concretizează, de obicei, în programe sau planuri pe domenii; ➤ Se aprobă fie la nivelul managementului participativ, fie de către conducerea superioară executivă a firmei (managerul general).
2.	Gradul de participare al firmei la elaborare	INTEGRATE	➤ Se elaborează de managerii întreprinderii, împreună cu reprezentanții suprasistemelor din care fac parte; ➤ Situează pe primul plan corelarea activităților întreprinderii cu obiectivele suprasistemelor din care fac parte; ➤ Este specifică întreprinderilor de stat, mai ales, din economiile de tipul celor planificate, supracentralizate; ➤ Se folosește și la nivel de regii autonome și filiale autonome ale marilor societăți internaționale sau naționale.
		INTERDEPENDENTE	➤ Se elaborează independent de către managementul superior al firmei; ➤ Pe primul plan se situează maximizarea profiturilor unităților sau supraviețuirea acesteia; ➤ Este specifică firmelor private.
3.	Dinamica principalelor obiecte încorporate	REDRESARE	➤ Stabilește obiective la nivelul celor realizate cu câțiva ani în urmă, superioare obiectivelor din perioada precedentă; ➤ Se axează pe eliminarea deficiențelor înregistrate în trecutul apropiat.
		CONSOLIDARE	➤ Stabilește obiective cantitative identice sau apropiate celor din perioada precedentă; ➤ Se axează asupra perfecționării laturilor calitative ale activităților întreprinderii.
		DEZVOLTARE	➤ Stabilește obiective sensibil superioare cantitativ și calitativ celor din perioada precedentă – se bazează pe o solidă situație economică, dublată de un apreciabil potențial tehnic și comercial.
4.	Tipul obiectivelor și natura abordărilor (I)	PRIVATIZARE	➤ Are în vedere trecerea patrimoniului din proprietatea statului în proprietatea uneia sau a mai multor persoane sau societăți private; ➤ Se bazează pe prevederile legislative privind realizarea privatizării și pe viziunea managerilor și executanților din cadrul firmei, privind modul de privatizare.
		RESTRUCTURARE	➤ Se axează asupra reorientării și/sau redimensionării parțiale sau integrale a activităților firmei, în vederea asigurării premiselor supraviețuirii și rentabilității sale; ➤ Implică schimbări de esență în activitățile de producție și manageriale, adesea dificil de realizat și de suportat de către salariați.
		MANAGERIALĂ	➤ Constă în remodelarea de fond a caracteristicilor structurale și funcționale (decizionale, informaționale, organizatorice, metodologico-manageriale) ale sistemului de management al firmei; ➤ Implică o reproiectare managerială deosebit de laborioasă și o echipă managerială competentă și fermă în acțiuni.
		JOINT-VENTURE (SOCIETATE MIXTĂ)	➤ Are în vedere asocierea unui partener străin permanent, care devine coproprietar; ➤ Vizează obținerea de avantaj competitiv, prin absorbție de resurse suplimentare, execuție de noi produse și servicii, acces la noi piețe.
		INOVAȚIONALE	➤ Se axează pe promovarea rapidă a progresului științifico-tehnic, sub formă de produse noi, modernizate, tehnologii perfecționate, noi sisteme de organizare etc. ➤ Se bazează pe un ridicat potențial de cercetare dezvoltare și de producție.
		OFENSIVE	➤ Situează pe primul plan pătrunderea pe noi piețe și îmbunătățirea poziției deținute pe piețele actuale; ➤ Se bazează pe un ridicat potențial comercial, de producție și financiar.
	Tipul obiectivelor și natura abordărilor (II)	SPECIALIZARE	➤ Se axează pe restrângerea gamei de produse fabricate; ➤ Se axează pe existența unor produse, deosebit de competitive și pe un puternic sector de concepție tehnică.
		DIVERSIFICARE	➤ Se axează asupra lărgirii gamei de produse fabricate; ➤ Se bazează pe existența unui număr mare de cadre bine pregătite din domenii diferite și pe un potențial organizatoric apreciabil.
		ORGANIZATORIC	➤ Se bazează pe existența unui număr mare de cadre bine pregătite din domenii diferite și pe un potențial organizatoric apreciabil;

			➤ Se axează asupra perfecționării organizării întreprinderii, considerată ca pârgă principală a creșterii competitivității; ➤ Se bazează pe un potențial organizatoric ridicat, binecunoscut și utilizat de conducerea firmei.
		INFORMAȚIONALE	➤ Se axează asupra reproiectării sistemului informațional al firmei în condițiile apelării masive la tehnica modernă de calcul; ➤ Se bazează pe investirea de sume apreciabile în sisteme automatizate, pe construirea unui puternic colectiv informatic.
5.	<i>Natura viziunii obiectivelor și mijloacelor încorporate</i>	ECONOMICE	➤ Se bazează predominant pe studierea și luarea în considerare a cerințelor pieței; ➤ Obiectivele și principalele mijloace de realizat preconizate sunt de natură economică și stabilite pe bază de criterii economice; ➤ Obiectivul și criteriul fundamental implicat este profitul; ➤ Utilizată în cadrul firmelor private.
		ADMINISTRATIV-ECONOMICE	➤ Un rol major în stabilirea lor îl au factorii decizionali externi firmei, care impun anumite obiective, opțiuni strategice etc. sau restricții privitoare la acestea; ➤ Cerințele pieței nu au un rol determinant în stabilirea conținutului acestora; ➤ O parte din obiectivele și criteriile de evaluare implicate nu sunt de natură economică; ➤ Utilizate numai în firmele de stat, de regulă, cele din țările cu economie planificată.

Sursa: [120, pp. 72-75] cu unele completări ale autorului

Tabelul A6.8.

Tipologia strategiilor organizaționale: viziune funcțională

<i>Nr.</i>	<i>Criteriul stabilirii entității supuse viziunii strategice funcționale:</i>	<i>Delimitarea strategiilor pe funcțiuni:</i>
1	2	3
1.	STRATEGII LA NIVELUL MAI MULTOR ÎNTREPRINDERI	Strategii tehnologice; strategii de filieră; strategii de piață; strategii în domeniul cercetării și dezvoltării; strategii investiționale; strategii de dezvoltare a personalului; strategiile calității produselor, a producției și a serviciilor; strategiile de informatizare; strategiile de joint-venture; strategiile de export; strategiile de control; strategiile de expansiune a întreprinderii; strategiile financiare; strategiile de privatizare; strategiile de restructurare etc.
2.	STRATEGII LA NIVELUL ÎNTREPRINDERILOR SINGULARE	Strategii tehnologice; strategii de piață; strategii în domeniul cercetării și dezvoltării; strategii investiționale; strategii de dezvoltare a personalului; strategiile calității produselor, a producției și a serviciilor; strategiile de informatizare; strategiile de export; strategiile de control; strategiile de expansiune a întreprinderii; strategiile financiare; strategiile de privatizare; strategiile de restructurare etc.

Sursa: elaborat de autor în baza [9, pp. 172-173]

Tabelul A6.9.

Tipologia strategiilor organizaționale: viziune diferențiată

<i>Nr.</i>	<i>Criterii de definire a strategiei</i>	<i>Caracteristica</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.	STRATEGIA TEHNOPOLURILOR	Tehnopolul este o concentrare tehnno-industrială care asigură realizarea unui contact strâns între cercetare și industrie, între universitate și întreprinderi, prin reunirea de zone restrânse, relativ mai puțin dezvoltate, de rețele de cercetare puternice, unități de pregătire a cadrelor de înalt nivel și un nucleu de industrie inovatoare. Acestora li se asociază și un climat socio-cultural adecvat, astfel încât să se asigure concomitent o rapidă dezvoltare economică, bazată pe progres științifico-tehnic susținut.
2.	STRATEGIA DEZVOLTĂRII SECTORULUI ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII	Tendința de a crea și dezvolta o întreprindere mică se explică prin multiplele lor avantaje: flexibilitate și adaptabilitate superioară; capacitate de valorificare mai eficace a resurselor locale; apropierea de consumatori; costuri de aprovizionare; grad ridicat de specializare; în special, disponibilități pentru stimularea inovației; mobilitatea geografică și structurală superioară; simplificarea proceselor de gestiune și decizie; capacitatea sporită de a adapta produsele la cerințele diverșilor clienți; inclusiv, un impact competitiv puternic la nivel național și internațional. În țările în care are loc o acumulare dificilă de capital, crearea firmelor mici reprezintă, practic, singura modalitate de a crea firme private.

Sursa: elaborat de autor în baza [120, pp. 75-76]

Tabelul A6.10.

Sinteza strategiilor organizaționale: viziune generală

<i>Nr.</i>	<i>Criterii</i>	<i>Tipul strategiei</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.	În raport cu avantajul strategic urmărit și zona de aplicare	1. de diferențiere 2. bazată pe costuri mici 3. focalizată
2.	După caracterul și starea evolutivă	1. statice 2. dinamice
3.	În funcție de vectorul de dezvoltare	1. de penetrare 2. de dezvoltare a pieței 3. de dezvoltare a produsului 4. de diversificare
4.	În raport cu caracteristicile obiectivelor	1. asiguratoare 2. dedicate 3. de creștere treptată 4. oportuniste
5.	După nivelul și scopul urmărit	1. de firmă 2. economice 3. funcționale
6.	După criteriul dominării pieței	1. de creare și dominare a pieței 2. de diversificare
7.	După anvergura de piață	1. de segmentare 2. de expansiune geografică 3. de mondializare
8.	După criteriul crenelor de piață	1. de concentrare 2. de specializare 3. de interstiii
9.	După criteriul diversificării în sectoare industriale nelegate	1. strategii ale firmelor din sectoare de industrii nelegate 2. strategii de holdinguri financiare
10.	După nivelul de elaborare	1. strategii la nivel de organizații de tip superior 2. strategii la nivel de întreprindere sau centru de afaceri

Sursa: elaborat de autor în baza [9, pp. 173-174]

Caracteristica comparativă a alternativelor decizionale în adoptarea opțiunilor comportamentale strategice organizaționale

Nr. d/o		Opțiuni comportamental strategice	
I. Strategii de creștere			
1.	Strategii de creștere externă	1. Strategia de concentrare, care poate fi realizată prin: a) Dezvoltarea pieței – presupune o extindere a pieței pe care sunt comercializate produsele curente, care se poate realiza prin: câștigarea unei cote de piață mai mare decât cea prezentă; pătrunderea și extinderea pe noi zone geografice; atragerea unor noi segmente de piață. Aceasta este probabil strategia de creștere cea mai eficientă pentru companiile ale căror produse/servicii nu sunt în etapa finală (declin) a ciclului de piață. b) Dezvoltarea produsului – presupune o modificare a produsului de bază sau adăugarea unui produs apropiat de cel de bază care poate fi vândut prin canalele de distribuție din prezent. Strategiile care dau rezultate bune se bazează adeseori pe o reputație favorabilă a companiei sau a unui produs apropiat lui. Un exemplu de strategie de dezvoltare a produsului îl constituie companiile de telecomunicații care au introdus numeroase tipuri de telefoane și servicii adiționale. c) Integrare orizontală – are loc atunci când compania realizează o integrare între mai multe afaceri care au ca obiect de activitate fabricarea unui produs (produse) similare și care funcționează la același nivel în canalul de marketing al produsului. Aproape toate integrările orizontale sunt realizate prin cumpărarea unei alte companii în același domeniu de activitate. Cel mai mare avantaj al acestei strategii constă în faptul că aceasta implică un acces imediat la noile piețe și de multe ori elimină concurența. De obicei, o strategie de concentrare are avantajul unui risc inițial redus pentru că organizația are deja cunoștințele necesare și experiența operării competitive pe piața respectivă. Un alt avantaj al strategiei de concentrare permite companiei să-și focalizeze atenția asupra unui număr mai mic de produse dar executate foarte bine. Nu trebuie să căutăm prea mult pentru a găsi destul de multe companii care au dat faliment pentru că și-au irosit talentul și resursele în diferite direcții. Cel mai mare dezavantaj al acestei strategii constă în faptul că plasează toate sau aproape toate resursele interne ale firmei în același coș. Astfel, în condițiile apariției unor schimbări bruște în cadrul domeniului de activitate respectiv, organizația va avea de suferit. 2. Strategia de integrare verticală: a) Integrarea descendentă (în amonte) - dacă compania se integrează în sfera de activitate a furnizorilor; b) Integrarea ascendentă (în aval) - dacă compania se integrează în sfera de activitate a cumpărătorilor, adică devine noul ei cumpărător al produselor sale. 3. Strategia de diversificare: a) Diversificare concentrică – diversificarea are într-un fel legătură cu produsele actuale - în ceea ce privește tehnologia, producția, canalele de marketing, clienții - dar sunt totuși diferite de acestea. Diferența de bază dintre strategia de diversificare concentrică și strategia de concentrare constă în faptul că prima presupune extinderea companiei într-un domeniu apropiat dar distinct de activitatea prezentă, în timp ce a doua presupune extinderea afacerii curente. O diversificare concentrică poate fi privită din punctul de vedere al produsului, pieței și tehnologiei. b) Diversificarea conglomerată. Majoritatea diversificărilor conglomerate se bazează pe rațiunea că expansiunea într-un domeniu nou are un profit potențial foarte atractiv. Studiile demonstrează că diversificările conglomerate nu sunt la fel de profitabile ca celelalte forme de creștere. Și acest lucru este evident considerând că o diversificare conglomerată presupune pătrunderea într-un domeniu nu atât fără nici o legătură cu activitatea actuală dar despre care organizația știe foarte puțin. S-a constatat că acele firme conglomerate care își limitează diversificarea la trei sau patru categorii de afaceri importante, au în general succes mai mare decât celelalte categorii care se diversifică mai mult. Există totuși o mică îndoială că o strategie de diversificare corectă (conglomerată sau concentrică) ar putea produce rezultate profitabile. Cu toate acestea, pe baza studiilor, se preferă o diversificare concentrică decât conglomerată în special atunci când diversificarea controlează anumite activități (cum ar fi canalele de distribuție) și transferul de informații între afacerile vechi și cele noi.	
2.	Strategii de creștere internă	Acest tip de strategie constă în achiziționarea unor noi active, finanțate din profiturile nedistribuite acționarilor sau asociaților și din resurse externe. De regulă, ea nu conduce la modificarea capitalului social. 1. Creșterea internă este în general mai lentă și mai puțin traumatică pentru organizație deoarece se realizează pe o perioadă mai lungă de timp, având suficient timp să se adapteze schimbărilor. 2. Deși există unele excepții datorită faptului că procesul este ținut permanent sub control, în general, creșterea internă este mai puțin riscantă decât achizițiile și fuziunile deoarece acestea necesită o investiție financiară considerabilă și susținută încă de la început. 3. Unele studii susțin că strategiile de creștere internă funcționează și se potrivesc foarte	

		bine pentru companiile ale căror produse se află într-un stadiu de început sau de mijloc din cadrul ciclului de viață al produsului, astfel putându-se iniția un proces de lungă durată. 4. Principala problemă care apare în momentul când o firmă încearcă să dezvolte o nouă afacere prin mijloace interne este aceea a lipsei de cunoștințe și tehnologie necesare noii afaceri. Din această cauză de obicei, sunt acceptate din start soluțiile axate pe achiziții și fuziuni.
II. Strategii de stabilitate		
1.	Strategia de stabilitate profitabilă	O firmă adoptă o astfel de strategie atunci când își fixează ca obiective un nivel de realizare care a fost atins în trecut, dar adaptat la inflația din prezent. Aceste obiective aproximează de obicei nivelul mediu din domeniul respectiv. Contextul de adoptare a unui asemenea comportament strategic rezultă din: În primul rând dacă firma merge bine nu se cunosc încă deciziile sau o combinație a lor care să răspundă unei asemenea situații; Apoi este mai puțin riscantă decât în cazul unei strategii care implică schimbări; Managerii nu s-au gândit niciodată la vreo alternativă, reacționând doar în cazuri extreme; În cele din urmă este mult mai confortabil pentru toți cei interesați pentru că nu au loc perturbări în activitățile zilnice. De obicei, o firmă care adoptă o astfel de strategie se concentrează pe un produs sau o linie de produse pe care le realizează foarte bine și prin urmare se fixează pe acel produs. În aceste condiții, firma se dezvoltă încet și profitabil dar, bineînțeles prin penetrarea pe noi piețe, prin adăugarea de noi produse și servicii, în mod treptat, după o testare prealabilă a acestora. În general firmele care urmăresc o strategie de stabilitate profitabilă, le permite să-și mențină o cotă de piață scăzută în domeniul lor de activitate.
2.	Strategia de recoltare („ultima partidă”)	Majoritatea produselor și serviciilor ajung la un punct unde viitorul apare nesigur și ineficient (punctul de Maturitate și Declin din ciclul de viață al produsului) datorită noii competiții, schimbărilor în preferințele consumatorilor sau a altor factori similari. Într-o astfel de situație, organizațiile au tendința să adune tot, să recolteze tot ce se poate de la produsul respectiv, să stoarcă ultima picătură care a mai rămas. Soluția cea mai des întâlnită este de limitare a investițiilor și cheltuielilor suplimentare și să maximizeze profitul pe termen scurt și fluxul de capital. O strategie de recoltare este adoptată în una din următoarele situații, așa cum le vede Philip Kotter: a) Afacerea se află într-o piață saturată sau în declin; b) Cota de piață este mică și nu pare a fi eficient să încerci să o mărești; c) Perspectivele unui profit nu sunt atractive; d) Organizația are posibilități mai atractive pentru folosirea resurselor devenite disponibile; e) O reducere a cheltuielilor și investițiilor nu va determina un declin brusc al vânzărilor; f) Afacerea nu are o contribuție însemnată asupra vânzărilor, stabilității și prestigiului companiei. Deci, se poate aprecia că, cu cât aceste caracteristici devin mai vizibile, cu atât compania este mai dispusă să adopte o strategie de recoltare. Harrigan și Porter au descris această strategie ca „ultima partidă”, arătând cum unele firme au reușit să aibă profituri substanțiale datorită unui management atent, care a exploatat anumite domenii pe care alte companii le-au considerat învechite, hotărându-se să se retragă sau să renunțe la cota de piață. Strategiile funcționale folosite cu succes de jucătorii ultimei partide pot fi adoptate urmărind unul din principiile: ✚ domină cota de piață; ✚ menține cota de piață (aproape de cea a concurenței); ✚ micșorează selectiv (ieși din segmentele neprofitabile); ✚ profita de investiții (strategii de recoltare); ✚ scapă de afacere acum (vinde înainte ca valoarea acțiunilor să se reducă prea mult).
3.	Strategia de repaus	Acest tip de substrategie se folosește atunci când o firmă își reduce nivelul de realizare a obiectivelor stabilite în strategia de creștere la un nivel necesar strategiei de stabilitate pentru a se putea concentra asupra îmbunătățirii eficienței și a altor operațiuni similare. În situația în care managerii au constatat disfuncționalități în strategia de creștere, se adoptă o asemenea strategie de repaus pentru că se consideră că firma are nevoie să respire, deoarece a crescut prea mult și trebuie să se stabilizeze pentru un timp, altfel va deveni ineficientă și neproductivă. Ca o consecință a acestui repaus, costurile se pot scăpa de sub control, mai ales atunci când se preconizează perioade grele. Aceasta poate fi influențată de o strategie de cercetare - dezvoltare. O creștere poate lua o pauză când compania a achiziționat o cotă de piață destul de mare, încât este supusă unor presiuni antimonopol exercitate de guvern sau autoritățile în drept. După cum se observă, această strategie de repaus tinde să fie aleasă ca o parte dintr-o strategie combinată.
4.	Strategia de susținere	O strategie de susținere se adoptă în situația în care managerii firmei consideră că unele situații externe (ca disponibilitatea externă) au luat o formă nefavorabilă pentru o strategie de creștere. Alegerea se face și atunci când firma simte că resursele necesare strategiei de creștere

		nu sunt suficiente sau schimbările populației sau ale mediului extern interzic aplicarea unei strategii de creștere.
III. Strategii de descreștere (defensive)		
1.	Strategia de retragere („turn around”)	Strategia de retragere se concentrează asupra îmbunătățirii eficienței operațiunilor în condițiile unor tendințe negative ale mediului: recesiune în întreaga economie sau numai în domeniul respectiv. Cele mai importante abordări ale unei astfel de strategii sunt: a) Reducerea costurilor operaționale care se pot realiza prin eliminarea operațiunilor ineficiente și concentrarea asupra celor mai eficiente sau prin reducerea numărului de operațiuni. În ce privește eliminarea operațiunilor ineficiente aceasta se poate realiza prin diferite acțiuni printre care: - reducerea sau eliminarea compensațiilor oferite personalului; - înlocuirea angajaților bine plătiți cu alții mai slab plătiți; - închirierea echipamentelor în loc să le cumperi; - reducerea cheltuielilor contabile; - reducerea eforturilor de marketing. Reducerea numărului de operațiuni se poate realiza prin: - eliminarea profitului marginal sau produselor neprofitabile ; - reducerea numărului de angajați; - eliminarea clienților care aduc un profit mic companiei. b) Reducerea activelor companiei prin vânzarea pământului, clădirilor și echipamentului de care nu mai are nevoie sau care au devenit foarte vechi. c) Creșterea veniturilor prin investiții foarte bune de capital și active curente, prin inventare și controale foarte dure, prin generarea mai multor vânzări și profituri fără o creștere a cheltuielilor, printr-o reclamă mult mai eficientă, promovări ale vânzărilor etc. Companiile care se angajează într-o strategie de retragere sunt de obicei forțate și, o fac cu speranța că va fi o măsură temporară, până când lucrurile vor ajunge pe calea cea bună.
2.	Strategia de separare („disinvesting”)	Acest tip de strategie se aplică atunci când o organizație își vinde întreaga afacere sau o parte din ea la prețuri de nimic sau își schimbă complet profilul de activitate. De fapt, este un înlocuitor al strategiei de retragere, de obicei după ce retragerea nu a rezolvat problemele, se așteaptă ca această strategie să le rezolve. Există multe motive pentru abordarea unei asemenea strategii, dar probabil cel mai des întâlnit este acela că diversificarea anterioară nu a dat rezultate. Alteori, poziția pe piață a unei companii este nefavorabilă, cu o profitabilitate nesemnificativă, slabe perspective de creștere și atunci renunțarea la profilul de activitate sau chiar la separarea companiei reprezintă singura soluție de supraviețuire. Deci, în unele cazuri situația companiei s-a deteriorat până acolo încât singura șansă de a supraviețui o reprezintă lichidarea componentelor importante prin vânzarea la un preț derizoriu, cu ajutorul căreia va forma capital suficient pentru a pune pe picioare părțile rămase. Câteodată, companiile renumite se feresc de încercările neprietenoase de preluare prin cumpărarea unui număr mare de pachete de acțiuni, deoarece implică un nivel ridicat de datorii. Soluția valabilă în această situație o reprezintă vânzarea unor părți din activele firmei. De multe ori, decizia de renunțare la o afacere este foarte greu de luat de echipa managerială. Separarea este cel mai frecvent interpretată ca un semn de eșec sau uneori de faliment sau chiar o greșală de conducere. De obicei, decizia de separare este luată de această echipă de manageri, care a luat decizia de achiziționare a afacerii în discuție. Din acest motiv, multe strategii de separare sunt imediat însoțite de schimbări în managementul de vârf. Separarea se poate face pe căi diferite : - Dacă o filială sau eventual un departament este viabil acesta poate fi lansat ca o firmă independentă, compania mamă putând să continue să o supravegheze; - Dacă o filială este viabilă, poate fi vândută angajaților; - Filiala poate fi vândută unui cumpărător independent care o va găsi folositoare; - Filiala poate fi lichidată și activele vândute. Managerii acționari pot alege să renunțe la companie sau să termine cu afacerea respectivă în situația în care firma nu mai poate concura sau când din motive personale, ca pensionarea, părăsesc afacerea respectivă sau când există oportunități mult mai favorabile în altă afacere.
3.	Strategia de lichidare	Strategia implică lichidarea sau închiderea definitivă a companiei. Această decizie apare în urma alegerii de către manageri sau poate fi forțată de împrejurări. Această strategie este cel mai puțin atractivă și poate fi aleasă numai dacă următoarea alternativă este falimentul sau acționarii ar fi mai mulțumiți să lichideze afacerea decât să meargă mai departe schiopătând. Lichidarea implică eșecul, este luată destul de rar, exceptând situațiile extreme și este la fel de dificil să fie făcută atât în sectorul de stat cât și în cel privat. Când lichidarea se face de bună voie aceasta se explică prin faptul că proprietarii nu mai vor să rămână în domeniul afacerilor sau sunt aproape de pensie, sau, de asemenea, șansa de a deveni bogat peste noapte determină un proprietar să vândă afacerea. În alte situații, managerul poate avea o viziune negativă asupra perspectivelor viitoare și de aceea dorește să obțină un preț bun pe compania sa. Când lichidarea se face, fiind nevoit să vândă compania sau să lichideze activele, de cele mai

		multe ori condițiile financiare sunt nefavorabile și deteriorate. Evident, vânzătorul se află într-o poziție inferioară, fiind nevoit să vândă la un preț destul de mic. Lichidarea activelor este de obicei o măsură de ultimă oră și, în general, este forțată de susținătorii financiari ai companiei.
4.	Strategia de companie captivă	O astfel de strategie devine valabilă atunci când: a) o firmă vinde mai mult de 75% din produsele sau serviciile sale unui singur client; b) un client își realizează multe din funcțiile sale cu ajutorul unei singure firme independente. c) organizația permite unei alte organizații să ia decizii pentru ea în schimbul unei garanții, că organizația respectivă va cumpăra anumite produse ale organizației captive. Asemenea aranjamente se fac între companiile producătoare sau furnizoare de dimensiuni medii și un distribuitor foarte mare. O companie captivă poate renunța la luarea deciziilor în domeniul vânzărilor, marketingului, designului produsului și chiar în privința personalului. Motivele alegerii unei asemenea strategii sunt influențate de: a) incapacitatea și indiferența managerilor de a încerca să întărească funcțiile de marketing sau alte funcții; b) concepția că această strategie este mijlocul cel mai bun pentru realizarea unor performanțe financiare. Poate fi considerată ca o strategie de securitate, dar de fapt este riscantă și costisitoare pentru prestigiul și nevoile de independență ale managerului. Această strategie necesită un management care poate să întrețină și să dezvolte o cooperare pe termen lung cu clientul său principal. Dacă relația contractuală este una bună, firma captivă poate fi prosperă și se poate feri de pierderea afacerii prin dezvoltarea canalului propriu de distribuție. Mulți manageri doresc să fie dependenți și această strategie poate fi exact ceea ce își doresc. O companie poate lua conștient decizia de a deveni captivă, de a face afaceri sub captivitate sau poate deveni captivă pe o perioadă de timp - compania face din ce în ce mai multe afaceri cu altă companie până când nu mai are de ales și devine captivă acelei companii. Cu toate că această strategie poate funcționa foarte bine pentru ambele părți, se întâmplă de obicei din cauza unei greșeli manageriale sau datorită unei creșteri treptate a dependenței unei companii față de altă companie să nu mai funcționeze bine. Captivitatea este încă un mijloc de asigurare a profitabilității adecvate, în special dacă compania concurează cu companii mult mai mari care cheltuiesc sume mari pentru publicitate și marketing. Majoritatea companiilor captive nu sunt renumite, dar ele pot fi destul de mari.
5.	Procedura falimentului	Procedura falimentului se poate accepta ca o strategie defensivă, permițând companiei să se protejeze de creditori și de punerea în aplicare a unor contracte care din punct de vedere legal, nu sunt încă complete, incluzând contractele de muncă. Motivul de adoptare a acestei strategii este că, o companie ar avea ocazia să se realizeze și să evite insolabilitatea. Gradul de eficacitate al situației financiare, care poate preveni o companie de la procedura falimentului este stabilit de curtea de faliment pe baza fiecărui caz în parte. Un prim factor folosit de câteva companii în luarea deciziei de a accepta procedura falimentului este dorința de a anula contractele curente de muncă care sunt considerate împovărătoare și dificile amenințând solvabilitatea companiei. Un alt motiv pentru acceptarea procedurii de faliment este de a proteja compania de procese judecătorești. Majoritatea companiilor care urmează procedura falimentului se întorc eventual în sfera afacerilor. Unele reveniri pot avea diferite forme față de cele inițiale, în timp ce alții revin în aceeași sferă de afaceri dar sub alt nume.
IV. Strategii mixte sau combinate (o combinație a primelor trei categorii)		
1.	„Strategia potrivită pentru mediul potrivit”	O strategie combinată este abordată de o firmă atunci când principalele sale decizii strategice se concentrează pe folosirea conștientă a unor strategii principale (de stabilitate, creștere, defensivă) în același timp pentru diferite sectoare/filiale ale companiei. Este strategia cel mai des folosită, cu excepția strategiilor de creștere care se aplică separat. Caracterizarea acestei strategii poate fi făcută prin următorul slogan: „Strategia potrivită pentru mediul potrivit”. Majoritatea firmelor folosesc o strategie combinată în special când acționează pe diferite piețe. Anumite strategii se pretează a fi folosite în combinație cu alte strategii. De exemplu, strategiile de recoltare, renunțare și lichidare sunt de obicei folosite în combinație cu una sau mai multe strategii pentru alte părți componente ale organizației. Strategia combinată nu este așa simplu de folosit. Este mult mai simplu să conduci o companie care urmează o singură strategie, într-o anumită perioadă de timp, dar când o companie se confruntă cu medii diferite, iar acestea se schimbă la diferite intervale, iar produsele se află în faze diferite ale ciclului de viață, atunci este mai ușor să controlezi compania urmărind diferite strategii. Strategiile combinate simultane sunt mult mai eficiente în perioada schimbărilor ciclice; de exemplu, sunt mult mai eficiente în perioadele de refacere și recesiune economică decât în perioadele de prosperitate avansată sau recesiune pronunțată și, respectiv, sunt mai eficiente în perioadele de tranziție economică sau tranziția produsului în ciclul lui de viață.

Sursa: elaborat de autor în baza [17, pp. 74-104; 157]

Tabelul A6.12.

Etapile modelului de creștere organizațional

Strategii	Etapile modelului de creștere				
	<i>I. Creare</i>	<i>II. Supraviețuire</i>	<i>III. Consolidare</i>	<i>IV. Creștere</i>	<i>V. Maturitate</i>
Strategia majoră	Lansarea întreprinderii	Consolidare-mentținere	Consolidare-pregătirea creșterii	Creșterea	Recuperarea investiției și identificarea unor noi oportunități de creștere
		Menținerea profilului	Alocarea resurselor pentru creștere		

Sursa: elaborat de autor în baza [74, pp. 181]

Tabelul A6.13.

Principalele strategii și tipuri de strategii în funcție de mișcarea strategică de bază

Mișcarea strategică de bază	Strategia principală	Tipuri de strategii
Intrarea pe piață sau mutarea în medii noi	Strategii de intrare	1. Strategia de expansiune: - dezvoltarea pieței - penetrarea pieței; 2. Strategia de diversificare (produs nou / piață nouă); 3. Alianță și parteneriat; 4. Inovare.
Abordarea mediului	Strategii de ieșire	1. Lichidare (vânzare); 2. Retragera și schimbarea mediului; 3. Defensivă.
Ajustarea strategică și evoluții în mediile existente	Strategii de creștere și competitivitate	1. Costuri joase; 2. Diferențiere; 3. Concentrare (specializare); 4. Integrare pe orizontală și verticală; 5. Ofensivă; 6. Expansiune-dezvoltarea produsului; 7. Alianță și parteneriat; 8. Status quo.

Sursa: elaborat de autor în baza [74, pp. 181]

Tabelul A6.14.

Caracteristica comparativă a mecanismelor strategice de creștere externă a organizațiilor

Nr. d/o	Tipul creșterii/ Mecanismul	Specificul	Forme
1. Strategiilor organizaționale generale de creștere externă			
1.1.	Parteneriatele	Parteneriatul este modalitatea, formală sau informală, prin care două sau mai multe părți decid să acționeze împreună pentru atingerea unui scop comun. În general, parteneriatele se pot dezvolta sub două forme: a) <i>Parteneriatul informal</i> – se poate stabili atunci când scopul este suficient de specific, iar atingerea sa nu este o problemă, părțile fiind structuri de tip similar, cunoscându-se anterior. b) <i>Parteneriatul formalizat</i> – se poate stabili în cazul unor sarcini mai complexe sau de termen lung, ori când partenerii sunt structuri de tip diferit (ONG-uri și structuri ale administrației publice, ONG-uri de naționalități diferite etc.) În dependență de obiectivul urmărit există: a) <i>parteneriate de reprezentare</i> (federații, uniuni, consilii, alianțe, forumuri, coaliții, etc.); și b) <i>parteneriate operaționale</i> ce presupun existența unor proiecte concrete ca motiv al asocierii. De asemenea există: a) Parteneriatele pe termen scurt; b) Parteneriatele pe termen lung; c) Parteneriate cu finanțare; d) Parteneriate fără finanțare ș.a.	<i>Parteneriatele pot fi dezvoltate ca:</i> a) <i>Federații;</i> b) <i>Uniuni;</i> c) <i>Consilii;</i> d) <i>Alianțe;</i> e) <i>Forumuri;</i> f) <i>Coaliții etc.</i>
1.2.	Alianțele Strategice	Caracteristica generală a AS poate fi dată de natura celor „5C” (Tabelul 1.8. din lucrare).	<i>Cele mai cunoscute tipuri sunt:</i> a) <i>Consortiul;</i> b) <i>Franchisingul;</i> c) <i>Societățile mixte;</i> d) <i>Licențierea în comun de produse ș.a.</i>
2. Strategiilor organizaționale specifice de creștere externă			
2.1.	Fuziuni	Tehnic, fuziunea constă în combinarea a două sau mai multe companii cu scopul de a crea o entitate economică prin unificarea patrimoniilor; iar juridic: fuziunea este operațiunea prin care se realizează o concentrare a societăților comerciale. Acestea pot avea aceeași formă juridică sau forme diferite. Tehnicile de realizare a unei fuziuni se rezumă la: achiziționarea activelor; achiziționarea acțiunilor sau amalgamarea.	• <i>Orizontală</i> • <i>Verticală</i> • <i>Concentrică sau congenerică</i> • <i>Conglomerată</i>
2.2.	Achiziții	Tehnic-achiziția constă în preluarea unei companii sau a unei unități independente de către o altă companie cu scopul de a lărgi patrimoniul acestei entități economice. Achiziția internațională constă în preluarea/transferarea activelor și a operațiunilor unei companii naționale sau filiale implantate în țara-gazdă de către/spre o companie străină, prima devenind o filială sau sucursală a celei din urmă. Absorbția este una dintre variantele clasice de realizare a achizițiilor în practică. Prin absorbție, firma cumpărată dispare, iar acționariatul acesteia primește, în locul vechilor acțiuni, titluri ale firmei cumpărătoare, la un anumit raport de schimb. Firma achizițitoare dobândește toate drepturile patrimoniale ale firmei absorbite și, în același timp, toate obligațiile acesteia. Această modalitate mai poartă numele de fuziune statutară, deoarece se realizează în conformitate cu statutul firmei care realizează încorporarea. Ca tehnică de realizare, din perspectiva controlului exercitat asupra companiei achiziționate, achizițiile internaționale pot lua trei forme: a) achiziții minoritare: controlul companiei străine vizează între 10 și 49% din numărul voturilor companiei achiziționate; b) achiziții majoritare: controlul companiei străine vizează între 50 și 99% din numărul voturilor companiei achiziționate; c) achiziții complete sau integrale: control de 100%. Achizițiile ce implică mai puțin de 10% din activele financiare ale companiei gazdă constituie, de fapt, investiții de portofoliu, care reprezintă investiții pur financiare și nu implică o relație pe termen lung, astfel încât acestea nu fac parte din obiectivele noastre de cercetare, fără a minimiza însă importanța lor.	a) <i>Ca categorii:</i> • <i>Orizontala</i> • <i>Verticala</i> • <i>Concentrica sau congenerică</i> • <i>Conglomerat.</i> b) <i>La nivel de acceptare:</i> • <i>Achiziții ostile</i> • <i>Achiziții prietenoase</i> • <i>Achiziții neutre</i> c) <i>În funcție de nivelul de integrare dorit:</i> • <i>Prezervare;</i> • <i>Simbioză;</i> • <i>Holding;</i> • <i>Absorbție.</i>
2.3.	Societățile mixte (joint venture)	Societățile mixte, care rezultă din crearea unei noi entități, independentă juridic de entitățile care au luat parte la formarea ei; controlul și responsabilitatea în astfel de cazuri diferă foarte mult de la situație la situație. Poate una dintre cele mai importante forme de alianțe strategice – societățile mixte pot fi de asemenea împărțite în echitabile și nonechitabile. Cele echitabile sunt de fapt societățile mixte clasice,	a) <i>Echitabile;</i> b) <i>Non-echitabile:</i> • <i>Consortiile pentru exploatare – precum cele din domeniul petrolier;</i> • <i>Parteneriate în</i>

		create de doi sau mai mulți parteneri, cu puteri egale în structura decizională a noii entități. Cele non-echitabile sunt înțelegeri între parteneri, care decid să colaboreze în anumite domenii, fără însă a rezulta din această colaborare o nouă entitate care să își continue existența și după terminarea colaborării. Un exemplu foarte bun în acest sens îl reprezintă contractorul Trans-Manche Link, care s-a ocupat de construcția Eurotunnel, și care era constituit din patru parteneri, fiecare ocupându-se cu o parte foarte bine definită a proiectului.	<i>domeniul cercetării – precum societățile mixte din domeniul cercetărilor medicale și farmaceutice;</i> • <i>Înțelegeri pentru coproducție – în Industria aerospațială sau în cea auto.</i>
2.4.	Licențierea	Diversificarea relațiilor comerciale a condus la apariția unor tipuri noi de contracte în care mărfurile nu mai constituie un element esențial, ci atenția s-a concentrat asupra brevetelor de invenție, documentațiilor și procedeele tehnice. Aceste contracte au căpătat denumirea generică de contracte de transfer sau schimb de tehnologie și, în practică, sunt întâlnite sub forma contractelor de licență, know-how și de consulting – engineering. La rândul lor, licențele presupun achiziționarea dreptului de a utiliza un activ al companiei pentru o perioadă de timp bine determinată, oferind în același timp acces la tehnologie și inovare. La fel, prin licențiere se poate avea în vedere autorizarea producției (prestației) și sau comercializarea bunurilor (serviciilor) către o a treia parte, în schimbul unei remunerații financiare.	<i>a) contract de licență exclusivă:</i> - <i>licențe depline (nelimitate) și</i> - <i>licențe limitate</i> <i>b) contract de licență neexclusivă..</i>
2.5.	Aranjamentele	În dicționarul de afaceri on-line, prin aranjament comercial se deduce înțelegerea convenită în scris între partenerii de afaceri din țări diferite prin care se dau rezolvări problemelor generate de raporturile comerciale stabilite între aceștia. Aranjamentele între furnizori reprezintă contracte pentru vânzarea produselor unei companii către o alta.	<i>a) Aranjamente comerciale;</i> <i>b) Aranjamente valutare;</i> <i>c) Aranjamente privind clasificarea internațională a produselor și serviciilor în vederea înregistrării mărcilor;</i> <i>d) Aranjamente turistice ș.a.</i>

Sursa: elaborat de autor în baza [82; 44; 149; 118, pp. 93-94; 50; 63]

Tabelul A6.15.

Abordarea generală a naturii legăturii între formele și funcțiunile AS

Forme	Funcțiuni	Autori
Franciză	Obținerea dreptului de a utiliza un brand existent și toate elementele care mai decurg din acesta în schimbul unei remunerații financiare (drepturi de autor).	Brito (1993); Farhanjmehr & Eiriz (1997); Franco (2001); Sanchez (2005)
Licențiere	Autorizarea producției (prestației) și sau comercializarea bunurilor (serviciilor) către o a treia parte, în schimbul unei remunerații financiare.	Brito (1993); Farhanjmehr & Eiriz (1997); Sherman (1999), Franco (2001); Sanchez (2005)
Outsourcing/ Externalizare	Comanda anumitor servicii, produse finite, sau componente către o a treia parte.	Brito (1993); Farhanjmehr & Eiriz (1997); Franco (2001), Sanchez (2005)
Joint Venture/ Societate mixtă	Crearea unei noi entități economice legale și independente, cu aport comun de investiții, participare la profit și la risc între doua entități economice existente.	Brito (1993); Farhanjmehr & Eiriz (1997); Sherman (1999), Franco (2001); Sanchez (2005)
Consortium/ Consortiu	Stabilirea unui parteneriat între companii având ca scop dezvoltarea unui proiect comun de mari dimensiuni.	Brito (1993), Farhanjmehr & Eiriz (1997); Franco (2001)
Co-branding/ Co-participare a brand-urilor	Asocierea a doua bine-cunoscute „branduri” pentru crearea unui nou produs sau serviciu	Sherman (1999)

Sursa: revizuit de autor în baza [134, pp. 100]

Sinteza factorilor mutaționali și impactul acestora asupra mediului de afaceri global

Tabelul A7.1.

Direcțiile și trăsăturile caracteristice ale factorilor mutaționali în societatea contemporană

Direcția	Factorul și impactul mutațional
1. Schimbarea tendințelor în societatea contemporană	Predicțiilor pentru primele decenii ale secolului XXI, sondaj la care au participat 44 de experți din diferite domenii și din mai multe continente, (America și Europa, în special), s-au rezumat în peste 100 de tendințe diferite privind societatea contemporană. Aceste tendințe sunt prelungiri ale deceniului 1990-2009, iar dintre acestea, 9 tendințe au fost selectate și considerate motoare prioritare ale schimbării în societatea contemporană. Acestea sunt: 1. Maturizarea populației care nu a trecut prin nici un război mondial. Generația celor născuți în condiții de explozie demografică după cel de-al II-lea război mondial a ajuns la vârsta mijlocie. Aceștia manifestă preocupări sporite în domeniul forței de muncă, preocupări de natură educațională și de schimbare a politicii de pensionare. 2. Apare o societate mozaicata din punct de vedere demografic. Diversitatea etnică crește datorită creșterii numerice și a ritmului tot mai mare de organizare a minorităților și a imigranților. Se ajunge astfel la o forță de muncă ce înglobează culturi diverse. Din această cauză, produsele și serviciile trebuie adaptate la noile condiții demografice de pe piața muncii și nu numai. 3. Mutația în rolurile societale. Se estompează din ce în ce mai mult granițele dintre sectoarele de stat și privat. Astfel, problemele cruciale – cum ar fi reforma educației – sunt preluate de către liderii afacerilor. Multe servicii prestate până acum numai de către guvern vor fi preluate și de către firme particulare sau alte firme de stat, firme a căror activitate este bazată pe profit. 4. Economie informatizată. Previziunea lui Toffler din cartea „Al Treilea Val” a devenit o realitate. Mariajul computerelor cu tehnologia comunicațională a transformat informația într-o resursă strategică. O informație tot mai accesibilă schimbă modelul de muncă și de odihnă tradițional și va amplifica fondul dificultăților de a lucra cu oamenii. Educația va deveni o prioritate de vârf deoarece vor crește cererile de personal cu bună pregătire în meserie (meseriași). 5. Globalizarea. Oamenii, bunurile, capitalurile și informația circulă în jurul globului mai intens ca oricând. Proprietatea străinilor asupra activelor de producție va crește pretutindeni. Rolul dominant al SUA în economia globală va scădea, în timp ce influențele altor state, inclusiv, cele ale Europei se vor majora. De asemenea, relațiile dintre națiunile „bogate” și națiunile „sărace” se vor încorda pe măsură ce populația globului va crește, iar resursele naturale se reduc apreciabil. 6. Accent pe calitatea vieții. Preocuparea pentru sănătatea omului și a mediului înconjurător se va situa în topul agendelor naționale. Corespunzător, se vor remodela politica publică și practicile firmelor. Emanatiile toxice, riscurile îmbolnăvirilor profesionale, precum și calitatea îngrijirii curente a copiilor și a bătrânilor vor căpăta o atenție sporită. 7. Restructurarea economică. Noile tehnologii și competiția globală forțează marile organizații să fie mai receptive, tot mai sensibile și mai flexibile în raport cu viteza schimbării circumstanțelor. Micile afaceri vor continua să prolifereze. Sectorul serviciilor va continua să se dezvolte. Vor apărea noi ramuri industriale, în timp ce altele, existente, se vor deplasa spre țările cu salarii mai mici. În aceste condiții, reconversia profesională va căpăta importanță crescută, corespunzător unei economii robuste aflată într-o schimbare rapidă. 8. Se redefinesc familia și habitatul. Activitățile familiale tradiționale, cum sunt: îngrijirea copiilor, efectuarea curățeniei și spălatul, prepararea hranei, se vor efectua tot mai mult contra plată. Familia tradițională compusă din „tatăl care procură cele necesare traiului, mama-casnică și doi copii”, este înlocuită cu o diversitate de gospodării de o singură persoană, cupluri fără copii, cupluri necăsătorite, părinți singuri, familii cu două venituri și multe alte variante de conviețuire. Grație tehnologiei informaționale moderne, tot mai mulți oameni lucrează acasă, folosesc serviciile bancare și fac unele cumpărături de la domiciliu, prin Internet. 9. Activism social sporit. Expresia „gândește global și acționează local” va căpăta o nouă însemnătate pe măsură ce oamenii se vor confrunta cu probleme locale grave, cum sunt: abuzul de droguri, lipsa de locuință, crima, SIDA, poluarea, violența în familie. Liderii din lumea afacerilor vor fi solicitați să facă față problemelor comunității într-un mod generos, etic și creativ. Foști adversari cum ar fi ecologiștii și industriașii se vor uni pentru a rezolva în comun problemele ce vor apărea. Organizațiile non-profit (voluntare), vor căpăta importanță sporită, contribuind suplimentar la îndeplinirea serviciilor sociale acordate de agențiile guvernamentale supraaglomerate. Deci, aceste caracteristici sunt semnale preventive ale schimbărilor în toate planurile: economic, tehnologic, social, politico-legal. Dar este observabil că toate cele 9 motoare ale schimbării au interconexiuni cu tehnologia curată, ecologică (clean technology, green technology, friendly technology for environment, ciclyc technology, green energy, etc.). În acest mod, se vor genera noi valențe ale managerilor – acelea de manager al calității și manager al mediului – sau pur și simplu – preocupări privind managementul durabil.
2. Internetul și implicațiile acestuia în economia globală	1. Aplicabilitatea extrem de largă; 2. Scăderea costurilor de administrare și tranzacționare; 3. Rapiditatea timpului de administrare al tranzacțiilor etc.
3. Reconfigurarea continuă a comerțului mondial	1. Tendința de creștere a exporturilor mondiale; 2. Accentuarea diversificării comerțului exterior; 3. Creșterea ponderii țărilor industrializate în exporturile mondiale; 4. Înrăutățirea schimburilor țărilor în curs de dezvoltare cu cele industrializate; 5. Adoptarea unor noi măsuri – tarife și netarifare – de îngrădire a comerțului mondial; 6. Aspectele ecologice au devenit factori importanți în negocierile unor înțelegeri comerciale regionale sau mondiale, ridicând probleme ce ar trebui rezolvate în doar câțiva ani; 7. Tendințe de instituționalizare a schimburilor internaționale; 8. Tendințe de tripolarizare a schimburilor comerciale internaționale (accentele puse de comunitatea vest europeană, S.U.A. și China – aceasta din urmă, devastând pozițiile ocupate inițial de Japonia); 9. Creșterea puterii unor țări emergente, ex. BRIC ș.a. [6, pp. 379-380]

4. Lărgirea UE în context regional – astăzi UE-28	Uniunea Europeană a dezvoltat o piață unică în cadrul unui sistem standardizat și unificat de legi care se aplică tuturor statelor membre. În cadrul Spațiului Schengen (care include state membre UE și state non-UE) controalele vamale au fost desființate. Politicile UE sprijină și garantează libera mișcare a persoanelor, bunurilor, serviciilor și a capitalului, au fost emise legi în domeniul justiției și afacerilor interne și se păstrează politici comune în domeniul comerțului, agriculturii, în domeniul pescuitului și dezvoltarea regională. A fost înființată de asemenea și o uniune monetară, Zona Euro care este compusă în prezent din 17 state. Prin Politica Comună pentru afaceri externe și securitate, UE și-a dezvoltat un rol limitat în relațiile internaționale și de securitate. Au fost înființate și Misiuni Diplomatie Permanente în mai multe state din lume, iar UE este reprezentată în cadrul Organizației Națiunilor Unite, Organizația Mondială a Comerțului, G8 și G-20. În 2012 i-a fost decernat Premiul Nobel pentru Pace, „pentru că peste șase decenii a contribuit la progresul păcii și reconcilierii, democrației și drepturilor omului în Europa.” [177]
5. Consolidarea rolului băncilor în economia globală	1. La începutul secolului 21, cele mai mari bănci din lume au devenit organizații financiare complexe ce oferă pieței internaționale o gamă largă de servicii și ce controlează o putere de finanțare de miliarde de dolari în cash sau în active. 2. Ajutate de cea mai nouă tehnologie, băncile fac eforturi pentru a identifica noi nișe de afaceri, pentru a dezvolta servicii particularizate, pentru a implementa strategii inovative și pentru a capitaliza noile oportunități din piață. 3. Pe măsura globalizării, consolidării, dereglementării și diversificării industriei financiare, sectorul bancar a devenit din ce în ce mai complex și mai important pentru comunitatea globală de afaceri. O serie de grupuri bancare au inițiat crearea de produse pentru dezvoltare durabilă, au schimbat politicile interne și de creditare, cât și programele de pregătire și servicii de consultanță prin care să oblige angajații, cât și companiile partenere să investească pe principii de responsabilitate socio-ecologică. Datorită acestui rol, cât și prin poziția de intermediar pe care băncile o dețin în economie, potențialul contribuției acestora la dezvoltarea durabilă este enorm. 4. Comparativ cu alte sectoare, sectorul bancar, pe ansamblu, a răspuns mult mai încet la noile probleme pe care dezvoltarea durabilă le prezintă. În ciuda potențialei expuneri la risc, sectorul bancar a fost și este în continuare foarte încet în evaluarea performanței de mediu a clienților săi. O cercetare empirică efectuată în 1990 a concluzionat faptul că băncile nu erau interesate de situația de mediu proprie sau de cea a clienților. În ceea ce privește riscul asociat, îngrijorarea a crescut simțitor la sfârșitul anilor '80 în Statele Unite, când, printr-o decizie guvernamentală, băncile puteau fi considerate direct responsabile pentru poluarea cauzată de clienții lor și obligate să plătească costurile de remediere. Există bănci ce au ajuns în situație de faliment pe baza acestor norme legislative. Aceasta a fost cauza pentru care băncile americane au fost primele care au reconsiderat politicile bancare cu privire la mediu, motivul principal fiind riscul creditelor. Băncile europene, neexpuse unor prevederi legislative similare, au inițiat crearea de politici de mediu mult mai târziu, la mijlocul anilor '90. În Europa preocupările s-au concentrat mai mult pe mediul intern, mai puțin pe gestionarea riscurilor și doar târziu pe crearea de noi produse, ca de exemplu fonduri de investiții în acord cu protecția mediului. 5. În 1992, la conferința de la Rio, a fost lansată public „Declarația UNEP a instituțiilor financiare în privința mediului și a dezvoltării durabile”, acesta a fost primul pas global făcut în direcția implicării active a băncilor în dezvoltarea durabilă. O cercetare empirică privind activitățile de protecție a mediului efectuate în 1995, a arătat că 80% din respondenți aveau implementate anumite instrumente de evaluare a riscului de mediu. O altă evaluare a instituțiilor semnate, efectuată în 1997, a concluzionat faptul că multe dintre acestea au creat departamente specializate de mediu. 6. O dovadă clară că dezvoltarea durabilă a atins comunitatea financiară internațională a reprezentat-o lansarea indicilor bursieri pentru sustenabilitate: „Dow Jones Sustainability Group Index”, în 1999 și FTSE4 Good Index în 2001. Prin aceasta, pentru prima dată în istorie, indicii globali importanți evaluează și monitorizează performanța companiilor lideri-mondiali în sustenabilitate. În 2003, un alt pas important a fost făcut la nivel global, respectiv instituirea Principiilor de la Ecuator pentru reglementarea activității de finanțare a proiectelor structurate. [76]
6. Amplificarea complexității problemelor globale ale umanității	1. Impactul crizei economice și financiare internaționale; 2. Eradicarea sărăciei și creșterea calității vieții; 3. Poluarea și degradarea mediului; 4. Producerea schimbărilor climatice ireversibile; 5. Creșterea numărului populației pe glob; 6. Epuizarea resurselor ș.a. [86, pp. 183-186]

Sursa: elaborat de autor în baza surselor indicate

Factorii generali ai extinderii internaționale a firmelor contemporane

Factorul	Descrierea
I. Factorii motivatori	
1. Economii de scară	✓ O întreprindere își reduce costurile unitare producând mai multe bunuri sau servicii și, pe măsură ce crește producția, costurile medii scad prin repartizarea costurilor fixe asupra unei producții mai mari. ✓ Economii de scară permit companiilor să obțină discount-uri importante de la furnizori, scăzând costurile de producție înregistrate de acestea. ✓ Prin producția de volum mare, giganții industriali pot să obțină cel mai mic cost posibil pe unitate de producție. ✓ Pentru multe companii, piețele interne nu mai asigură o rată înaltă a vânzărilor necesară pentru a menține volumul corespunzător atingerii economiei de scară. <i>De exemplu, în domeniul industriei automobilului, o companie ar avea nevoie de o cotă uriașă din piața internă pentru a atinge economia de scară. Astfel, o societate precum Ford Motor Company este forțată să se internaționalizeze pentru a supraviețui.</i>
2. Economii de gamă sau de diversificare	✓ O întreprindere își reduce costurile de producție măbind varietatea (gama) produselor și serviciilor realizate, prin utilizarea unor componente identice, a acelorași instalații și a aceluiași personal. ✓ Dacă firma își propune să pătrundă pe piață și are o structură de cost identică sau comparabilă cu cea a firmelor existente atunci devine necesară realizarea unei dimensiuni importante a producției pentru a obține costuri minime. Industriile moderne produc mai multe bunuri. ✓ Dacă este mai puțin costisitor să se producă o serie de bunuri împreună decât separat, se poate vorbi de o economie de anvergură a producției. ✓ Companiile care sunt prezente în mai multe țări dispun de o mai mare putere de marketing și sinergie comparative cu firme de aceeași dimensiuni, dar care sunt prezente în mai puține țări. <i>De exemplu, McDonald's trebuie să obțină pachete aproape identice de muștar sau ketchup pentru restaurantele sale din întreaga lume. Un furnizor prezent în fiecare țară va fi preferat de companie deoarece poate oferi McDonald's costuri scăzute, coerență și comoditate, deoarece compania nu mai trebuie să interacționeze cu furnizori locali în fiecare țară unde este prezentă.</i>
3. Costul scăzut al factorilor de producție	✓ Una dintre cele mai importante motivații de a investi în străinătate este reprezentată de oportunitatea de a obține materii prime și alte resurse la cel mai mic cost posibil. Organizațiile s-au orientat către străinătate pentru a-și asigura materiile prime inexistente sau greu de obținut în propriile țări. <i>De exemplu, la începutul sec. XX, companiile producătoare de anvelope au investit în străinătate pentru a dezvolta plantații de cauciuc necesar industriei de automobile aflată în continuă creștere. În zilele noastre, producătorii americani de hârtie Weyerhaeuser și U.S. Paper Co., forțați de constrângerile de mediu în a găsi în străinătate noi resurse, au dezvoltat și exploatat păduri întinse pe milioane de hectare în Noua Zeelandă.</i> ✓ Multe companii se îndreaptă spre alte țări pentru forța de muncă ieftină. <i>De exemplu, industria de textile în țările dezvoltate este practic inexistentă, deoarece companiile și-au mutat producția în Asia, Mexic, America Latină sau zona Caraibilor. Industria americană producătoare de mobilă cunoaște închideri ale fabricilor datorită importurilor din China. Ca ordin de mărime, salariul unui lucrător american din acest domeniu valorează cât salariile a 30 de lucrători chinezi.</i> ✓ Alte companii s-au implicat în procese de internaționalizare în căutarea capitalului la costuri reduse, surselor de energie ieftină, a zonelor cu restricții guvernamentale reduse și alți factori care contribuie la reducerea costului total de producție.
II. Factorii de influență asupra procesului de internaționalizare	
1. Sistemul juridic al noilor piețe	✓ În 2010, aproximativ 74 state au adoptat noi reglementări privind investițiile străine. Din totalul de 149 de reglementări, 101 se referă la liberalizarea investițiilor și comerțului, în timp ce 48 se referă la măsuri restrictive.
2. Tehnologia și infrastructura	✓ Multe țări, cum ar fi Canada, Germania și Japonia au investit masiv în infrastructură, în special în infrastructura de transport și în sisteme de comunicații, în scopul de a sprijini și de a simplifica producția și distribuția de produse, în timp ce altele nu au făcut decât același lucru. <i>Pirateria de software, DVD-uri, CD-uri și de alte produse intensive în tehnologie provoacă anual pagube de miliarde de dolari pentru firmele care au investit în creație intelectuală.</i>
3. Mediul politic	✓ Conștientizarea implicațiilor mediului politic în economie este foarte importantă. Legislația propusă de guverne influențează modul în care se pot utiliza anumite tehnologii, nivelul salariului minim/mediu pe economie, stabilirea condițiilor de muncă etc.
4. Poziționarea geografică și nivelul de educație	✓ Nivelul ridicat de instruire dintr-un stat conduce la obținerea unor avantaje competitive, companiile având acces la resurse umane înalt calificate și la costuri rezonabile în cele mai multe cazuri.
5. Cultura	✓ Studii empirice recente arată că ipoteza impunerii unei culturi unice nu este validă. Indivizi care să îmbrace blugi Levi's, cămăși Lacoste, pantofi Adidas, ceasuri Swatch, să se uite la CNN pe televizoare Samsung, să bea bere Heineken și să mănânce la McDonalds, nu este un scenariu realizabil momentan.
6. Alți factori	✓ Costurile de transport, bariere tarifare, riscuri economice, strategia de dezvoltare a firmelor etc.

Sursa: elaborat de autor în baza [137, pp. 6; 9-13]

STADIILE INTERNAȚIONALIZĂRII ȘI FORMELE DE TRANZACȚII INTERNAȚIONALE	
1. INTERNAȚIONALIZAREA COMERCIALIZĂRII	Operațiunile comerciale internaționale: • Exportul/importul de mărfuri, bunuri și servicii; • Operațiuni comerciale combinate (contrapartidă, reexport); • Unele forme de implantare comercială în străinătate, precum crearea de birouri comerciale, dar și piggyback-ul (portajul comercial).
2. INTERNAȚIONALIZAREA PRODUCȚIEI	Alianțele strategice (competitive) și cooperări internaționale: • Transferul de tehnologie în vederea multiplicării în străinătate licențiere, francizare, know-how (de management sau tehnologic) etc. • Delocalizarea parțială sau totală a unor capacități de producție și integrarea mărfii în sistemul propriu de distribuție internă și internațională – producție în lohn, subproducție etc. • Crearea în străinătate de unități de producție și comercializare în sistemul societăților mixte. • Asociații, consorții pentru construirea de obiective în comun, livrări la cheie, consulting-engineering etc.
3. INTERNAȚIONALIZAREA FIRMEI	Implantări în străinătate: • Are un caracter stadial, realizându-se pe baza investițiilor directe. Pe piața externă, firma: a) își creează structuri organizatorice proprii – „creșterea internă” (investiții de tip greenfield) – firma poate înființa o filială deținută în totalitate pornind de la zero; b) participă la structuri preexistente „creștere externă” (investiții de tip brownfield) – firma poate crea o filială pe care să o dețină în totalitate ca urmare a achiziționării unei întreprinderi din piața gazdă (the target market). • Stadii de implantare internațională: a) Internaționalizarea inițială (first landing): firma valorifică pe plan internațional avantajele sale specifice, adică acele competențe și abilități care au consacrat-o pe piața internă: avantajele tehnologice, de marketing, putere financiară. b) Dezvoltarea/implantarea locală (go native): ocolirea barierelor protecționiste; punerea în valoare a potențialului de subcontractare și de reducere a costurilor; confruntarea directă cu concurența locală. c) Multinaționalizarea/ Globalizarea: optimizarea producției și logisticii; valorificarea și integrarea diversității culturale și locale; globalizarea unor funcții ale firmei: marketing, finanțe, contabilitate etc.

Fig. A7.1. Stadiile internaționalizării și formele de tranzacții internaționale
Sursa: completat de autor în baza [137, pp. 14-24]

Domeniile-cheie și esența schimbărilor produse în mediul economic și social internațional

Nr. d/o	Domeniul generator de schimbări	Elementul determinant al schimbărilor în viziunea autorului	Esența schimbărilor produse
1.	<i>Integrarea economică internațională</i>	Respectarea principiului reciprocității.	- În acest domeniu principiul reciprocității este larg recunoscut, chiar dacă nu convine tuturor părților care participă la această integrare. - Reciprocitatea semnifică deschiderea unor largi perspective pentru cunoașterea mai bună a diferitelor modele socio-culturale (vest și est-european, nord-american, asiatic, sud-american etc.) și transferarea celor mai valoroase elemente de la un model la altul. - De asemenea, reciprocitatea se manifestă din ce în ce mai pregnant între blocurile comerciale de genul celor menționate mai sus, centrul de greutate al relațiilor economice internaționale deplasându-se treptat de la nivelul țărilor la cel al acestor blocuri. - Constituind o normă de conduită în afaceri, deosebit de eficace pentru stimularea comerțului și a investițiilor, reciprocitatea poate genera, însă, efecte adverse ca, de exemplu, protecționism din partea unor țări sau grupe de țări care nu se vor dovedi capabile să se integreze eficient în economia mondială și să valorifice adecvat oportunitățile oferite de această integrare.
2.	<i>Integrarea firmelor în economia mondială prin alianțe</i>	Crearea structurilor organizaționale adaptate schimbărilor.	- Crearea societăților mixte în domeniile producției și comercializării, consorții internaționale în domeniile cercetării-dezvoltării și marketingului, parteneriate în realizarea unor proiecte de anvergură, luarea de participații minoritare, acordarea de licențe încrucișate etc. - Integrarea antrenează, în măsură crescândă, nu numai firme propriu-zise, ci și autorități publice, universități, fundații, asociații profesionale etc., adică și alte componente care pot contribui benefic la reușita integrării, la consolidarea și extinderea acesteia. În gama noilor modalități de integrare, formele tradiționale – comerțul și companiile multinaționale continuă să ocupe un loc important. - Accelerarea integrării este explicată de câteva cauze: a) Creșterea semnificativă a rolului firmelor mici și mijlocii în economiile naționale și în cea mondială, chiar dacă resursele lor sunt mult prea mici pentru a le permite operarea la scară internațională; pentru a depăși această barieră, acestea pot acționa în calitate de subcontractanți ai marilor firme multinaționale și transnaționale, ceea ce le oferă șansa de a se face cunoscute pe plan internațional și de a-și extinde aria afacerilor. b) Cerința existenței unei dimensiuni apreciabile și a unui potențial financiar ridicat al firmelor care se angajează în acțiuni multinaționale, anvergura acestora și volumul capitalurilor pe care le presupune desfășurarea operațiunilor lor, impunând necondiționat satisfacerea unei asemenea cerințe. c) Interferența crescândă a piețelor și tehnologiilor, acestea constituind resorturile cele mai puternice ale încheierii alianțelor; în trecut nu prea îndepărtat, piețele și tehnologiile erau „pure”, distincte, fiecare cu obiectul ei de referință, care nu se suprapunea cu cele ale altor piețe sau tehnologii. În prezent, realitatea în această privință este alta: tehnologiile se întrepătrund tot mai manifest (de exemplu, mecano-electronica, opto-electronica, tehnologiile neconvenționale etc.), chiar marile firme care desfășoară o intensă activitate de cercetare-dezvoltare nemaiputându-și permite să-și asigure toate tehnologiile de care au nevoie, deși cercetările proprii le conduc la rezultate care depășesc aria proprie de interes; în mod asemănător, piețele se suprapun progresiv, pe multe dintre acestea comercializându-se produse complementare celor specifice și produse distincte proprii altor piețe.
3.	<i>Restructurarea organizatorică a firmelor</i>	Descentralizarea, reducerea nivelurilor ierarhice, aplatizarea ierarhică a companiilor, delocalizarea și desconcentrarea afacerilor.	- Restructurarea organizatorică a firmelor constituie o altă arie a schimbărilor în care frecvența și profunzimea acestora crește neîncetat. Această tendință a fost determinată de avântul spectaculos pe care l-au înregistrat tehnologiile informaționale și cele de telecomunicație, care permit vehicularea unui număr impresionant de date și informații la distanțe foarte mari și la costuri într-o continuă scădere. - Descentralizarea tot mai puternică a activităților și competențelor decizionale determină reducerea semnificativă a numărului de niveluri ierarhice în cadrul majorității firmelor și, implicit, aplatizarea piramidelor structurale; în acest sens, se apreciază, de exemplu, că majoritatea firmelor americane și-au redus, în ultimii ani, numărul nivelurilor manageriale cu peste o treime. - În localizarea afacerilor, două tendințe s-au manifestat progresiv, în ultima perioadă: deplasarea obiectului activității în zonele unde există forță de muncă adecvată și nu invers, cum era mai devreme; desconcentrarea geografică a activităților care reclamă calificări profesionale mai modeste și nu oferă perspective largi de promovare profesională (cum ar fi, activitățile de întreținere și reparații ș.a.), prin transferarea acestor activități unor contractanți situați în alte zone și chiar în alte țări, în cazul firmelor transnaționale. - Dimensiunea firmelor constituie, de asemenea, terenul pe care își fac viguros apariția de noi concepții. Vechile teorii privind avantajele firmelor mari sau ale celor mici își pierd progresiv din substanță, locul lor fiind luat de noua viziune potrivit căreia dimensiunea firmei este determinată de funcția pe care și-o asumă, respectiv, de piața-țintă căreia i se adresează. De exemplu, în industria automobilelor activează giganti de talie mare, cum ar fi General Motors, Ford, Toyota, Honda ș.a., dar și firme mici care acoperă nișe restrânse de piață ca Ferrari, Maserati, Rolls-Royce etc. În industria farmaceutică există, deopotrivă, firme mari și mici, ambele categorii dovedindu-se a fi prospere pe segmentele de piață pe care operează etc. - Alegerea celei mai potrivite dimensiuni a firmei, care a devenit o decizie strategică, incumbă managementului acesteia, factorii determinanți ce trebuie luați în considerare fiind strategia ce va fi urmată, piața vizată și natura tehnologiilor folosite.

4.	Noile provocări care vizează managementul – rolul său, funcțiile sale, legitimitatea sa	Schimbarea rolului, funcțiilor și a legitimității managementului contemporan.	- Noul rol pe care trebuie să-l joace managementul conferă responsabilității sociale a acestuia o dimensiune considerabil sporită: managementul firmei nu trebuie să urmărească exclusiv performanța în sensul maximizării profiturilor ei și a câștigurilor imediate ale acționarilor, ci trebuie să asigure echilibrul judicios între prosperitatea firmei și sporirea avuției la nivelul comunităților locale și la cel național. Același echilibru trebuie avut în vedere și în ceea ce privește obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung, primele – exprimate în termeni de rezultate imediate ale activității firmei – fiind proiectate în perspectiva secundelor, prin cumularea lor urmărindu-se sporirea contribuției firmei la creșterea prosperității generale. - Funcțiile manageriale, cunosc, de asemenea, mutații semnificative: primordială și până acum, funcția de previziune își sporește în continuare importanța întrucât este cea care oferă managementului reperele necesare navigării cu succes a firmei într-un mediu în turbulență crescândă, care reprezintă tot mai numeroase evenimente-surpriză; funcția de organizare se dinamizează pentru a asigura mai rapid și eficace modificările structurale de natura celor arătate mai sus; funcția de antrenare se bazează pe noi forme de stimulare a potențialului creativ și productiv al salariaților etc. - Bazele juridice și morale ale legitimității managementului fac și ele obiectul unor schimbări: tendința cvasimondială de privatizare a unor segmente cât mai largi din masa firmelor mari aflate în proprietate publică este o cale nu numai de asigurare a eficienței și competitivității lor, ci și de modificare profundă a sistemului de proprietate, de responsabilizare superioară a salariaților sau reprezentanților acestora în ceea ce privește bunul mers al firmelor respective. Lărgirea bazei sociale a proprietății deschide, de asemenea, îndeosebi în țările dezvoltate, perspective largi și condiții favorabile exercitării unei guvernante a afacerilor mult mai eficace decât în trecut.
5.	Preeminența crescândă a vieții politice internaționale și a politicilor internaționale asupra celor economice interne	Emergența mondială către un proces echilibrat de dezvoltare durabilă.	- Dimensiunea mondială pe care o au, actualmente, numeroase probleme – poluarea, cursa înarmărilor, controlul și eliminarea armelor nucleare, chimice și biologice, accesul nediscriminatoriu la resursele mărilor și oceanelor, integrarea țărilor în curs de dezvoltare în economia mondială, terorismul etc., reclamă din partea comunității internaționale răspunsuri și acțiuni concertate, singurele în măsură să soluționeze adecvat problemele respective și să dea omenirii șanse sporite de progres. - În contextul existenței problemelor enumerate la scară internațională, rezolvarea celor interne ale fiecărei țări – creșterea economică, echilibrul bugetar, inflația, șomajul, privatizarea, ajustările structurale etc., presupune, inevitabil, luarea în considerare a impactului pe care cele două categorii de probleme îl exercită reciproc.

Sursa: elaborat și sistematizat de autor în baza [150, pp. 5-8]

Sinteza contribuției savanților moldoveni în domeniul formării concepției comportamentale-strategice a organizațiilor

Tabelul A8.1.

Contribuția savanților moldoveni în domeniul formării concepției strategice a comportamentului organizațional în afaceri

Nr. d/o	Savantul	Tema abordată	Sfera de cuprindere a problemei de investigație științifică
1. Management general			
1.	<i>Burlacu N.</i>	„Management corporativ”. [24]	Problemele managementului corporativ la etapa de constituire a acestuia în Republica Moldova.
2.	<i>Hrișcev E.</i>	„Managementul firmei”. [89, pag 222]	Bazele teoretice și practice ale dezvoltării managementului firmei în condițiile de tranziție ale Republicii Moldova la economia de piață.
3.	<i>Sîrbu I.</i>	„Теория и практика производственного менеджмента”. [210]	Fundamentele teoretice și practico-aplicative ale managementului producției.
4.	<i>Șavga Gh.</i>	„Structura organizatorică a firmei în economia de tranziție”. [152]	Particularitățile organizării structurale a companiilor autohtone în perioada de tranziție.
5.	<i>Diviza L.</i>	„Problemele manageriale ale întreprinderilor mixte din Republica Moldova”. [70]	Importanța și natura dezvoltării întreprinderilor mixte în perioada de tranziție a economiei naționale la relațiile de piață.
2. Management strategic			
6.	<i>Cotelnic A.</i>	„Managementul elaborării, implementării și adaptării strategiei de ansamblu a firmei”. [53]	Mecanismele strategice de restructurare, supraviețuire și adaptare a companiilor la cerințele pieței în condițiile economiilor tranzitorii.
7.	<i>Șișcan Svetlana-Zorina</i>	„Fundamentarea de noi abordări ale managementului strategic și cros-cultural”. [158]	Sinteza principalelor abordări cu privire la managementul strategic și cros-cultural.
8.	<i>Țurcanu Gh.</i>	„Metodica elaborării strategiei în managementul corporativ”. [173, 174]	Mecanismul strategiilor manageriale realizate în sectorul corporativ.
9.	<i>Coban M.</i>	„Abordări metodologice privind strategia de gestionare a competitivității întreprinderii”. [39]	Principiile metodologice axate pe gestionarea strategică a competitivității întreprinderilor.
10.	<i>Dumitru I.</i>	„Modernizarea structurilor și strategiilor în managementul corporativ”. [73]	Dezvoltarea bazelor teoretico-metodologice complexe a modernizării structurilor și strategiilor gestiunii corporative.
11.	<i>Ciumac Gh.</i>	„Managementul activității de desfacere a produselor finite în cadrul întreprinderilor producătoare de mobilă din Republica Moldova.” [37]	Aspectele teoretice, practice și metodologice de adaptare a întreprinderilor producătoare de mobilă din Republica Moldova la condițiile economiei de piață.
3. Management inovațional			
12.	<i>Hrișcev E.</i>	„Management inovațional”. [88]	Aspectele teoretice și practice ale managementului inovațional și specificul acestuia în condițiile actuale de dezvoltare ale Republicii Moldova.
13.	<i>Bargan P.</i>	„Managementul inovațional în funcționarea asociațiilor științifice de producere din Republica Moldova”. [12]	Specificul și caracteristicile inovaționale ale managementului contemporan, precum și natura dezvoltării metodologiilor privind eficientizarea proceselor inovaționale în cadrul asociațiilor științifice de producere din Republica Moldova.
14.	<i>Dorogaia I.</i>	„Problemele reengineeringul business-proceselor în crearea unui sistem managerial eficient la întreprindere”. [71]	Dezvoltarea noțională a aparatului de reengineering al business proceselor și dezvoltarea naturii modelării proceselor de reengineering în perspectiva aplicării acestora în Republica Moldova.

15.	<i>Negruță L.</i>	„Managementul schimbării ca factor decisiv în asigurarea viabilității firmei”. [115, 116]	Reperete teoretice privind schimbarea și managementul schimbării organizaționale pe latura manifestării comportamentale a întreprinderii în condițiile schimbării organizaționale.
16.	<i>Șendrea M.</i>	„Gestiunea eficientă a schimbărilor organizaționale ca factor de asigurare a competitivității firmei”. [156]	Esența și specificul acțiunii schimbărilor; metode de realizare și modele de gestiune a proceselor de schimbare organizațională, respectiv, potențialele probleme ale implementării schimbărilor în cadrul firmelor autohtone.
4. Management internațional			
17.	<i>Nicolăescu M.</i>	„Managementul internațional în condițiile creării economiei de piață în Republica Moldova”. [117]	Crearea premiselor economiei de piață în Republica Moldova prin aplicarea experienței manageriale la nivel internațional.
18.	<i>Lobanov N.</i>	„Tranzacțiile comerciale internaționale în condițiile de constituire a economiei globale postindustriale”. [103]	Problemele, premisele, efectele și tendințele dezvoltării comerciale internaționale în contextul actual al „noii economii”.
19.	<i>Cojocaru V.</i>	„Transnaționalizarea vieții economice în țările mici prin prisma unităților economice”. [40]	Analiza strategiilor de transnaționalizare a țărilor mici prin prisma proceselor economice produse la microscară.
20.	<i>Polearuș V.</i>	„Managementul resurselor investiționale în rețeaua de distribuție a companiilor petroliere internaționale”. [132]	Impactul globalizării asupra managementului corporativ, premisele formării companiilor internaționale în țările în curs de tranziție, precum și aspectele generale ale fuziunilor și preluărilor în sistemul corporativ.
21.	<i>Bîlba T.</i>	„Influența proceselor de regionalizare asupra dezvoltării comerțului exterior al Republicii Moldova”. [15]	Mecanismele strategice privind dezvoltarea întreprinderilor comerciale din Republica Moldova în condițiile regionalizării și a globalizării vieții economice.
22.	<i>Brașovschi - Velenciuc, V.</i>	„Participarea țărilor fostului bloc socialist în rețelele internaționale de producție”. [21. pp. 57-64]	Diversificarea piețelor de desfacere a companiilor din spațiul ex-sovietic în contextul dezvoltării relațiilor economice internaționale.
5. Managementul comportamentului organizațional			
23.	<i>Borcoman R., Jorovlea E.</i>	„Impactul comportamentului organizațional în formarea comportamentului angajaților”. [19, pp. 7-11]	Fundamentarea mecanismelor strategice de orientare a relațiilor interumane sub impactul comportamentului intern, organizațional.
24.	<i>Demerjic I.</i>	„Impactul culturii organizaționale asupra dirijării conflictelor și stresului în cadrul unităților economice din Republica Moldova”. [67]	Cercetarea complexă a aspectelor teoretice și aplicative ce țin de cultura organizațională și evidențierea influenței acesteia asupra conflictului și stresului în întreprinderile din Republica Moldova.
25.	<i>Rusu Dj.</i>	„Dimensiuni persuasive ale comunicării cu impact în activitatea managerială”. [151]	Studiul complex al comunicării persuasive și al impactului ei în activitatea managerială în întreprinderile industriale din Republica Moldova.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor indicate

Criteriile de partajare, clasificarea generală și evoluția Acordurilor de Cooperare (ACS)

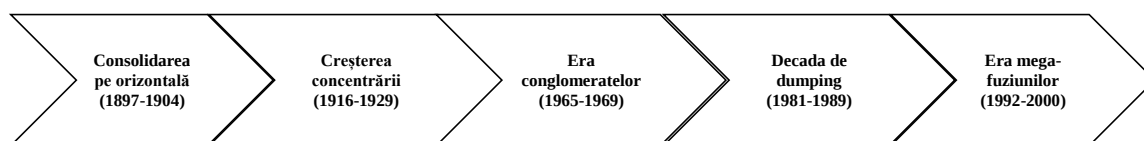


Fig. A9.1. Premisele istorice de evoluție a ACS

Sursa: [183]

Tabelul A9.1.

Sinteza criteriilor și a caracteristicilor generale ale ACS

Natura cooperării	Caracteristica
I. După sfera cooperării:	
1.1. Acorduri orizontale: a) Acorduri de cercetare și dezvoltare; b) Acorduri de producție; c) Acorduri de achiziție; d) Acorduri de comercializare; e) Acorduri de standardizare.	➤ Apar în cazul în care între concurenții actuali sau potențiali intervine un acord sau o practică concertată. ➤ Aceste orientări acoperă și acordurile de cooperare orizontală între întreprinderi care nu sunt concurente, de exemplu, între două societăți active în cadrul piețelor pentru același produs, dar cu piețe diferite din punct de vedere geografic, fără a fi concurenți potențiali. ➤ Acestea pot reprezenta un mijloc de partajare a riscurilor, de reducere a costurilor, de creștere a investițiilor, de unire a know-how-ului, de sporire a calității și diversității produsului și de lansare mai rapidă a inovației. ➤ Pe de altă parte, cooperarea orizontală poate duce la probleme de concurență în cazul în care produce efecte negative pe piață în ceea ce privește prețurile, rezultatele, inovația sau diversitatea și calitatea produselor. [126]
1.2. Acorduri verticale: a) Acordurile de distribuție dintre producători și comercianții cu ridicata; b) Acordurile de distribuție dintre producători și comercianții cu amănuntul; c) Distribuția verticală referitoare la produsele fără marcă; d) Distribuția verticală a produselor de marcă; e) Acordurile exclusiviste; f) Acordurile neexclusiviste ș.a.	➤ Acordurile pentru vânzarea și cumpărarea de bunuri și servicii încheiate între întreprinderile situate la niveluri diferite ale lanțului de producție sau de distribuție (acordurile verticale încheiate între concurenți, trebuie evaluate conform principiilor aplicabile acordurilor orizontale); ➤ Acordurile verticale care determină doar prețul și cantitatea pentru o anumită tranzacție de vânzare-cumpărare nu restricționează în mod normal concurența; ➤ Se poate produce o restricționare a concurenței dacă acordul vertical conține restricții asupra furnizorului sau a cumpărătorului, de ex., obligația cumpărătorului de a nu cumpăra mărci concurente. - Efecte pozitive: a) pot ajuta un producător să intre pe o piață nouă; b) se evită situația în care un singur distribuitor „parazitează” eforturile promoționale ale unui alt distribuitor; c) pot permite unui furnizor să amortizeze o investiție făcută pentru un anumit client; d) încurajarea concurenței pe alte criterii decât cel al prețului și prin stimularea creșterii calității serviciilor; e) Cele mai justificate din punctul de vedere al creșterii eficienței sunt, în general, restricțiile verticale cu o durată limitată, care contribuie la introducerea pe piață a unor noi produse complexe protejând investițiile specifice unei relații contractuale sau facilitând transferul de know-how. ➤ Un acord este susceptibil să aibă efecte anticoncurențiale semnificative atunci când cel puțin una dintre părți are sau obține un anumit grad de putere de piață și acordul contribuie la crearea, menținerea sau consolidarea acestei puteri de piață sau permite părților să exploateze această putere de piață. ➤ Alte efecte negative: blocarea pieței pentru alți furnizori sau alți cumpărători; reducerea concurenței și facilitarea coluziunii între furnizor și concurenții acestuia; reducerea concurenței dintre cumpărător și concurenții acestuia și facilitarea coluziunii dintre aceștia; crearea de obstacole în calea integrării pieței. [126]
II. După nivelul de cooperare:	
2.1. Multisectorială	➤ ACS industriale, comerciale, agricole, servicii, asigurări, etc.
2.2. Intersectoriale	➤ Interdependența și coordonarea reciprocă a două sau mai multe sectoare economice. De exemplu, întrepătrunderea dintre tehnologia industrială și cercetarea fundamentală orientată; biotehnologiei; chimia aplicată; programarea industrială informatizată pe microcalculatoare; microelectronica ș.a.

	➤ Un alt exemplu de cooperare intersectorială poate fi considerat parteneriatul public-privat (PPP). PPP exprimă o modalitate de cooperare între autoritatea publică și sectorul privat, respectiv, organizațiile neguvernamentale, asociații ale oamenilor de afaceri ori companii, pentru furnizarea unor servicii publice de calitate. Această modalitate de cooperare între sectorul public și cel privat reprezintă, în această perioadă de constrângeri bugetare, o alternativă viabilă de realizare a investițiilor publice în condițiile în care finanțarea acestora este integral sau parțial asigurată de către investitorii privați. [127]
2.3. Intrasectoriale	➤ Mobilitatea și parteneriatul în cadrul aceluiași sector, de exemplu, General Motors s-a dezvoltat ca societate transnațională prin achiziționarea firmelor Adam Opel (Germania) și Vauxhall (Marea Britanie), ca și construirea de întreprinderi de montaj în diferite țări. General Motors, „suveranul automobilului”, a promovat, însă, și un proces de diversificare intrasectorială, fiind în prezent implicat și în producția de motoare pentru nave, de material rulant feroviar, de aparate electrice etc. În schimb, General Electric s-a extins peste graniță pe calea sporirii participării la societăți ca Bull (Franța), AEG (Germania) și Olivetti (Italia), toate din electronica. ➤ Un alt mod de abordare a cooperării intrasectoriale este și Parteneriatul public-public. Astfel, parteneriatul public-public este acceptat pentru derularea în comun a unui proiect de către două ori mai multe entități publice naționale și/sau internaționale. În acest caz, autoritatea contractantă poate consta din tipuri de asociere extinse, constituite de una sau mai multe autorități contractante dintre: - oricare organism al statului – autoritate publică sau instituție publică – care acționează la nivel central ori la nivel regional sau local; - oricare organism, altul decât unul dintre cele de mai sus, cu personalitate juridică, care a fost înființat pentru a satisface nevoi de interes general fără caracter comercial sau industrial; - oricare întreprindere publică ce desfășoară una sau mai multe dintre activitățile prevăzute în contractele sectoriale (apă, energie, transport, poștă), atunci când aceasta atribuie contracte de achiziție publică sau încheie acorduri-cadru destinate efectuării respectivelor activități ș.a. De obicei, derularea unui proiect în cadrul unui parteneriat public-public se supune regulilor din domeniul achizițiilor publice. [68]
2.4. Interramural	ACS de tip interrarmural sunt axate pe beneficiile rezultate din avantajul relativ obținut. De exemplu, la nivel de comerț internațional, dacă două țări ar fi dotate în aceeași măsură cu factori de producție, conform modelului Heckscher-Ohlin, comerțul între aceste state ar fi imposibil. Însă dacă există economii de scală, vor exista câștiguri din comerț între aceste țări prin specializarea fiecărui stat. Astfel, în cazul în care statele sunt în aceeași măsură dotate cu factori de producție, între ele există comerț intrarmural, deci, în cazul dotării diferențiate a țărilor cu resurse are loc comerțul interrarmural. Comerțul interrarmural (între ramuri) este tipul de comerț dintre state cu grade diferite de dotare cu factori de producție, care prevede specializarea țărilor în diferite ramuri sau domenii de activitate. [91, pp. 43]
2.5. Intraramură	ACS intraramură vizează cooperarea în interiorul unei ramuri. La nivel de comerț internațional, spre exemplu, acest termen vizează abordarea legăturilor comerciale dintre state cu același grad de dotare cu factori de producție, care prevede specializarea fiecăreia în producerea doar a unor bunuri și servicii într-o ramură sau un domeniu de activitate. [91, pp. 43]
2.6. Interfirmă	ACS interfirmă presupune, în primul rând, comerțul existent dintre filialele aceleași firme. Menționăm că, aproximativ jumătate din comerțul dintre Japonia și SUA este reprezentat de comerțul interfirmă. Acest tip de cooperare axată pe comerțul interfirmă are loc la prețuri de transfer stabilite de către firme, în cadrul unei strategii corporaționale globale care nu este neapărat conformă cu teoria comercială convențională bazată pe conceptele tradiționale ale avantajului comparativ. Faptele sugerează că aceste curente vor continua și vor ajunge chiar să accelereze. [92]
2.7. Intrafirmă	Conform OCDE, cooperarea intra-firmă este un tip de cooperare axată pe comerțul între întreprinderile care aparțin aceluiași grup, dar care sunt localizate în țări diferite. Pentru a avea o idee despre comerțul intra-firmă în comparație cu cel total, OCDE calculează partea livrărilor filialelor unei țări la celelalte filiale situate în străinătate. [43; 252]
III. După numărul participanților:	
3.1. Bilaterale sau sinalagmatice	➤ Implică cooperarea a doi parteneri. De la definiția dată termenului de bilateral, -ă, cu referire la date, contracte, convenții – care obligă în mod reciproc părțile interesate. [56]

	➤ De exemplu, contractul bilateral, numit și contract sinalagmatic, se caracterizează prin reciprocitatea obligațiilor ce revin părților și prin interdependența obligațiilor reciproce, deci fiecare parte are atât calitatea de creditor, cât și calitatea de debitor, cum este cazul în: contractul de vânzare, contractul de antrepriză, contractul de schimb, contractul de locațiune, contractul de închiriere a suprafețelor locative, contractul de arendare, contractul de depozit cu titlu oneros, contractul de întreținere, contractul de tranzacție, promisiunea bilaterală de vânzare-cumpărare, contractul de concesiune etc. [49]
3.2. Multilaterale	➤ Implică cooperarea a trei și mai mulți parteneri. Ca definiție, cuvântul multilateral semnifică ceva care se desfășoară pe mai multe planuri, care privește mai multe laturi ale unei probleme, ale unei acțiuni, ale unei activități; omnilateral. [60] ➤ Termenul de multilateralism denotă, însă, o politică comercială constând în aceea că fiecare țară/ partener etc. trebuie să-și asigure o echilibrare globală a balanței dintre ea și toți ceilalți cu care întreține relații comerciale. [61]
IV. După aria geografică:	
4.1. Naționale	➤ ACS realizate de partenerii de la nivelul unei țări.
4.2. Internaționale	➤ ACS realizate de partenerii de la nivelul mai multor țări.
4.3. Regionale	➤ ACS realizate de diverși parteneri la scară regională.
4.4. Mondiale	➤ ACS realizate de diverși parteneri în context global.
V. După natura lor:	
5.1. Politice	Un exemplu elocvent pentru Republica Moldova este parteneriatul cu UE sau Acordul de Cooperare și Parteneriat (APC), din 28 noiembrie 1994. Acest acord stabilește și responsabilitățile de activitățile stabilite. Or, în conformitate cu prevederile APC-ului dialogul instituționalizat între Republica Moldova și UE se realizează prin intermediul următoarelor structuri de cooperare: Nivelul politic: • Consiliul de Cooperare RM – UE, care se organizează anual la nivelul înalților oficiali (Prim-ministru/Comisarul pentru Afaceri Externe și PEV, Înaltul Reprezentant al Consiliului UE/Președinția UE) și are scopul trasării direcțiilor strategice a dezvoltării relațiilor RM-UE; • Comitetul de Cooperare RM-UE se reunește anual la nivelul funcționarilor publici de nivel înalt în vederea examinării tendințelor directorii ale cooperării sectoriale RM-UE; • Comitetul de Cooperare Parlamentară RM-UE, care se reunește anual la nivelul Șefilor delegațiilor Parlamentului Republicii Moldova și Parlamentului European. Nivelul de lucru: Subcomitetele RM-UE sunt reuniuni sectoriale la nivel de experți ce se organizează o dată pe an: • Subcomitetul în domeniul Comerțului și Investiții; • Subcomitetul în domeniul Finanțelor, Economiei și Statisticii • Subcomitetul în domeniul Vămii, Cooperării Transfrontaliere, Justiției și Afacerilor Interne • Subcomitetul în domeniul Energiei, Mediului, Transport, Telecomunicații, Științei, Tehnologiilor, instruirii și educației. [1]
5.2. Comerciale	➤ ACS care vizează mediul de afaceri.
5.3. Sociale	➤ ACS cu menire socială.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor indicate

Sarcini în comun

Acțiune comună

Nu

Da

Da	<i>(2) – nivel mediu de cooperare</i>	<i>(3) – nivel înalt de cooperare</i>
Nu	<i>(1) – cel mai slab nivel de cooperare, în cazul în care nu există nici o acțiune comună în vederea realizării uneia și aceleiași activități</i>	

Fig. A9.2. Alternativele posibile în termeni de cooperare
Sursa: [221, pp. 7]

		<i>Probabilitatea de reînnoire</i>	
		Slab	Puternic
<i>Durata acordului</i>	termen mediu	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>
	Termen lung		
	Termen scurt	<i>(1)</i>	<i>(4)</i>

Fig. A9.3. Alternativele posibile ale cooperării în termeni de aderare
Sursa: [221, pp. 7]

Tabelul A9.2.

Intercorelarea conceptuală privind acordurile de cooperare, alianțele și parteneriatele

Nr. d/o	Autorul	Dimensiunea acordului și modalitatea de realizare								
		Nivelul de cooperare			Modul temporal de adeziune				Modul de ajustare	
		1	2	3	1	2	3	4	1	2
1.	Aliouat		x				x			
2.	Blanchot					x				x
3.	Burgers, Hill et Kim		x				x			
4.	Combe						x			
5.	Contractor et Lorange				x*					
6.	Dubisson		x		x*					x
7.	Garrette et Dussauge		x							x
8.	Gomes-Casseres									x
9.	Guillouzo		x		x*					x
10.	Harrigan		x							
11.	Hergert et Morris		x		x*					x
12.	Ingham		x				x			
13.	Mariti et Smiley						x			
14.	Menguzzato Boulard et Renau Piqueras		x				x			x
15.	Mercadal et Janin		x							
16.	Richardson					x				
17.	Root						x			
18.	Rulière et Torre		x			x				
19.	Teece						x			
20.	Urban et Vendemini						x			
21.	Vasseur						x			
22.	Wacheux		x							
23.	TOTAL	0	12	0	4	3	10	0	0	7

Sursa: [221, pp. 21]

Particularitățile, formele și principiile de gestiune a AS

Tabelul A10.1.

Tipologia formelor de constituire a AS în contextul cooperării internaționale

Nr. d/o	Forma AS și tipul cooperării
1.	Transferul de tehnologie în vederea multiplicării în străinătate: - Licențiere; - Francizare; - Know-how (de management sau tehnologic) etc.
2.	Delocalizarea parțială sau totală a unor capacități de producție și integrarea mărfii în sistemul propriu de distribuție internă și internațională: - Producție în lohn; - Subproducție etc.
3.	Crearea în străinătate de unități de producție și comercializare în sistemul societăților mixte
4.	Asociații, consorții pentru construirea de obiective în comun, livrări la cheie, consulting-engineering etc.

Sursa: sistematizat de autor în baza [137, pp. 17]

Tabelul A10.2.

Analiza comparativă, avantajele și dezavantajele formelor de cooperare pe bază de AS

Nr. d/o	Forma cooperării	Caracteristica	Avantaje	Dezavantaje
1.	Licențierea internațională	Licențierea include un grup de aranjamente contractuale, prin care o companie dintr-o țară (licențiator – licensor) transferă activele sale intangibile (patente, invenții, secrete comerciale, know-how, formule, procedee, design, mărci de comerț sau numele său), pentru o anumită perioadă, specificată unei companii străine (licențiat – licensee), în schimbul unor redevențe (royalty fee) și/sau altor forme de plată.	• Costuri și riscuri reduse de dezvoltare a afacerii	✓ Posibila pierdere a controlului asupra tehnologiei transferate (și deci a unor avantaje competitive). ✓ Imposibilitatea de a beneficia de avantajul propriei locații și de experiența proprie acumulată. ✓ Incapacitatea de a se angaja în coordonarea strategică globală.
2.	Francizarea	Francizarea este similară licențierii, deși francizarea tinde să implice un angajament pe un termen lung ca acordurile de licențiere. Franciza este de fapt o formă specializată de licențiere, în care francizorul nu vinde numai active intangibile (în mod normal o marcă comercială - trademark) francizatului, dar, de asemenea, insistă asupra faptului ca francizatul să fie de acord să respecte reguli stricte cu privire la modul în care își desfășoară activitatea. În timp ce licențierea este preferată în primul rând de către firmele de producție, francizarea este angajată în primul rând de către firmele prestatoare de servicii.	• Costuri și riscuri reduse	✓ Posibila pierdere a controlului în privința calității ✓ Incapacitatea de a se angaja în coordonarea strategică globală
3.	Joint-venture	O societate comună sau mixtă (joint venture) presupune înființarea unei firme care este de ținută în comun de două sau mai multe firme, de altfel independente.	• Permite accesul la cunoștințe partenerului local • Presupune partajarea costurilor și riscurilor de dezvoltare • Acceptabilă din punct de vedere politic	✓ Posibila pierdere a controlului asupra tehnologiei transferate ✓ Incapacitatea de a se angaja în coordonarea strategică globală ✓ Imposibilitatea de a beneficia de avantajul propriei locații și de experiența proprie acumulată
4.	Contracte la cheie	Într-un proiect la cheie (turnkey project), contractorul este de acord să se ocupe de fiecare detaliu al proiectului pentru clientul străin, inclusiv de pregătirea și instruirea personalului de exploatare. La finalizarea contractului, clientului străin îi este predată „cheia” uzinei care este gata de funcționare. Aceasta este o modalitate de vânzare de tehnologie în alte țări. Contracte la cheie sunt frecvent întâlnite în industria chimică, farmaceutică, metalurgică, în rafinarea petrolului, toate acestea utilizând tehnologii de producție complexe și costisitoare.	• Posibilitatea de a înregistra venituri ca urmare a valorificării tehnologiei în țările în care investițiile străine directe sunt restricționate	✓ Crearea unor concurenți eficienți ✓ Nu garantează prezență pe piață pe termen lung

Sursa: sistematizat de autor în baza [137, pp. 18; 22]

Factorii-cheie de gestiune a AS

Nr.	Direcții de gestiune	Descrierea factorilor
1. FACTORII DE CONDIȚIONARE A ATITUDINII PARTENERILOR ÎN CADRUL AS		
1.	Angajamentul	Lipsa angajamentului poate ucide alianța în scurt timp. Când s-a perfectat alianța Rover/Honda în 1979, comentatorii erau îngrijorați că angajamentul firmei Rover față de alianță nu este egalat cu cel al firmei Honda. Supraviețuirea economică a firmei Rover depindea de alianță și angajarea a fost puternică la început. Alianța era însă mai puțin importantă pentru Honda; cu toate acestea, firma japoneză a dovedit o implicare la fel de intensă, iar alianța a fost una foarte reușită. Alte alianțe au eșuat pentru că partenerii nu au alocat cei mai buni oameni acestui proiect, au plasat-o printre acțiunile neprioritare sau au inițiat prea multe alianțe, în speranța că măcar unele vor funcționa. Asemenea atitudini sunt, din start, sortite eșecului.
2.	Încrederea	Cel de-al doilea factor-cheie al AS este încrederea. Dacă nu este bazată de la început pe încredere, AS încetează curând să fie cel mai bun aranjament organizatoric pentru parteneri, fiindcă ei cheltuiesc din ce în ce mai mult timp și resurse monitorizându-și unul altuia activitățile, ca rezultat al lipsei reciproce de încredere. Încrederea nu implică dezvăluirea naivă a secretelor firmei neacoperite de acordul de alianță. Ea presupune convingerea că partenerul va acționa cu bună-credință și își va onora angajamentele. Atitudinea corectă trebuie să fie fixată de la început. Pe parcursul etapei de negociere accentul trebuie pus pe prietenie și pe caracterul reciproc al acordului, ceea ce nu se întâmplă, de exemplu, în cazul negocierilor de preluare a unei firme.
3.	Compatibilitatea scopurilor	Este vitală pentru succesul pe termen lung al unui parteneriat. Bineînțeles, obiectivele specifice ale unei alianțe evoluează pe parcurs; însă dacă scopurile partenerilor diferă în mod fundamental, alianța nu poate fi decât o aventură oportunistă pe termen scurt. Compatibilitatea nu înseamnă că scopurile partenerilor trebuie să fie obligatoriu identice. De exemplu, scopurile curente ale firmei Rover au vizat succesul pe piața automobilelor de înaltă clasă; în timp ce Honda a avut, la rândul ei scopuri mai ambițioase, de succes mondial pentru o gamă largă de produse – în acest caz neexistând nici o incompatibilitate de fond.
4.	Compatibilitatea culturală	Aceasta nu presupune necesitatea existenței unei culturi similare. De fapt, partenerii au mai multe de învățat din deosebiri decât din asemănări. Totdată, aceasta reclamă dorința de a manifesta sensibilitate culturală și de a admite că deseori există mai mult decât un singur mod acceptabil de a realiza ceva.
5.	Sensibilitatea culturală	Aceasta poate fi, de asemenea, esențială pentru succesul alianței. Multe alianțe au eșuat, inclusiv, ca rezultat al incompatibilității culturale. Problema majoră, de exemplu, dintre AT&T și Olivetti a constat mai mult în ciocnirea culturilor contrastante dintre o corporație americană gigantică și birocratică și cea de-a doua firmă italiană întreprinzătoare și orientată spre marketing. În aceste condiții se poate ajunge la dificultăți în a lucra împreună, la lipsa de încredere și la creșterea sceptismului privind existența vreunei sinergii.
2. MECANISMELE MANAGEMENTULUI AS		
1.	Gestiunea relațiilor dintre parteneri	O firmă mixtă, cu doi parteneri sau tip consorțiu, presupune prin definiție, crearea unei firme separate de cele ale partenerilor. De aceea, în cazul dat, va rezonabilă aplicarea următoarelor principii de gestiune: • Se consideră că cele mai simple sisteme de conducere, vor și considerate și cele mai adecvate; • Firma mixtă trebuie înzestrată cu suficiente resurse, iar asistența să fie acordată de parteneri cât timp este considerată începătoare; • Implicarea partenerilor este bine să se limiteze la suportul metrial, cu excepția cazului în care firma mixtă solicită sprijin; • Trebuie numit un director căruia să i se acorde suficientă autonomie pentru a modela compania ș.a. Cele mai multe eșecuri sunt din pricina lipsei de disponibilitate a partenerilor; lipsa de autonomie în conducere; lipsa unor obiective congruente cu cele ale fondatorilor etc. În acest caz, ca finalitate nefavorabilă poate fi dezvoltarea exonerabilă a culturii prin prisma obiectivelor proprii și slaba putere de adaptabilitate la situația creată a partenerilor proprietari.
2.	Gestiunea relațiilor dintre fiecare partener și firma mixtă	• Relația dintre parteneri are o natură diferită de cea dintre partenerii în colaborări. În cazul dat, mecanismul de „fixare a granițelor” este sectorul decisiv pentru reușită. Interfața dintre firme este zona în care ies la lumină ciocnirile între culturi sau conflictele între obiective. O soluție de a evita neînțelegerile inutile este înființarea unei „porți de acces” reprezentată de un director sau de un birou care să canalizeze toate contactele între parteneri, cel puțin, pe durata sedimentării alianței. • În toate cazurile, trebuie stabilit un mecanism de rezolvare a conflictelor, înainte ca alianța să înceapă să opereze. Dacă pregătirea mecanismului este lăsată pe mai târziu, va exista un risc major ca în absența acestuia relațiile dintre parteneri să se poată deteriora, mai ales, la etapa ultrasensibilității sale – cea de la începutul parteneriatului. • Un sistem eficient de propagare a informațiilor privitoare la alianță în firmele partenere este un mod important de a ne asigura că ambii sau toți partenerii învață tot ce se poate învăța din aranjamentul de cooperare. • În fine, de la început trebuie stabilită procedura prin care alianța se poate desface la solicitarea oricăreia dintre părți, deoarece astfel, va crește sentimentul de siguranță al ambelor părți, desfacerea controlată a alianței nereprezentând, în cazul dat, o catastrofă.

Limitele AS

Nr. d/o	Forme limitative AS	Descrierea
1.	Parteneriatele economice	Din punct de vedere a dicționarului român, cuvântul <i>parteneriat</i> este considerat un sistem care asociază parteneri din punct de vedere politic, economic și social. [128] Astfel, în ultima perioadă tot mai des atât economiștii, oamenii de știință cât și politicienii utilizează conceptul de parteneriat pentru dezvoltarea relațiilor bi- și/sau multilaterale cu diferite persoane (fizice sau juridice). Aceste parteneriate cuprind un vast areal de activitate, ce includ atât aspecte economice, politice, juridice, sociale, culturale etc.
2.	Concentrările economice	Tendința de alege „mijlocul de aur” între centralizare, decentralizare, responsabilitate, autonomie în timpul reuniunii companiilor ne conduce spre selectarea a așa forme organizatorice care ar permite ridicarea eficienței acestora [175, p. 117; 146]. Acești factori stau la baza deciziei referitoare la tipul concentrării economice care urmează a fi înființată. Drept urmare, concentrările economice pot fi grupate în două categorii: cele cu înființarea de noi subiecți ai activității economice – uniuni corporative cu persoană juridică (de ex.: concernul, holdingul) și fără înființarea de uniuni corporative cu persoană juridică (de ex.: alianța strategică). Caracterul relațiilor între participanții la concentrările economice este din ce în ce mai complicat, mai complex. Deosebirile, hotarele acestor forme de „concentrări economice” sunt deseori greu de depistat, încât specialiștilor în domeniu le este dificil de a determina dacă o companie sau alta face parte / sau se numește holding, concern, consorțiu, alianță strategică, etc. [147]. După unele surse [46] ”concentrările economice sunt operațiuni care se pot realiza pe calea fuzionării sau a dobândirii, direct sau indirect, a controlului unuia sau mai multor agenți economici. Concentrarea economică se realizează prin orice act juridic care fie operează transferul proprietății sau al folosinței asupra totalității ori a unei părți a bunurilor, drepturilor și obligațiilor unui agent economic, fie are ca obiect sau ca efect să permită unui agent economic ori unei grupări de agenți economici de a exercita, direct sau indirect, o influență determinantă asupra unui alt agent economic sau mai multor alți agenți economici. O operațiune de concentrare economică are loc atunci când: • doi sau mai mulți agenți economici, anterior independenți, fuzionează; • una sau mai multe persoane care dețin deja controlul cel puțin asupra unui agent economic ori unul sau mai mulți agenți economici dobândesc, direct sau indirect, controlul asupra unuia sau mai multor alți agenți economici ori asupra unor părți ale acestora, fie prin luare de participare la capital, fie prin cumpărare de elemente de activ, prin contract sau prin alte mijloace. Fuziunea este combinarea a doi sau mai mulți agenți economici într-unul singur, cu scopul creșterii eficienței și uneori de a evita concurența”. În România, spre exemplu, concentrările economice sunt și în vizorul legiuitorilor, care dau definiția acestora [45]: ”Noțiunea de concentrare economică include acele operațiuni care au ca rezultat modificări de durată ale controlului întreprinderilor, și, prin urmare, în structura pieței, cuprinzând și operațiunile care conduc la crearea de societăți în comun care îndeplinesc în mod durabil toate funcțiile unei entități economice autonome, fără a avea ca obiect sau ca efect coordonarea comportamentului concurențial al întreprinderilor rămase independente. Prin „întreprindere” se înțelege, orice entitate angajată într-o activitate economică, adică o activitate constând în oferirea de bunuri sau de servicii pe o piață dată, independent de statutul său juridic și de modul de finanțare. Realizarea unei operațiuni de concentrare economică implică modificarea de durată a controlului prin: a) fuzionarea a două sau mai multe întreprinderi independente anterior sau părți ale unor întreprinderi sau b) dobândirea, de către una sau mai multe persoane care controlează deja cel puțin o întreprindere sau de către una sau mai multe întreprinderi, fie prin achiziționarea de valori mobiliare sau de active, fie prin contract sau prin orice alte mijloace, a controlului direct sau indirect asupra uneia sau mai multor întreprinderi sau părți ale acestora. Crearea unei societăți în comun care îndeplinește în mod durabil

		toate funcțiile unei entități economice autonome constituie o concentrare economică.” Dacă menționăm și legislația europeană [263], atunci Regulamentul (CE) nr. 139/2004 al Consiliului din 20 ianuarie 2004. Regulamentul 139/2004 se aplică unor schimbări structurale semnificative, al căror impact asupra pieței depășește frontierele naționale ale unui stat membru. Concentrările care nu sunt reglementate de regulament intra, în principiu, în jurisdicția statelor membre. [51; 232] Regulamentul se aplica tuturor concentrărilor care au o dimensiune comunitară. O concentrare are o dimensiune comunitară dacă: - cifra totală de afaceri realizată la nivel mondial de toate întreprinderile implicate depășește 5 000 milioane EUR și - cifra totală de afaceri realizată separat în Comunitate de către cel puțin două dintre întreprinderile implicate depășește 250 milioane EUR, - cu excepția cazurilor în care fiecare dintre întreprinderile implicate realizează peste două treimi din cifra sa totală de afaceri obținută în Comunitate într-un singur stat membru. De asemenea, o concentrare care nu atinge plafoanele menționate anterior are o dimensiune comunitară dacă: - cifra totală de afaceri realizată la nivel mondial de toate întreprinderile implicate depășește 2 500 milioane EUR; - în fiecare din cel puțin trei state membre, cifra totală de afaceri realizată de toate întreprinderile implicate depășește 100 milioane EUR; - în fiecare din cel puțin trei state membre care sunt incluse la lit. (b), cifra totală de afaceri a cel puțin două dintre întreprinderile implicate depășește 25 milioane EUR și - cifra totală de afaceri realizată separat în Comunitate de către cel puțin două dintre întreprinderile implicate depășește 100 milioane EUR, - cu excepția cazurilor în care fiecare dintre întreprinderile implicate realizează peste două treimi din cifra sa totală de afaceri obținută în Comunitate într-un singur stat membru. În <i>Republica Moldova</i> a fost aprobat Regulamentul privind concentrările economice, nr. 17 din 30.08.2013, care are la bază Regulamentul (CE) nr.139/2004 al Consiliului din 20 ianuarie 2004 privind controlul concentrărilor economice între întreprinderi și alte regulamente CE, publicat în Monitorul Oficial nr.222-227/1501 din 11.10.2013. [148] Acest regulament se aplică: operațiunilor de concentrare economică, atunci când cifra totală de afaceri realizată cumulativ de întreprinderile implicate, înregistrată în anul anterior operațiunii, depășește 25000000 lei și există cel puțin două întreprinderi implicate în operațiune care au realizat pe teritoriul Republicii Moldova, fiecare în parte, o cifră totală de afaceri mai mare de 10000000 lei în anul anterior operațiunii. Regulamentul se aplică și situațiilor în care întreprinderile implicate acceptă restricționări direct legate și necesare punerii în aplicare a unei operațiuni de concentrare economică.
3.	Uniuni corporative	Uniunile corporative din punct de vedere a evoluției acestora, modalităților de coordonare a activităților organelor de conducere (managementul, guvernarea corporativă etc.), a principiilor managementul corporativ și a formelor de organizarea a acestora, în special cu formarea de persoane juridice (predominant SA și SRL) [142; 143; 145; 144; 141; 176; 175; 172; 173,174].

Sursa: elaborat și sistematizat de autor în baza surselor indicate

Legătura între managementul organizațiilor bazate pe cunoaștere și structura organizațională de rețea

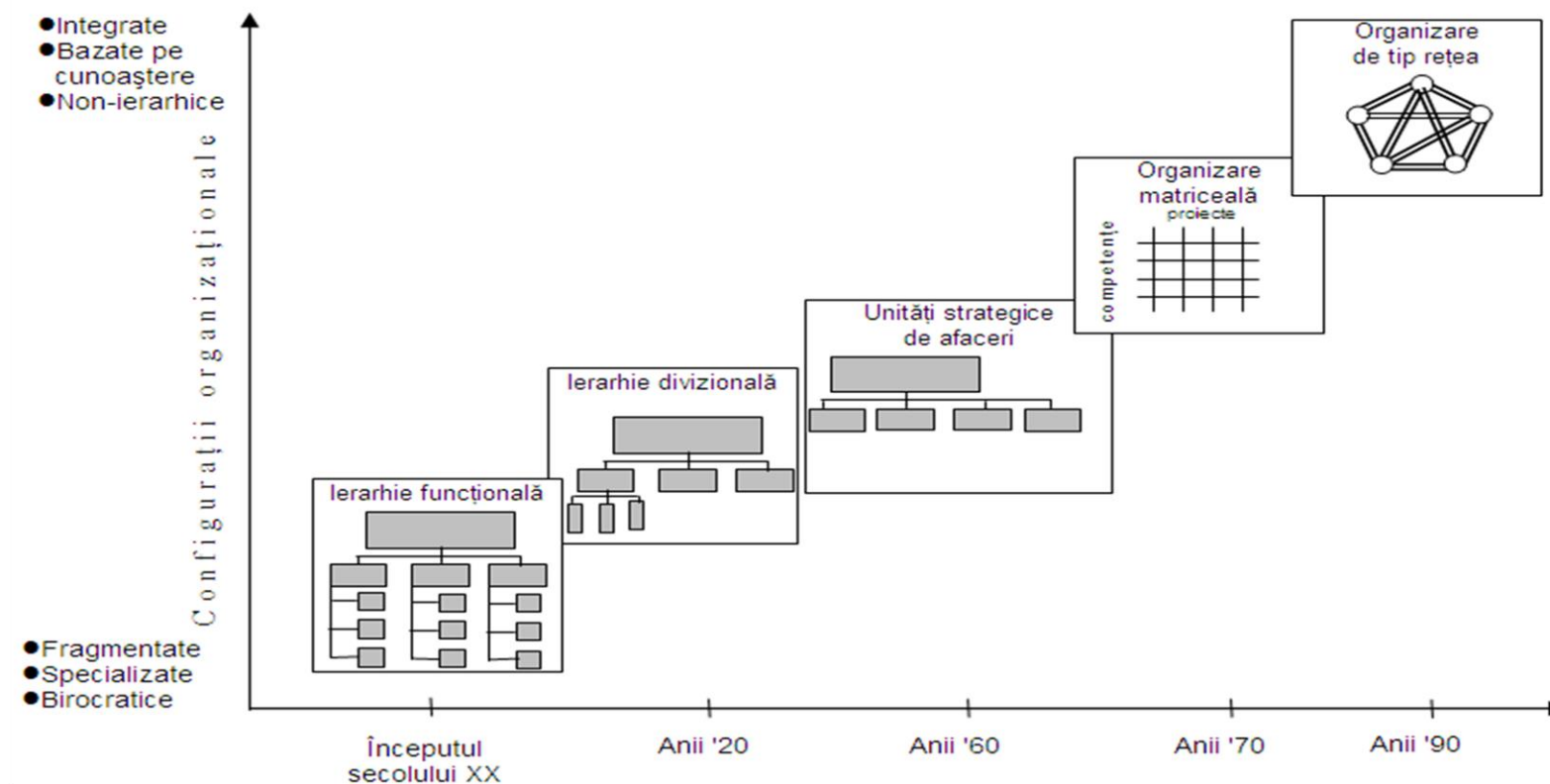


Fig. A11.1 Succesiunea modelelor de configurații organizaționale
Sursa: [72, pp. 5]

Succesiunea generațiilor de practici manageriale

Atribute ale organizației	Generația I	Generația II	Generația III	Generația IV	Generația V
	Orientare către tehnologie	Orientare către proiecte	Orientare către organizare	Orientare către clientelă	Orientare către cunoaștere
Strategia	Eforturi disparate de cercetare– dezvoltare	Concentrată pe activitatea de bază	Integrarea între tehnologie și activitatea de bază	Coordonare cu clienții în cercetare-dezvoltare	Sisteme de inovare interactivă
Forțele schimbării	Imprevizibile	Interdependențele intra- organizaționale	Efort sistematic de cercetare – dezvoltare	Schimbare generalizată, rapidă, discontinuă	Dinamică de tip „caleidoscopic”
Performanța	Cercetarea – dezvoltarea ca activitate auxiliară (de suport)	Co-participarea la cheltuieli	Echilibrul risc-beneficiu	Raportul între productivitate și investițiile pentru informatizare	Capacitatea intelectuală și impactul ei
Structura	Ierarhie orientată funcțional	Matriceală	Coordonare distribuită	Comunități profesionale	Rețele de tip simbiotic
Personalul	Raporturi concurențiale	Cooperare proactivă	Colaborare structurată	Accent pe valori și potențiale	Profesioniști care se auto-conduc
Funcționarea	Comunicare internă "anemică"	Bazată pe relații între proiecte	Cercetare–dezvoltare axată pe activitatea de bază	Circuite de reacție ; informare susținută	Fluxuri de cunoștințe din/spre exterior
Tehnologia	Embrionară	Bazată pe date	Bazată pe informații	Informatica – forță competitivă	Procesoare inteligente de cunoștințe

Sursa: [20, pp. 3452]

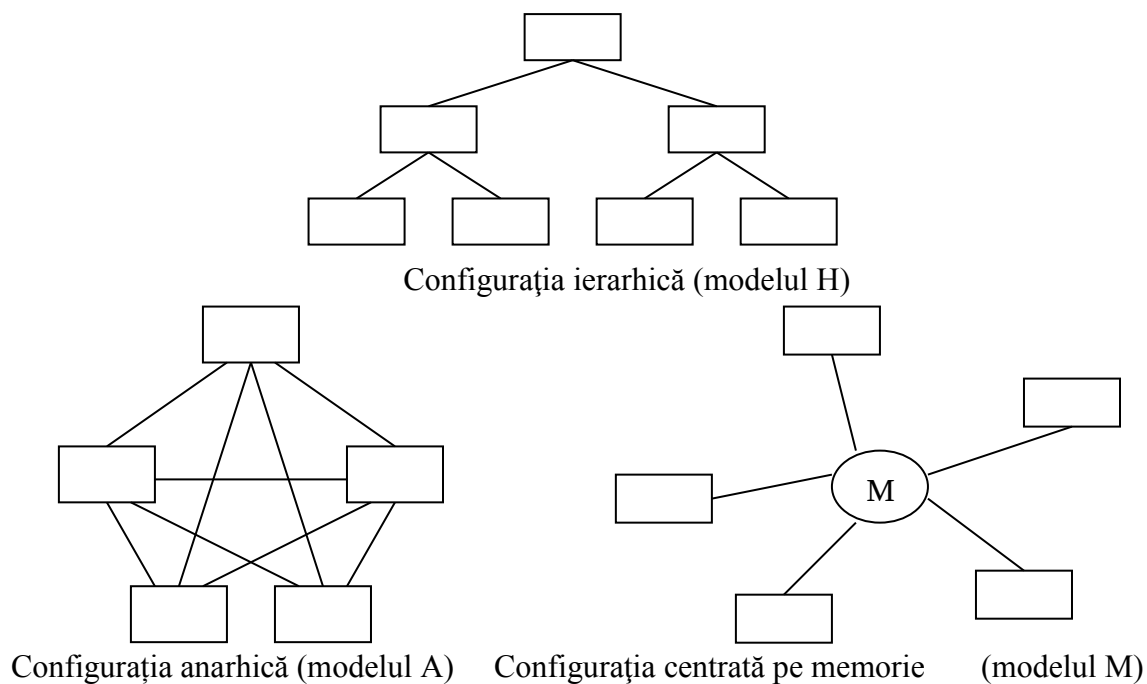


Fig. A11.2. Modele organizaționale: ierarhia și alternativele non-ierarhice
Sursa: [72, pp. 7]

Tabelul A11.2.

Grila de comparație a modelelor organizaționale

Atribute	Organizația ierarhică (H)	Organizația anarhică (A)	Organizația centrată pe memorie (M)
Tipul dominant de relație organizațională	Verticală (subordonare)	Orizontală (interacțiune între omologi)	Colaborare multilaterală
Modul dominant de coordonare internă	Directiv	Tranzacțional	Comunități de practică profesională
Efectul stimulilor proveniți din mediu	Reacții impuse de la vârful piramidei ierarhice	Reacții ad-hoc ale actorilor	Auto-organizare sistemică bazată pe învățare
Gradul de autonomie a actorilor organizaționali	Redus la opțiuni de nivel tactic/ operațional	Ridicat, cu efect entropic pentru sistem	Ridicat, cu efect de auto-dezvoltare
Comportamentul tipic al actorilor organizaționali	Reactiv	Oportunist	Proactiv
Sinergia sistemului organizațional	Bazată pe reguli formale ; siguranță în funcționare rigid limitată	Bazată pe interese conjunctural convergente ; siguranță în funcționare minimă	Bazată pe scopuri comune ; siguranță în funcționare ridicată

Sursa: [72, pp. 8]

Tabelul A11.3.

Tipologia formelor cunoașterii organizaționale

Forme de cunoaștere organizațională	Niveluri de manifestare a comportamentului organizațional		
	Individ	Grup	Organizație
Cunoaștere articulată (explicită)	- calificări profesionale - memorii permanente	- proiecte - reguli de cooperare	- structura organizațională - norme și proceduri de lucru - colecții de informații și cunoștințe
Cunoaștere implicită (tacită)	- experiențe personale - dimensiunea informală a funcționării organizației	- reprezentări comune - hărți cognitive	- valori ale culturii organizaționale - ”spiritul de corp”

Sursa: [72, pp. 9]

Tabelul A11.4.

Matricea decalajelor de cunoaștere organizațională

	Subiectul știe	Subiectul nu știe
Subiectul știe	Cunoaștere de care subiectul știe că dispune (cunoaștere explicită)	Cunoaștere de care subiectul știe că nu dispune (decalaje cunoscute)
Subiectul nu știe	Cunoaștere de care subiectul nu știe că dispune (cunoaștere implicită)	Cunoaștere de care subiectul nu știe că nu dispune (decalaje ignorate)

Sursa: [72, pp. 10]

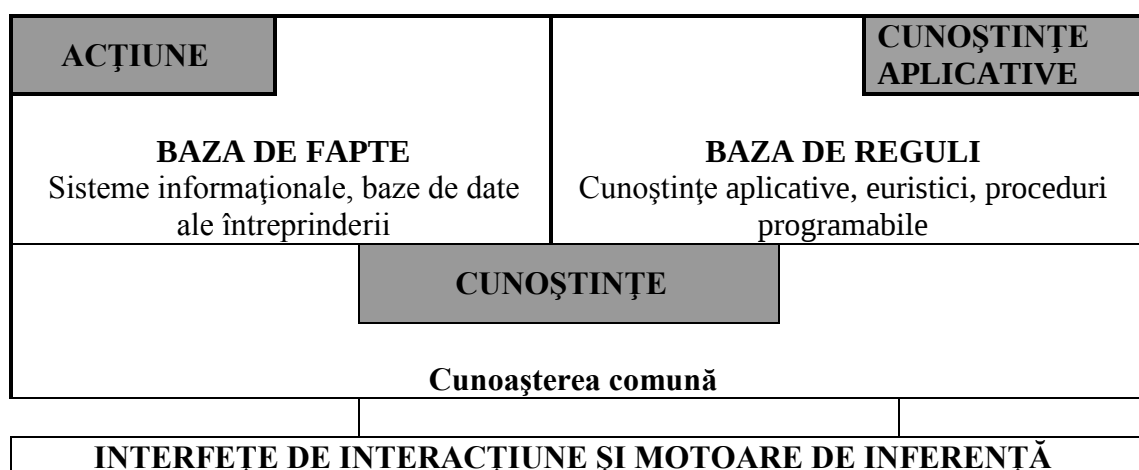


Fig. A11.3. Modelul conceptual al bazei de cunoștințe a organizației

Sursa: [72, pp. 11]

Modele de format ramural al RAS la nivel mondial

Tabelul A12.1.

Principalele cinci alianțe aeriene internaționale la nivel global

 STAR ALLIANCE™	Star Alliance		
	<i>Companii aeriene</i>	<i>Nr. pasageri</i>	<i>Flota</i>
	Air Canada	N/A	242
	Air New Zealand	7814000	84
	All Nippon Airways	49887000	140
	Ansett Australia	651000	70
	Austrian Airlines	8446000	92
	British Midland	7098000	43
	Lauda Air	N/A	43
	Lufthansa	41300000	243
	Mexicana Airlines	8964000	60
	SAS	23395000	155
	Singapore Airlines	14874000	96
	THAI Int'l Airlines	18038000	80
	Tyrolean	N/A	80
	United Airlines	84521000	604
	Varig Brazil	10897000	93
	Total	275885000	2002
	One World		
	<i>Companii aeriene</i>	<i>Nr. pasageri</i>	<i>Flota</i>
	Aer Lingus	6639000	40
	American Airlines	86280000	717
	British Airways	38261000	288
	Cathy Pacific Airways	11864000	68
	Fin Air	7438000	58
	Iberia	24543000	159
	LAN Chile	3106000	44
	Quants	21327000	104
	Total	199458000	1481
	Skyteam		
	<i>Companii aeriene</i>	<i>Nr. pasageri</i>	<i>Flota</i>
	Aeromexico	9750000	70
	Air France	39204000	231
	Czech Airlines	2462000	30
	Delta Airlines	105723000	605
	Korean Air	22053000	111
	Total	179192000	1047
	Wings		
	<i>Companii aeriene</i>	<i>Nr. pasageri</i>	<i>Flota</i>
	Continental airlines	46896000	372
	KLM	16234000	98
	Northwest	58722000	429
	Total	121852000	899
	Grupul Qualiflyer		
	<i>Companii aeriene</i>	<i>Nr. pasageri</i>	<i>Flota</i>
	Air Europe	1603000	9
	Air Liberte	7263000	77
	Air Littoral	1558000	33
	Crossair Group	3103000	84
	LOT Polish Airlines	2791000	42
	Portugalia Airlines	981000	12
	Sabena	10932000	78
	Swissair	14238000	75
	TAP Air Portugal	5291000	33
	Turkish Airlines	12031000	73
	Volare Airlines	1316000	15
	Total	61107000	531

Trendurile dezvoltării pieței internaționale și regionale a mobilei

1. STATISTICA regională și internațională cu privire la industria mobilei din ultimii 10 ani**ROMANIA**

Tabelul A13.1.

Evoluția principalilor indicatori tehnico-economici la produsul mobilier pentru perioada 2000 – 2012 (mil. €)

INDICATORII	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VOLUMUL PRODUCTIEI (mil.€)	1005	1110	1390	1530	1650	1890	1940	1847,5	1820	1780	1828
(% an de an)		10,4	25,2	10,1	7,8	14,5	2,5	-5,0	-1,5	-2,2	2,7
VOLUMUL EXPORTULUI (mil.€)	653	698,8	833	895	974,2	1133,4	1117,5	1037,6	1174,4	1358,2	1420,9
(% an de an)		7,0	19,2	7,4	8,1	16,3	-1,4	-7,2	13,2	15,6	4,6
Numarul de salariați (mii pers.)	100,5	106,8	101,0	98,1	89,6	86,0	67,7	53,3	48,9	50,3	55,0
Importul de mobilier (mil.€)	104	123,7	156,7	229,2	303,9	436,2	508,9	324,2	322,5	354,1	351,2
(% an de an)		18,9	26,7	46,3	28,6	43,5	16,7	-36,3	-0,5	9,8	-0,8

Sursa: [270]

Tabelul A13.2.

Destinația exportului de mobilă - cumulat 10 luni - 2013/ 10 luni 2012

Nr. d/o	Destinația exportului de mobilă	Export 10 luni 2013				Export 10 luni 2012				Diferența procentuală (%)
		TOTAL	scaune	alt mobilier	somiere	TOTAL	scaune	alt mobilier	somiere	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	TOTAL	1389,1	858,6	503,9	26,6	1194,7	673,6	505,6	15,6	+16,3
1	GERMANIA	304,7	207,3	95,2	2,2	284,3	192,5	100,1	1,7	+ 7,2
2	FRANTA	177,8	92,6	79,6	5,6	162,4	85,0	76,7	0,7	+ 9,5
3	ITALIA	131,1	67,1	61,4	2,6	122,2	48,5	71,6	2,1	+ 7,3
4	AUSTRIA	59,4	31,0	24,8	3,6	41,6	7,9	33,2	0,5	+ 42,8
5	OLANDA	78,2	33,4	44,7	0,105	67,8	28,9	38,7	0,223	+ 15,3
6	MAREA BRITANIE	106,8	78,6	25,4	2,8	91,07	63,7	24,3	3,07	+ 17,3
7	BELGIA	61,1	37,7	23,3	0,08	44,76	22,6	22,1	0,06	+ 36,5
8	ELVETIA	22,7	8,9	12,6	1,2	18,6	1,9	16,4	0,3	+ 22,0
9	SUEDIA	33,3	13,6	18,4	1,28	27,6	14,5	11,6	1,51	+ 20,6
10	MOLDOVA	10,6	0,8	9,4	0,4	13,2	1,0	11,8	0,4	- 19,7
11	SPANIA	44,0	31,2	11,3	1,5	31,5	23,0	7,9	9,6	+ 39,7
12	SUA	21,3	4,6	16,7	0m014	20,6	4,9	15,7	0,003	+ 3,3
13	UNGARIA	38,2	29,3	8,8	0,101	34,0	25,4	8,5	0,106	+ 12,3
14	POLONIA	27,1	9,8	16,9	0,4	18,1	7,5	10,4	0,2	+ 49,7
15	CEHIA	61,7	59,1	2,5	0,06	43,9	39,7	4,2	0,05	+ 40,5
16	UCRAINA	5,9	0,8	5,1	0,003	5,5	0,7	4,8	0,001	+ 7,3
17	GRECIA	6,98	4,1	2,078	0,8	7,9	4,9	2,223	0,8	- 11,6
18	CIPRU	3,28	0,5	2,7	0,08	3,5	0,7	2,7	0,12	- 6,3
19	ESTONIA	3,21	0,06	3,1	0,049	3,1	0,013	3,1	0,009	+ 3,5
20	DANEMARCA	6,0	0,4	5,6	-	3,6	0,3	3,3	-	+ 66,7
21	FEDERATIA RUSA	37,3	31,9	5,1	0,3	32,7	26,6	5,7	0,4	+ 14,1
22	BULGARIA	5,0	2,4	2,3	0,3	5,06	1,8	3,06	0,2	-
23	SLOVACIA	28,6	26,8	1,8	0,012	24,5	21,4	3,1	0,018	+ 16,7
24	CROATIA	1,7	1,2	0,5	0,001	2,1	0,5	1,6	0,003	- 19,1
25	SLOVENIA	6,5	5,8	0,7	-	8,7	8,0	0,7	-	- 25,3
26	PORTUGALIA	15,08	14,5	0,5	0,075	19,4	18,7	0,5	0,02	- 22,3
27	TURCIA	8,4	2,07	5,4	0,95	6,9	0,969	5,2	0,764	+ 21,7
28	EMIRATELE ARABE	9,05	7,4	0,8	0,8	7,3	6,1	0,4	0,8	+ 23,9
29	ARABIA SAUDITA	7,8	7,0	0,4	0,4	6,1	5,6	0,2	0,3	+ 27,9
30	ISRAEL	4,8	3,1	1,4	0,3	3,1	2,3	0,6	0,2	+ 54,8
31	IRLANDA	2,25	1,5	0,7	0,05	2,6	1,7	0,9	0,044	- 13,5
32	CANADA	3,2	1,5	1,7	-	2,3	1,3	1,0	-	+ 39,1
33	LETONIA	0,26	0,2	0,06	-	0,20	0,003	0,2	-	-
34	AZERBAIDJAN	1,65	0,152	1,5	0,003	1,3	0,028	1,3	-	+ 26,9
35	CHINA	4,3	1,7	2,6	-	4,0	1,8	2,2	-	+ 7,5
36	NORVEGIA	2,2	0,6	1,6	-	2,6	0,6	2,0	-	- 15,4
37	SERBIA	26,4	26,0	0,4	-	1,8	1,0	0,8	0,03	+ 14,7ori
38	FINLANDA	0,95	0,05	0,9	-	1,6	0,06	1,6	-	- 40,6
39	MAROC	2,9	2,7	0,2	-	4,8	4,7	0,074	-	- 39,6

Sursa: [270]

Tabelul A13.3.

Importul de mobilă pe 10 luni 2013 /2012

Nr. d/o	Importul de mobilă	Import 10 luni 2013				Import 10 luni 2012				Diferența procentuală (%)
		TOTAL,	scaune	alt mobilier	somiere	TOTAL	scaune	alt mobilier	somiere	TOTAL
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	TOTAL	323,259	131,976	166,861	24,422	289,6	100,213	167,319	22,098	+ 11,6
1	ITALIA	45,741	10,933	33,514	1,294	51,820	10,020	40,702	1,100	- 11,7
2	POLONIA	60,082	20,318	29,641	10,123	42,264	16,382	20,232	5,651	+ 42,2
3	CHINA	33,712	16,893	14,177	2,642	34,141	16,820	13,517	2,804	- 1,3
4	TURCIA	15,175	5,856	7,504	1,815	11,770	4,189	6,413	1,168	+ 28,9
5	GERMANIA	45,383	17,822	25,867	1,694	33,957	11,650	20,887	1,420	+ 33,6
6	UNGARIA	28,872	17,289	9,415	2,168	20,259	8,390	10,201	1,668	+ 42,5
7	FRANTA	12,020	8,450	3,410	0,160	11,812	7,450	4,224	0,138	+ 1,8
8	AUSTRIA	7,305	1,317	5,492	0,296	10,252	1,785	8,116	0,351	- 28,7
9	CEHIA	4,428	1,796	2,462	0,179	4,370	1,574	2,613	0,183	+ 1,3
10	GRECIA	3,178	0,546	2,137	0,127	2,020	0,266	1,646	0,108	+ 57,3
11	BELGIA	3,847	2,128	1,597	0,122	3,525	1,696	1,665	0,164	+ 9,1
12	OLANDA	4,220	1,707	2,281	0,232	4,289	1,857	2,196	0,236	- 1,6
13	SPANIA	4,996	2,915	1,942	0,139	7,563	1,658	5,721	0,184	- 33,0
14	MOLDOVA	5,040	0,773	4,220	0,047	4,535	0,866	3,648	0,021	+ 11,1
15	DANEMARCA	0,911	0,329	0,402	0,180	0,755	0,162	0,377	0,216	+ 20,7
16	MAREA BRITANIE	1,426	0,487	0,861	0,078	2,773	1,101	1,632	0,040	- 48,6
17	SUA	0,870	0,490	0,354	0,026	0,593	0,293	0,296	0,004	+ 46,7
18	SUEDIA	3,739	0,478	3,243	0,018	1,893	0,364	1,519	0,010	+ 97,5
19	ELVETIA	0,379	0,053	0,313	0,013	0,464	0,038	0,330	0,096	- 18,3
20	FEDERATIA RUSA	0,444	0,420	0,024	-	0,228	-	0,228	-	+ 94,7
21	ESTONIA	0,193	-	0,023	0,170	0,278	-	0,131	0,147	- 30,6
22	LETONIA	1,729	0,460	0,666	0,603	4,648	1,076	1,888	1,684	- 62,8
23	LITUANIA	2,381	0,004	2,004	0,373	2,805	0,006	2,384	0,415	- 15,1
24	UCRAINA	1,181	0,683	0,498	-	2,190	0,933	1,257	-	- 46,0
25	CANADA	1,796	1,785	0,005	0,006	1,234	1,215	0,019	-	+ 45,5
26	NORVEGIA	0,375	0,057	0,312	0,006	0,144	0,039	0,105	-	+ 2,6 ori
27	BULGARIA	3,689	0,788	2,053	0,848	2,678	0,820	1,085	0,773	+ 37,8
28	IRLANDA	0,037	0,013	0,008	0,016	0,085	0,061	0,011	0,013	- 55,5
29	ISRAEL	1,037	0,006	1,031	-	2,235	0,035	2,200	-	- 53,6
30	SLOVENIA	1,248	0,558	0,326	0,364	3,454	0,242	0,282	2,926	- 63,9
31	PORTUGALIA	3,697	3,417	0,277	0,003	1,845	1,553	0,281	0,011	+ 2,0 ori
32	CROATIA	0,664	0,606	0,012	0,046	1,081	0,704	0,377	-	- 38,6
33	CIPRU	0,192	0,004	0,186	0,002	0,347	0,054	0,290	0,003	- 44,7
34	ALBANIA	0,759	0,046	0,705	0,008	0,734	0,014	0,715	0,005	+ 3,4
35	BOSNIA	0,659	0,068	0,591	-	0,792	0,078	0,714	-	- 16,8
36	SLOVACIA	7,352	5,687	1,486	0,179	5,626	3,834	1,686	0,106	+ 30,7
37	COREEA DE SUD	0,542	0,099	0,253	0,190	0,963	0,198	0,516	0,249	- 43,7
38	INDONEZIA	0,976	0,333	0,641	0,002	0,821	0,371	0,450	-	+ 18,8
39	INDIA	0,196	0,034	0,133	0,029	0,199	0,015	0,113	0,071	- 1,5
40	MALAEZIA	0,729	0,345	0,256	0,128	0,565	0,230	0,146	0,189	+ 29,0

Sursa: [270]

Tabelul A.13.4.

Evoluția comerțului produselor din lemn (exclusive mobilă, etc.) în perioada 2008-2012

Nr crt.	Destinația produsului	UM	2008	2009	2010	2011	2012
	EXPORT						
	TOTAL PRELUCRAREA LEMNULUI (exclusiv mobilă, instr. muzicale, etc.)	Mil.€	878,274	918,245	1224,022	1449,882	1611,634
1	Bușteni (Lemn brut cojit simplu fasonat sau chiar cioplit)	Mil.€	22,652	14,399	30,038	57,459	34,452
2	Cherestea	Mil.€	400,284	415,430	553,693	617,095	674,547
3	Placaj	Mil.€	42,021	38,612	46,083	53,634	58,407
4	Furnire	Mil.€	50,588	50,821	57,887	64,989	67,126
5	Panouri din fibre de lemn (MDF)	Mil.€	94,229	78,266	94,175	106,642	114,815
6	Panouri din aşchii de lemn (PAL&OSB)	Mil.€	79,719	91,937	162,457	197,765	294,905
	IMPORT						
	TOTAL PRELUCRAREA LEMNULUI (exclusiv mobila, instr. muzicale, etc.)	Mil.€	587,117	368,346	387,891	372,346	368,128
1	Bușteni (Lemn brut cojit simplu fasonat sau chiar cioplit)	Mil.€	14,239	20,699	31,988	36,938	43,744
2	Cherestea	Mil.€	32,009	20,690	19,341	21,291	22,836
3	Placaj	Mil.€	30,553	19,307	17,243	22,286	22,662
4	Furnire	Mil.€	23,218	16,021	25,808	25,438	25,831
5	Panouri din fibre de lemn (MDF)	Mil.€	151,155	98,947	108,511	102,278	96,471
6	Panouri din aşchii de lemn (PAL&OSB)	Mil.€	142,694	72,095	62,038	46,716	38,917
	SOLDUL BALANTEI	Mil.€	+ 291,157	+ 549,899	+ 836,131	+ 1077,536	+1243,506
1	Bușteni	Mil.€	+ 8,413	- 6,300	-1,950	+ 20,521	- 9,292
2	Cherestea	Mil.€	+368,275	+394,740	+534,352	+595,804	+ 651,711
3	Placaj	Mil.€	+11,468	+19,305	+28,840	+42,703	+ 35,745
4	Furnire	Mil.€	+27,370	+34,800	+32,079	+39,551	+ 41,295
5	Panouri din fibre de lemn (MDF)	Mil.€	-56,926	-20,681	-14,336	+4,364	+18,344
6	Panouri din aşchii de lemn (PAL&OSB)	Mil.€	-62,975	+19,842	+100,419	+151,049	+255,988

Sursa: [270]

Structura actuală a pieței românești de mobilă, pe tipuri de activități de producere

Nr. d/o	Structura pieței de producere a mobilei
1.	Producători de mobila arta stil:
	• MOBEX SA Tg Mureș; • SIMEX SA Șimleu –Silvaniei; • ARDUDANA SA – Ardud; • SARMEX SA Satu-Mare; • ART WOOD COMPANY SRL din satul Aurel Vlaicu, jud. Hunedoara ; IMAR SA – Arad; • RICATELA SA –Satu-Mare ș.a.
2.	Producători de mobilier din lemn masiv:
	• MOBAM SA – Baia –Mare; • FAMOS SA – Odorheiu-Secuiesc; • AMIS SA-Reghin; • LARIX FOREST SRL- Reghin; • ALRO INTERNATIONAL SRL –Satu-Mare ; • ALSON COM TRADING SRL, Jud. Vâlcea; • PLIMOB – Sighet; MOBILA SOVATA SRL –jud. Mureș; • APOLLO SRL din Jud. Cluj; NORDARIN SA – loc. Pangrati Jud. Neamț; • TRANSILVANIA PRODUCTION SRL –Câmpeni, Jud. Alba; • SZEL MOB SRL- Cristuru Secuiesc; • NIKMOB SA – Nehoiu; • BRADUL MANECIU SRL – Loc. Măneciu, Jud. Prahova; • RONEX PRODUCTIE SRL – București; • SMERALDA SRL Sibiu ș.a.
3.	Producători de mobilier din panouri:
	• LEMET SRL din Campina; • RUS-SAVITAR –Dumbrăvița, județul Timiș; • NOUL WOODST SRL – Oradea; • SILVAROM SA București; • MOBILUX SA – București; • THE PRINCE INTERNATIONAL SRL Tunari; • MODUL DESIGN SRL –București ș.a.
4.	Producători de mobilier tapițat:
	• ARAMIS INVEST – Baia Mare; • TAPARO –Tg. Lapus; • COTTA INTERNATIONAL- Arad; • RUS – SAVITAR – Dumbrăvița; • TEHNOPROD SRL Piatra Neamț; • MOBILA DALIN din Reghin; • AGACHE SRL din Lugoj; • MOBILIERUL SA Mizil; • PRESTIGE MOB SRL – Jud. Ilfov ș.a.
5.	Producători de scaune din lemn:
	• SORTILEMN SA Gherla; • VALFURNITURE SRL Borod, jud. Bihor; • UV FURNITURE – Huedin, jud. Cluj; • UV FOREST SA – Borod,jud. Bihor; • XILOMOB SRL Sighișoara; • MOBAM SA Baia- Mare ; • SIGSTRAT SA Sighet; • MOBIROM SA – Caransebeș ș.a.
6.	Producători de mobilier HORECA:
	• ANTECO SA –Ploiești; • ALPROM SA Pitești; • CAVAL INTERNATIONAL SA Cluj; • DRAGSIL SRL , Jud. Satu- Mare; • GREENFOREST SRL –Timișoara; • MARIA PRODUCTION SRL –jud. Alba; • ZETAM PLM SRL – Odorheiu-Secuiesc ș.a.

Sursa: sistematizat de autor în baza [270]

Tabelul A.13.6.

Structura actuală a pieței românești de mobilă, pe activitatea de import

Nr. d/o	Denumirea principalelor companii de import	Locația
1.	S.C. Alex Mobilier Metalic și Școlar S.R.L.	Cluj
2.	SC Aprilia Imob SRL	sector 6 București
3.	S.C. Andgus S.R.L.	jud. Vâlcea
4.	S.C. Bio Textima S.R.L.	Cluj
5.	S.C. Bodeco Internațional S.R.L.	Cluj
6.	S.C. Casa Augustin S.R.L.	Cluj
7.	S.C. Cavio Interiors S.R.L.	Ilfov
8.	S.C. Confort Moldova S.R.L.	sect.6 București
9.	S.C. Joint Global Trade S.R.L.	sect.6 București
10.	S.C. Kalenda Alexim S.R.L.	jud. Mureș
11.	S.C. Kidcity Distribution S.R.L.	
12.	S.C. La Bella Casa Mobili S.R.L.	sect.6 București
13.	S.C. Line Marketing Grup S.R.L.	sector2 București
14.	S.C. Lineaflex R Prodimpex S.R.L.	sector2 București
15.	S.C. Luxury Solution S.R.L.	jud. Ilfov
16.	S.C. Matrax S.R.L.	sect.3 București
17.	S.C. Mobstore S.R.L.	sect.3 București
18.	S.C. Mobtrend Interior S.R.L.	sector 6 București
19.	S.C. Mondo Holding Concept S.R.L.	sect.1 București
20.	S.C. Neuro Impex S.R.L.	jud. Gorj
21.	S.C. Rattan RO S.R.L.	jud. Mureș
22.	S.C. RCD Mobili S.R.L.	jud. Cluj
23.	S.C. Ro.We.Ni S.R.L.	sect.4 București
24.	S.C. Rom Ital Partner S.R.L.	sect.1 București
25.	S.C. Romeur S.R.L. Oradea	jud. Bihor
26.	S.C. Secan Impex S.R.L.	Ilfov
27.	S.C. Sortem Com S.R.L.	Neamț
28.	S.C. Tehnoforestexport S.A.	București
29.	S.C. Tucor S.R.L.	București
30.	S.C. Wow Home Diskont S.R.L.	Timiș

Sursa: sistematizat de autor în baza [270]

Tabelul A.13.7.

Structura actuală a pieței românești de mobilă, pe activitatea de distribuție

Nr. d/o	Denumirea principalelor lanțuri de distribuție	Locația	Administrator	Contacte
1.	• S.C.CASA BUTYKA PROD COM SRL	Cluj Napoca	D.G. Ferencz Butyka;	e-mail: office@casabutyka.ro
2.	• SC CASA AUGUSTIN SRL	Cluj Napoca	Augustin Poptelecan	e-mail: office@casa-augustin.ro
3.	• SC CASA SFINXULUI SRL	București, sectorul 4	Georgeta Mariana Vranceanu	e-mail: gin_ali@yahoo.com
4.	• SC BVB MOB GROUP SRL	din București sectorul 2	Vasile Busuioc	e-mail: mobconsult@cliknet.ro
5.	• SC CAVIO INTERIORS SRL	București sectorul 6	Vladislav Dumbraveanu	e-mail: office@cavio.ro
6.	• SC BODECO INTERNATIONAL SRL	Cluj Napoca	Anca Copos	e-mail: ancacopos@hotmail.com
7.	• SC ARABESQUE SRL	Galați	Sorin Radu	e-mail: secretariat@arabesque.ro

Sursa: sistematizat de autor în baza [270]

Figura A 14.1 Structura organizațională și acoperirea internațională a holdingului „CAVIO” 2008

Наименование документа	Организационная структура Холдинга Savio	Утверждено: Директор Холдинга
Тип документа	Структура Холдинга	ЕДИС
Уровень		Дата
Входящий документ	Набор учредительных документов	Согласовано (список вложений)

СОГЛАСОВАНО
Председатель совета директоров

" " _____ 2008 г.

Организационная структура Холдинга Savio

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор

" " _____ 2008 г.

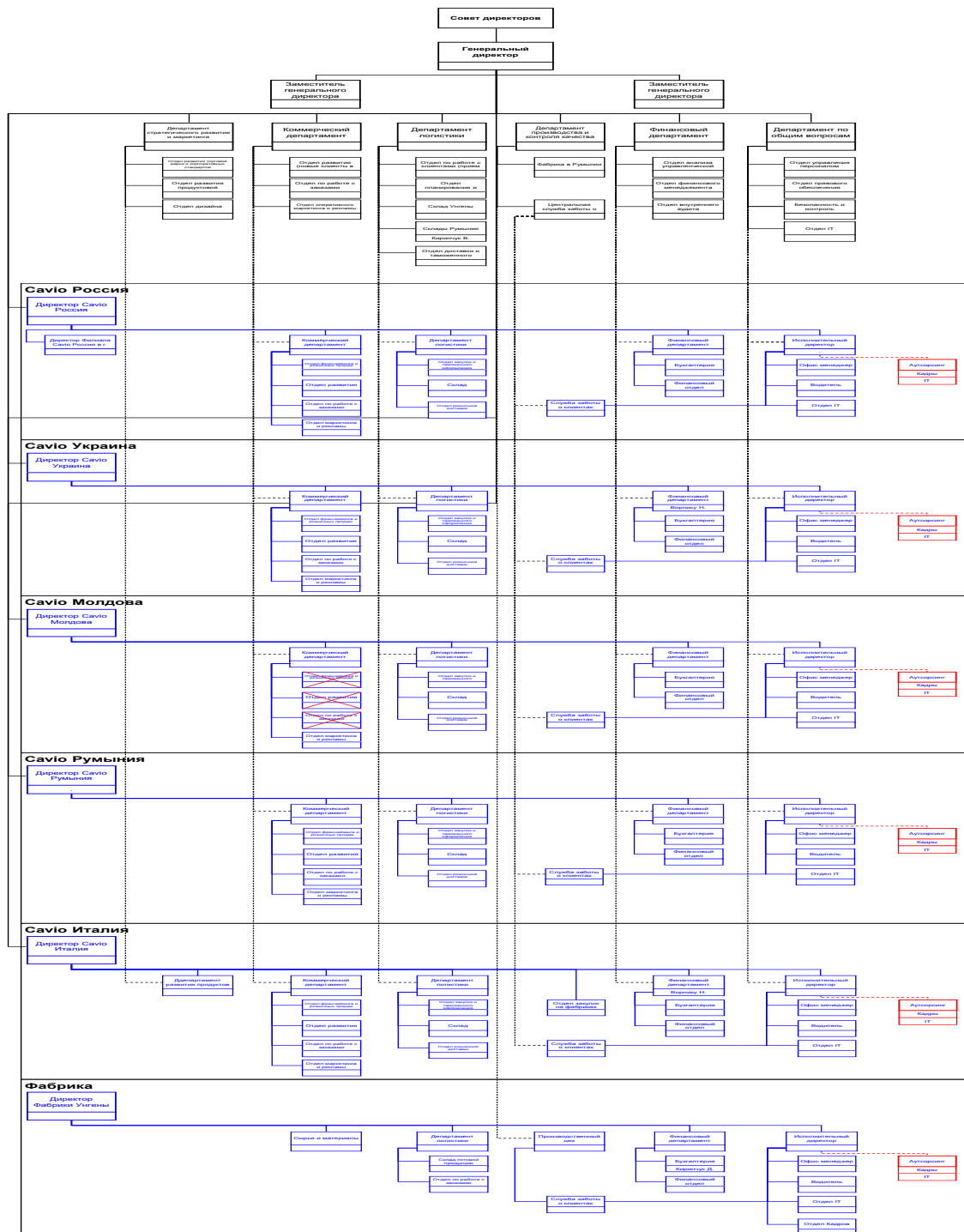


Figura A 14.2 Structura organizațională și acoperirea internațională a holdingului „CAVIO” 2011

Наименование документа	Организационная структура Холдинга Sayco	Утверждено: Должность: Директор Холдинга
Тип документа	Структура	ФИО:
Уровень	Холдинг	Дата:
Входящий документ	Набор учредительных документов	Составлено: (подпись)

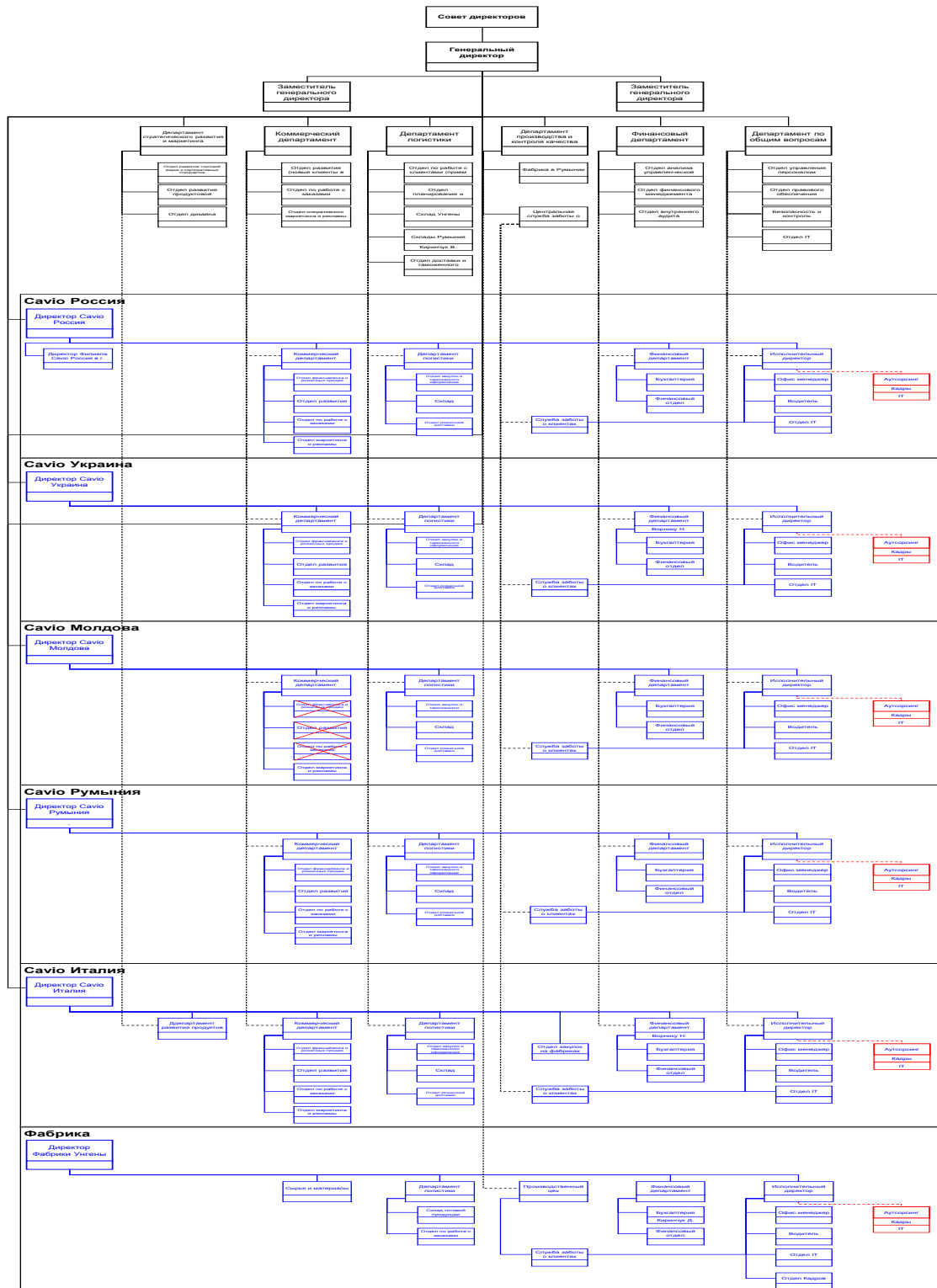
СОГЛАСОВАНО
Председатель совета директоров

" " 2011 г.

Организационная структура Холдинга Caviio

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор

" " _____ 2011 г.



Название документа	Организационная структура Холдинга Cavio	Утверждено:	Должность
Тип документа	Структура	Должность	Директор Холдинга
Уровень	Холдинг	ФИО	
Вышестоящий документ	Набор учредительных документов	Дата	
		Согласовано	
		Взно	
		(список	
		ФИО):	

СОГЛАСОВАНО
Председатель совета директоров

_____ Ворнику Р.

"__" _____ 2014 г.

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор

_____ Истратий Т.

"__" _____ 2014 г.

Организационная структура Холдинга Cavio

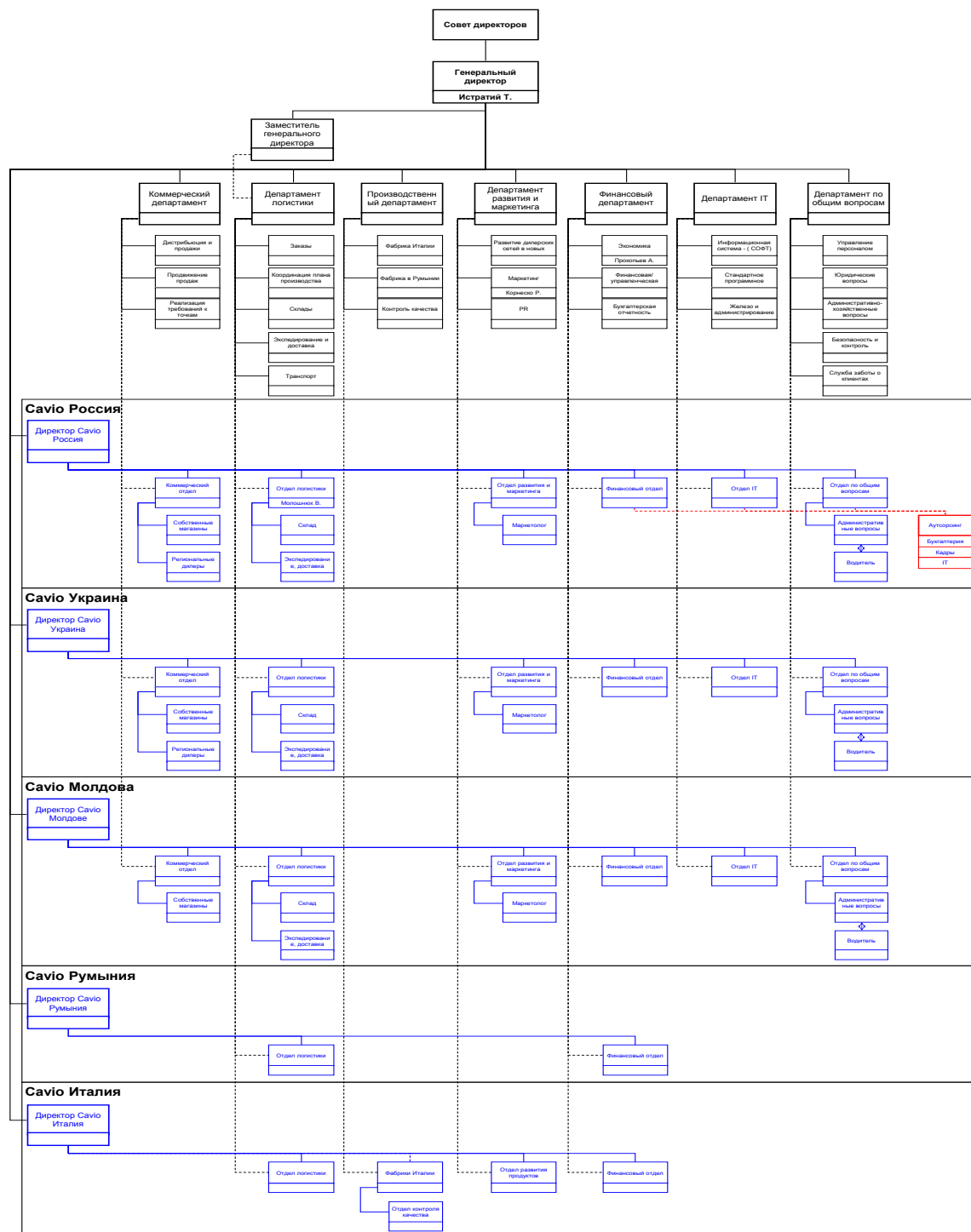
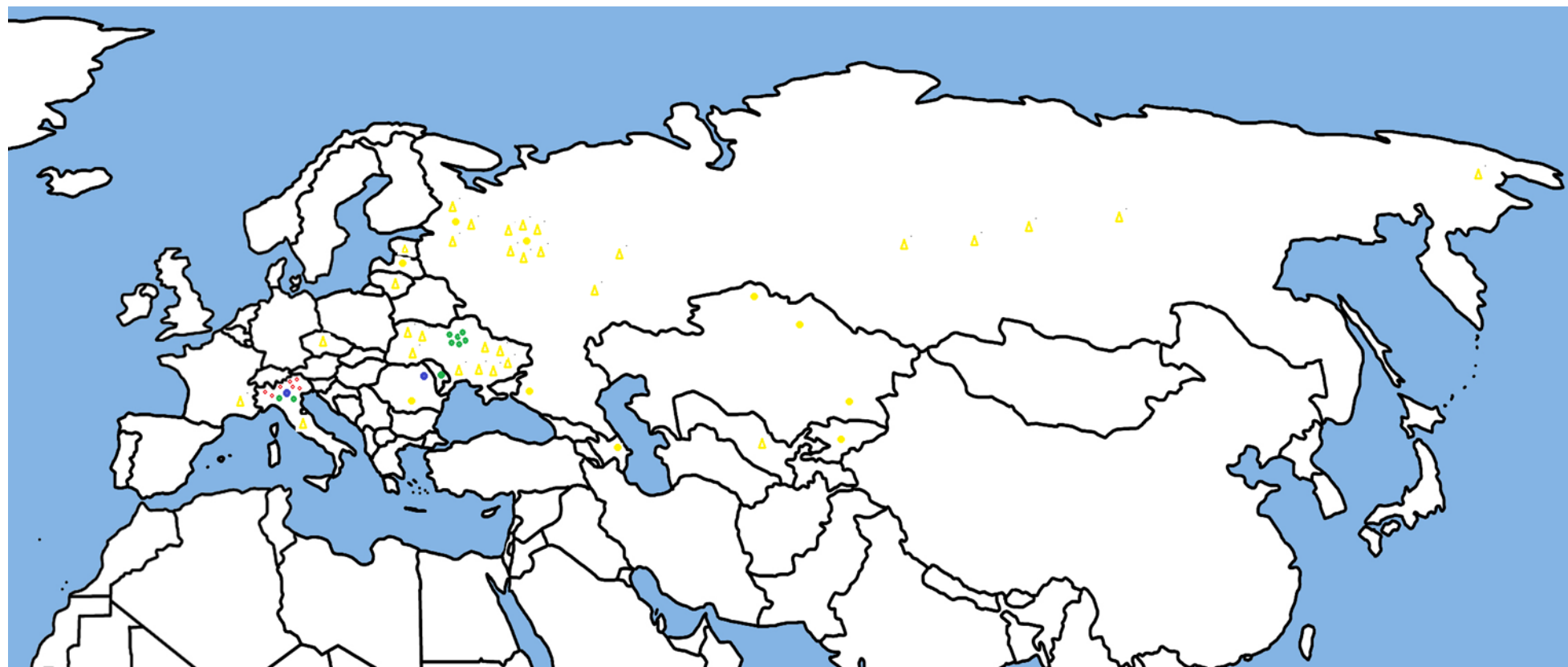


Figura A 14.3 Structura organizațională și acoperirea internațională a holdingului „CAVIO” 2014



-  furnizori materie prima si materiale (Italia - peste 50 ;)
-  puncte de productie (Italia - 1)
-  depozite de logistica proprii (Italia - 1 ; Romania - 1)
-  puncte comerciale proprii (Italia - 2; Ucraina - 6; R Moldova - 1)
-  dealeri oficiali (Romania - 1; Rusia- 3 ; Azerbaijan - 1; Cazahstan - 3; Kerghistan - 1; Lituania - 1;)
-  comercianti permanenti - puncte comerciale (Rusia, Ucraina, Italia, Franta, Cheia, Uzbekista, Lituania, Letonia, Estonia, Romania, Slovenia, SUA, etc.)

Figura A 14.4 Repartizarea geografică a subdiviziunilor și companiilor afiliate CAVIO

Sursa: elaborată și implementată de autor

Analiza eficienței globale în activitatea economico-financiară a companiei SRL „EUROATLANT” (2009-2013)

I. ANALIZA GENERALĂ A REZULTATELOR DIN ACTIVITATEA ECONOMICO-FINANCIARĂ A COMPANIEI SRL „EUROATLANT”,
2009-2013

Tabelul A15.1.

Indicatorii rezultativi ai activității economico-financiare ai companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013

Nr. d/o	Indicatorul	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Venituri din vânzări	42601079,00	37395374,00	57361571,00	71707533,00	62065315,00
2.	Costul vânzărilor	32129758,00	30668441,00	45361626,00	63491486,00	51654248,00
3.	Profitul brut	10471321,00	6726933,00	11999945,00	8216047,00	10411067,00
4.	Alte venituri operaționale	1313075,00	2208173,00	6589027,00	3233294,00	1240929,00
5.	Cheltuieli comerciale	286397,00	765617,00	1206932,00	533701,00	524184,00
6.	Cheltuieli generale și administrative	1144590,00	1555430,00	2002840,00	2161719,00	1773258,00
7.	Alte cheltuieli operaționale	3193891,00	5949726,00	8877676,00	6556836,00	4814936,00
8.	Rezultatul (venituri/pierdere) din activitatea operațională	7159518,00	664333,00	6501524,00	2197085,00	4539618,00
9.	Rezultatul (venituri/pierdere) din activitatea de investiții		- 44,00	38,00	15,00	22272,00
10.	Rezultatul (venituri/pierdere) din activitatea financiară	- 1915048,00	1039701,00	2706606,00	- 2301901,00	- 4986487,00
11.	Rezultatul (venituri/pierdere) din activitatea economico-financiară	5244470,00	1703990,00	9208168,00	- 104801,00	- 424597,00
12.	Rezultatul (venituri/pierdere) excepțional					
13.	Rezultatul (venituri/pierdere) perioadei de gestiune până la impozitare	5244470,00	1703990,00	9208168,00	- 104801,00	- 424597,00
14.	Cheltuieli privind impozitul pe venit				240862,00	216539,00
15.	Rezultatul (venituri/pierdere) net	5244470,00	1703990,00	9208168,00	- 345663,00	- 641136,00

Sursa: elaborat de autor în baza [140]

Tabelul A15.2.

Analiza structurală a activului bilanțier a companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013

Nr. d/o	Indicatorul	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Active pe termen lung</i>						
1.	Active nemateriale	81490,00	413236,00	762281,00	792050,00	792050,00
2.	Amortizarea activelor nemateriale	- 29462,00	- 30796,00	- 35436,00	- 14650,00	- 17803,00
3.	Active materiale pe termen lung	5177121,00	12721221,00	11344712,00	12439013,00	13364778,00
4.	Uzura și epuizarea activelor materiale pe termen lung	- 685367,00	- 1173814,00	- 2127671,00	- 3252494,00	- 4188762,00
5.	Activitatea financiară pe termen lung		40600,00	120600,00	120600,00	
6.	TOTAL ACTIVE PE TERMEN LUNG	4543782,00	11970447,00	10064486,00	10084519,00	9950263,00
<i>Active curente</i>						
1.	Stocuri de mărfuri și materiale	24932747,00	33661773,00	46928651,00	39594127,00	31787195,00
2.	Creanțe pe termen scurt	23435083,00	21087624,00	36259981,00	50176407,00	31950610,00
3.	Creanțe pe termen scurt privind decontările cu bugetul	238969,00	326269,00	437673,00	136645,00	134156,00
4.	Investiții pe termen scurt					
5.	Mijloace bănești	115381,00	245514,00	510302,00	527045,00	195786,00
6.	Alte active pe termen scurt	6870,00	26301,00	32472,00	47938,00	57861,00
7.	TOTAL ACTIVE PE TERMEN SCURT	48729050,00	55347481,00	84169079,00	90482162,00	64125608,00
8.	TOTAL GENERAL ACTIV	53272832,00	67317928,00	94233565,00	100566681,00	74075871,00

Sursa: elaborat de autor în baza [14]

Tabelul A15.3.

Analiza structurală a pasivului bilanțier al companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013

Nr. d/o	Indicatorul	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Capital propriu</i>						
1.	Capital statutar	915574,00	912874,00	912875,00	912875,00	912875,00
2.	Capital nevărsat					
3.	Capital retras	- 2700,00				
4.	Rezerve					
5.	Corectarea rezultatelor perioadelor precedente	- 1813018,00	15,00		- 200604,00	- 4392,00
6.	Profit nerepartizat/pierdere neacoperită	13906946,00	17338398,00	19042393,00	28250831,00	27704834,00
7.	Profit net (pierdere) a perioadei de gestiune	5244470,00	1703990,00	9208168,00	- 345663,00	- 641136,00
8.	Profit utilizat al anului de gestiune					
9.	Capital suplimentar					
10.	Capital secundar	82304,00	82304,00	82304,00	82304,00	59692,00
11.	TOTAL CAPITAL PROPRIU	18333576,00	20037581,00	29245740,00	28699743,00	28031873,00
<i>Datorii pe termen lung</i>						
1.	Datorii financiare pe termen lung		14591741,00	27187966,00	33960274,00	38411482,00
2.	Datorii pe termen lung calculate					
3.	TOTAL DATORII PE TERMEN LUNG	-	14591741,00	27187966,00	33960274,00	38411482,00
<i>Datorii pe termen scurt</i>						
1.	Datorii financiare pe termen scurt	6468448,00	3220900,00	565309,00	599796,00	5279839,00
2.	Datorii comerciale pe termen scurt	27408962,00	28008724,00	36440142,00	36515786,00	1632139,00
3.	Datorii privind retribuirea muncii	929004,00	1297509,00	594026,00	581878,00	506085,00
4.	Datorii privind asigurările		138764,00	169640,00	165605,00	123217,00
5.	Datorii privind decontările cu bugetul	10928,00	22704,00	30441,00	37165,00	71971,00
6.	Alte datorii calculate	121914,00	5,00	301,00	6434,00	19265,00
7.	TOTAL DATORII PE TERMEN SCURT	34939256,00	32688606,00	37799859,00	37906664,00	7632516,00
8.	TOTAL GENERAL PASIV	53272832,00	67317928,00	94233565,00	100566681,00	74075871,00

Sursa: elaborat de autor în baza [14]

II. ANALIZA INDICATORILOR DE RENTABILITATE ÎN ACTIVITATEA ECONOMICO-FINANCIARĂ A COMPANIEI SRL „EUROATLANT”, 2009-2013

Tabelul A15.4.

Caracteristica generală a unor indicatori ai rentabilității

INDICATORUL	MODUL DE CALCUL	SEMNIFICAȚIA
1. RENTABILITATEA VENITURILOR DIN VÂNZĂRI	PROFIT BRUT*100/VENITURI DIN VÂNZĂRI	Reflectă profitul brut realizat la un leu venituri din vânzări
2. RENTABILITATEA ACTIVELOR (ECONOMICĂ)	PROFIT PÂNĂ LA IMPOZITARE*100/VALOAREA MEDIE A ACTIVELOR	Reflectă profitul până la impozitare câștigat, în medie, la un leu de active
3. RENTABILITATEA CAPITALULUI (FINANCIARĂ)	PROFIT BRUT*100/VALOAREA MEDIE A CAPITALULUI PROPRIU	Exprimă eficiența cu care este utilizat capitalul propriu pentru obținerea profitului net

Sursa: [171, pag. 90]

Tabelul A15.5.

Analiza indicatorilor globali de performanță din activitatea companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013

Nr. d/o	Indicatorul	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Profitul brut, lei	10471321	6726933	11999945	8216047	10411067
2.	Profit până la impozitare, lei	5244470	1703990	9208168	- 104801	- 424597
3.	Rezultatul (venituri/pierdere) net, lei	5244470	1703990	9208168	- 345663	- 641136
4.	Venituri din vânzări, lei	42601079	37395374	57361571	71707533	62065315
5.	Active, lei	53272832	67317928	94233565	100566681	74075871
6.	Active medii, lei	53272832	60295380	80775747	97400123	87321276
7.	Capital propriu, lei	18333576	20037581,00	29245740,00	28699743,00	28031873,00
8.	Capital propriu mediu, lei	18333576	19185579	24641661	28972742	28365808
9.	Rentabilitatea vânzărilor - <i>dată de profitul brut</i>	25%	18%	21%	11,5%	17%
10.	Rentabilitatea vânzărilor - <i>dată de rezultatele nete</i>	12%	5%	16%	-0,5%	- 1%
11.	Rentabilitatea economică, %	10%	3%	11,4%	-0,1%	-0,5%
12.	Rentabilitatea financiară, ROE %	57%	35%	49%	28,4%	37%

Sursa: elaborat de autor

III. ANALIZA INDICATORILOR DE LICHIDITATE ÎN ACTIVITATEA ECONOMICO-FINANCIARĂ A COMPANIEI SRL „EUROATLANT”, 2009-2013

Tabelul A15.6.

Indicatorii lichidității bilanțului contabil din activitatea companiei SRL „EUROATLANT”, 2009-2013

Nr. d/o	Indicatorul	2009	2010	2011	2012	2013
1.	TOTAL ACTIVE, din care:	53272832,00	67317928,00	94233565,00	100566681,00	74075871,00
1.1.	A1 – mijloace bănești, lei	115381,00	245514,00	510302,00	527045,00	195786,00
1.2.	A2 – investiții și creanțe pe termen scurt, lei	-	-	-	-	-
1.3.	A3 – stocuri de mărfuri și materiale și alte active curente, lei	48613669,00	55101967,00	83658777,00	89955117,00	63929822,00
1.4.	A4 – active pe termen lung, lei	4543782,00	11970447,00	10064486,00	10084519,00	9950263,00
2.	TOTAL PASIVE, din care:	53272832,00	67317928,00	94233565,00	100566681,00	74075871,00
2.1.	P1 – datorii urgente (pe termen scurt și cu termenul expirat), lei					
2.2.	P2 – datorii curente (pe termen scurt și cu termenul neexpirat), lei	34939256,00	32688606,00	37799859,00	37906664,00	7632516,00
2.3.	P3 – datorii pe termen lung, lei	-	14591741,00	27187966,00	33960274,00	38411482,00
2.4.	P4 – capital propriu, lei	18333576,00	20037581,00	29245740,00	28699743,00	28031873,00

Sursa: elaborat de autor în baza [14]

Tabelul A15.7.

Analiza coeficienților de lichiditate în cadrul analizei exprese

DENUMIREA COEFICIENTULUI	MODUL DE CALCUL	INTERVALUL OPTIM
1. LICHIDITATEA CURENTĂ: de gradul III, coeficientul de acoperire, coeficientul total (general) de achitare.	Active curente/Datorii pe termen scurt	2-2,5 1-2,5 >2
2. LICHIDITATEA INTERMEDIARĂ: de gradul II, restrânsă, „testul acid”.	(Mijloace bănești+investiții pe termen scurt+creanțe pe termen scurt)/Datorii pe termen scurt	0,7-0,8 >1
3. LICHIDITATEA ABSOLUTĂ: de gradul I, urgentă, rapidă, imediată.	Mijloace bănești/Datorii pe termen scurt	0,2-0,25 0,05-0,1

Sursa: [171, pag. 288]

Tabelul A15.8.

Analiza coeficienților de lichiditate în cazul analizei exprese a activității SRL „EUROATLANT”, 2009-2013

Indicatorul	2009	2010	2011	2012	2013
1. LICHIDITATEA CURENTĂ (lichiditatea de gradul III)	1,39	1,69	2,23	2,39	8,40
2. LICHIDITATEA INTERMEDIARĂ (lichiditatea de gradul II)	0,00	0,01	0,01	0,01	0,03
3. LICHIDITATEA ABSOLUTĂ (lichiditatea de gradul I)	0,00	0,01	0,01	0,01	0,03

Sursa: elaborat de autor

Acte normative de reglementare a activității de protecție a proprietății intelectuale la nivel național, regional și internațional: sinteză comparativă

Tabelul A16.1.

Lista generală a actelor normative de reglementare a activității de protecție a invențiilor în Republica Moldova

Nr. d/o	Denumirea legii	Data intrării în vigoare
I. Legile speciale privind protecția proprietății intelectuale		
1.	Legea privind protecția invențiilor nr. 50-XVI	Adoptată la 07.03.2008, în vigoare din 04.10.2008
II. Regulamentele conexe aplicării legilor speciale privind protecția proprietății intelectuale		
1.	Regulamentul privind procedura de depunere și examinare a cererii de brevet de invenție și de eliberare a brevetului	Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 528 din 01.09.2009
III. Hotărâri ale Guvernului Republicii Moldova		
1.	Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 774 din 13.08.97 cu privire la taxele pentru servicii cu semnificație juridică în domeniul protecției obiectelor proprietății intelectuale	Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 774 din 13.08.1997
2.	Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 933 din 12.09.2000 cu privire la decernarea Medaliei de Aur a Organizației Mondiale de Proprietate Intelectuală (OMPI) „Inventator remarcabil” și Trofeului OMPI „Întreprindere inovatoare”	Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 933 din 12.09.2000
3.	Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1609 din 31.12.2003 despre aprobarea Regulamentului privind obiectele de proprietate intelectuală create în cadrul exercitării atribuțiilor de serviciu	Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1609 din 31.12.2003
4.	Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 257 din 02.04.2009 cu privire la aprobarea Regulamentului Comisiei de contestații a Agenției de Stat pentru Proprietatea Intelectuală	Aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 257 din 02.04.2009
IV. Alte acte normative aprobate prin Ordinul Directorului General AGEPI		
1.	Regulament privind accesul la informația deținută de către AGEPI	Aprobat prin ordinul Directorului General al AGEPI nr.63 din 02.06.2009
V. Convențiile, aranjamentele și tratatele de reglementare a activității de protecție a invențiilor la nivel regional		
1.	Acordul privind crearea de către statele membre ale CSI al CD-ROM-ului comun (produs informațional regional)	
2.	Convenția Eurasiatică privind Brevetele (*denunțarea a intrat în vigoare la 26.04.2012)	Hotărârea Parlamentului nr. 615-XIII din 27 octombrie 1995 (abrogată prin Legea nr. 78 din 21.04.2011 pentru denunțarea Convenției eurasiatice privind brevetele)
3.	Acord între Guvernul Republicii Moldova și Organizația Eurasiatică de Brevete privind protecția juridică a invențiilor pe teritoriul Republicii Moldova după denunțarea de către Republica Moldova a Convenției eurasiatice de brevete	Hotărârea Guvernului nr. 618 din 17.08.2012
VI. Convențiile, aranjamentele și tratatele internaționale de reglementare a activității de protecție a invențiilor la nivel internațional		
1.	Convenția de la Paris pentru Protecția Proprietății Industriale	Hotărârea Parlamentului nr. 1328-XII din 11.03.1993
2.	Tratatul de cooperare în domeniul brevetelor (PCT)	Hotărârea Parlamentului nr. 1624-XII din 26.10.1993
3.	Tratatul de la Budapesta privind recunoașterea internațională a depozitului de microorganisme în scopul asigurării protecției lor prin brevete	Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 229 din 30.12.1993
4.	Aranjamentul de la Strasbourg privind clasificarea internațională de brevete	Hotărârea Parlamentului nr. 1248-XIII din 10.07.1997
5.	Tratatul privind dreptul brevetelor (PLT)	Legea Republicii Moldova nr. 433-XV din 27.07.2001

Sursa: [95]

Tabelul A16.2.

Directivele europene cu privire la protecția proprietății intelectuale

Nr. d/o	Denumirea legii	Data intrării în vigoare
1.	Directiva Consiliului nr. 91/250/CEE din 14 mai 1991 privind protecția juridică a programelor pentru calculator	Din 14.05.1991
2.	Directiva Consiliului nr. 92/100/CEE din 19 noiembrie 1992 privind dreptul de închiriere și de împrumut și anumite drepturi conexe dreptului de autor în domeniul proprietății intelectuale	Din 19.11.1992
3.	Directiva Consiliului nr. 93/83/CEE din 27 septembrie 1993 privind coordonarea anumitor dispoziții referitoare la dreptul de autor și drepturile conexe aplicabile difuzării de programe prin satelit și retransmisiei prin cablu	Din 27.09.1993
4.	Directiva Consiliului nr. 93/98/CEE din 29 octombrie 1993 privind armonizarea duratei de protecție a dreptului de autor și a anumitor drepturi conexe	Din 29.10.1993
5.	Directiva Parlamentului European și a Consiliului 96/9/CE din 11 martie 1996 privind protecția juridică a bazelor de date	Din 11.03.1996
6.	Directiva Parlamentului European și a Consiliului 2001/29/CE din 22 mai 2001 privind armonizarea anumitor aspecte ale dreptului de autor și drepturilor conexe în societatea informațională	Din 22.05.2001
7.	Directiva Parlamentului European și a Consiliului 2001/84/CE din 27 septembrie 2001 privind dreptul de suită în beneficiul autorului unei opere de artă originală	Din 27.09.2001
8.	Directiva Parlamentului European și a Consiliului 2004/48/CE din 29 aprilie 2004 privind respectarea drepturilor de proprietate intelectuală	Din 29.04.2004

Sursa: [3]

Tabelul A16.3.

Convențiile, aranjamentele și tratatele regionale din domeniul reglementării activității de protecție a proprietății intelectuale

Nr. d/o	Denumirea legii	Data semnării/ adoptării	Data intrării în vigoare pentru prima dată	Data intrării în vigoare pentru Republica Moldova	Actul
1.	Acordul de colaborare pentru combaterea încălcărilor drepturilor în domeniul proprietății intelectuale	06/03/1998	19/01/1999	20/11/2001	Hotărârea Guvernului nr. 1245 din 15 noiembrie 2001
2.	Acordul privind asigurarea reciprocă a integrității secretelor interstatuale în domeniul protecției juridice a invențiilor	04/06/1999	31/01/2000	03/01/2002	Hotărârea Guvernului nr. 1331 din 3 decembrie 2001
3.	Acordul privind măsurile de prevenire și combatere a utilizării mărcilor și indicațiilor geografice false, semnat la Minsk	04/06/1999	04/06/1999	04/06/1999	Hotărârea Guvernului nr. 1332 din 3 decembrie 2001
4.	Acordul privind colaborarea în domeniul protecției dreptului de autor și a drepturilor conexe, semnat la Moscova	24/09/1993	06/05/1995	09/05/1999	Hotărârea Parlamentului nr.206-XIV din 25 noiembrie 1998
5.	Hotărârea Consiliului șefilor de guverne al Comunității Statelor Independente cu privire la Regulile controlului vamal asupra trecerii peste frontiera vamală a mărfurilor ce conțin obiecte ale proprietății intelectuale, semnată la Moscova	28/09/2001	28/09/2001	29/08/2002	Hotărârea Guvernului nr.1094 din 19.08.2002
6.	Acordul privind colaborarea în domeniul protecției juridice și apărării proprietății intelectuale și crearea Consiliului Interstatual pentru problemele protecției juridice și apărării proprietății intelectuale, semnat la Sankt Petersburg	19/11/2010	19/11/2010	24/06/2011	Hotărârea Guvernului nr. 442 din 16.06.2011
7.	Acordul privind măsurile de protecție a proprietății industriale și crearea Consiliului Interstatual pentru problemele protecției proprietății industriale	12/03/1993	12/03/1993	12/03/1993	
8.	Acordul privind crearea de către statele membre ale CSI al CD-ROM-ului comun (produs informațional regional)	22/05/2001	22/05/2001	22/05/2001	
9.	Acord cu privire la colaborarea în domeniul ocrotirii dreptului de autor și		24/09/1993	09/04/1999	Hotărârea Parlamentului nr.206-XIV din 25

	a drepturilor conexe				noiembrie 1998
10.	Decizia Consiliului șefilor de guverne al CSI privind Planul de acțiuni pentru combaterea infracțiunilor în domeniul PI, în sprijinul etapelor de realizare a Strategiei de dezvoltare economică a CSI până în anul 2020	19/05/2011	19/05/2011	02/03/2012	Hotărârea Guvernului nr. 120 din 23.02.2012
11.	Convenția Eurasiatică privind Brevetele (*denunțarea a intrat în vigoare la 26.04.2012)	09/09/1994	12/08/1995	16/02/1996	Hotărârea Parlamentului nr. 615-XIII din 27 octombrie 1995 * abrogată prin Legea nr. 78 din 21.04.2011 pentru denunțarea Convenției eurasiatice privind brevetele
12.	Acord între Guvernul Republicii Moldova și Organizația Eurasiatică de Brevete privind protecția juridică a invențiilor pe teritoriul Republicii Moldova după denunțarea de către Republica Moldova a Convenției eurasiatice de brevete	12/04/2012	12/04/2012	17/08/2012	Hotărârea Guvernului Nr. 618 din 17.08.2012
13.	Memorandumul de înțelegere dintre Guvernul RM și OMPI privind cooperarea în domeniul proprietății intelectuale	22/10/2012			Hotărârea Guvernului nr.110 din 07 februarie 2013
14.	Acord între RM și UE cu privire la protecția indicațiilor geografice ale produselor agricole și alimentare	26/06/2012		01/04/2013	Legea Republicii Moldova nr.317 din 27.12.2012
15.	Acord între Guvernul Republicii Moldova și Organizația Europeană de Brevete privind validarea brevetelor Europene (Acord de validare)	16/10/2013			

Sursa: [2]

Tabelul A16.4.

Convențiile, aranjamentele și tratatele internaționale din domeniul reglementării activității de protecție a proprietății intelectuale

Nr. d/o	Denumirea legii	Data semnării/ adoptării	Data intrării în vigoare pentru prima dată	Data intrării în vigoare pentru Republica Moldova	Actul
1.	Convenția pentru instituirea Organizației Mondiale a Proprietății Intelectuale	14/07/1967	26/04/1970	25/12/1991	Hotărârea Parlamentului nr. 1328-XII din 11 martie 1993
2.	Convenția de la Paris pentru Protecția Proprietății Industriale	20/03/1983	20/03/1983	25/12/1991	Hotărârea Parlamentului nr. 1328-XII din 11 martie 1993
3.	Aranjamentul de la Madrid privind înregistrarea internațională a mărcilor	14/04/1891	14/04/1891	25/12/1991	Hotărârea Parlamentului nr. 1624-XII din 26 octombrie 1993
4.	Tratatul de cooperare în domeniul brevetelor (PCT)	19/06/1970	24/01/1978	25/12/1991	Hotărârea Parlamentului nr. 1624-XII din 26 octombrie 1993
5.	Tratatul de la Budapesta privind recunoașterea internațională a depozitului de microorganisme în scopul asigurării protecției lor prin brevete	28/04/1977	19/08/1980	25/12/1991	Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 229 din 30 decembrie 1993
6.	Tratatul de la Nairobi privind protecția simbolului olimpic	26/09/1981	25/09/1982	25/12/1991	Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 229 din 30 decembrie 1993
7.	Aranjamentul de la Haga privind depozitul internațional de desene și modele industriale	06/11/1925	06/11/1925	14/03/1994	Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 229 din 30 decembrie 1993
8.	Tratatul privind dreptul mărcilor (TLT)	27/10/1994	01/08/1996	01/08/1996	Hotărârea Parlamentului nr. 614-XIII din 27 octombrie 1995
9.	Tratatul de la Singapore privind dreptul mărcilor	27/03/2006	27/03/2006	16/03/2009	Legea Republicii Moldova nr. 214-XVI din 23 octombrie 2008
10.	Protocolul referitor la Aranjamentul de la Madrid privind înregistrarea internațională a mărcilor	28/06/1989	01/12/1995	01/12/1997	Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 1252-XIII din 10 iulie 1997
11.	Aranjamentul de la Nisa privind clasificarea internațională a produselor și serviciilor în scopul înregistrării mărcilor	15/06/1957	15/06/1957	01/12/1997	Hotărârea Parlamentului nr. 1251-XIII din 10 iulie 1997
12.	Aranjamentul de la Viena privind instituirea clasificării internaționale a elementelor figurative ale mărcilor	12/06/1973	09/08/1985	01/12/1997	Hotărârea Parlamentului nr. 1250-XIII din 10 iulie 1997
13.	Aranjamentul de la Locarno privind instituirea clasificării internaționale a desenelor și modelelor industriale	08/10/1968	27/04/1971	01/12/1997	Hotărârea Parlamentului nr. 1249-XIII din 10 iulie 1997
14.	Aranjamentul de la Strasbourg privind clasificarea internațională de brevete	24/03/1971	07/10/1975	01/09/1998	Hotărârea Parlamentului nr. 1248-XIII din 10 iulie 1997
15.	Convenția internațională	02/12/1961	10/08/1968	28/10/1998	Hotărârea

	privind protecția realizărilor în selecție				Parlamentului nr. 1355-XIII din 22 octombrie 1997
16.	Aranjamentul de la Madrid privind sancțiunile pentru indicațiile false sau înșelătoare de proveniență a produselor	14/04/1891	14/04/1891	05/04/2001	Legea Republicii Moldova nr. 1330-XIV din 27 octombrie 2000
17.	Acordul privind aspectele comerciale ale drepturilor de proprietate intelectuală (TRIPs)	15/04/1994	01/01/1995	26/07/2001	Legea Republicii Moldova nr. 218-XV din 01 iunie 2000
18.	Tratatul privind dreptul brevetelor (PLT)	01/06/2000	28/04/2005	28/04/2005	Legea Republicii Moldova nr. 433-XV din 27 iulie 2001
19.	Aranjamentul de la Lisabona privind protecția indicațiilor locului de origine a produselor și înregistrarea lor internațională	31/10/1958	31/10/1958	05/04/2001	Legea Republicii Moldova nr. 1328-XIV din 27 octombrie 2000
20.	Convenția de la Berna privind protecția operelor literare și artistice	09/09/1886	09/09/1886	02/11/1995	Hotărârea Parlamentului nr.511-XIII din 22 iunie 1995
21.	Convenția internațională pentru ocrotirea drepturilor interpreților, a producătorilor de fonograme și a organizațiilor de difuziune, semnată la Roma	26/10/1961	26/10/1961	05/12/1995	Hotărârea Parlamentului nr.510-XIII din 22 iunie 1995
22.	Convenția Mondială cu privire la drepturile de autor	06/09/1952	16/09/1955	27/05/1973	Hotărârea Parlamentului nr.1318-XII din 02 martie 1993
23.	Convenția privind protecția producătorilor de fonograme împotriva reproducerii neautorizate a fonogramelor lor, semnată la Geneva	29/10/1971	18/04/1973	17/07/2000	Hotărârea Parlamentului nr.796-XIV din 10 februarie 2000
24.	Acordul O.M.P.I. privind dreptul de autor	20/12/1996	06/03/2002	06/03/2002	Hotărârea Parlamentului nr.1452-XIII din 28 ianuarie 1998
25.	Acordul O.M.P.I. cu privire la interpretări și fonogramele, semnat la Geneva	20/12/1996	20/05/2002	20/05/2002	Hotărârea Parlamentului nr.1452-XIII din 28 ianuarie 1998

Sursa: [2]

Crearea Uniunii Producătorilor de Mobilă din Republica Moldova**STATUTUL UNIUNII PRODUCĂTORILOR DE MOBILĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA (Extras)**
[160]**CAPITOLUL I. DISPOZITII GENERALE****Articolul 1. Statutul juridic**

1.1. Uniunea producătorilor de mobilă (numită în continuare “Uniunea”) este o uniune de persoane juridice, cu statut juridic de organizație necomercială, neguvernamentală, independentă și apolitică, constituită în baza liberei asocieri și egalității în drepturi, asociate în vederea realizării în comun a scopurilor determinate de prezentul Statut. Uniunea obține calitatea de persoană juridică din momentul înregistrării de stat și dispune de conturi bancare, are stampilă proprie și dreptul exclusiv asupra simbolicii sale.

Articolul 2. Denumirea Uniunii

2.1. Denumirea completă a Uniunii este: „Uniunea producătorilor de mobilă”.

2.2. Denumirea abreviată a Uniunii este: „UPM”.

Articolul 3. Fondatori**Articolul 4. Durata de activitate**

4.1. Uniunea este creată pentru o durată de activitate nelimitată.

Articolul 5. Relațiile Uniunii cu membrii săi

5.1. Membrii Uniunii (membrii fondatorii și membrii afiliați) își păstrează independența juridică.

5.2. Uniunea nu răspunde pentru obligațiile membrilor săi. Aceștia nu poartă răspundere pentru obligațiile Uniunii.

Articolul 6. Sediul Uniunii**CAPITOLUL II. SCOP SI OBIECTIVE****Articolul 7. Scopul Uniunii****Articolul 8. Obiectivele Uniunii****CAPITOLUL III. MEMBRII****Articolul 9. Calitatea de membru al Uniunii****Articolul 10. Drepturile și obligațiunile membrilor Uniunii****Articolul 11. Modul primirii și ieșirii din Asociație****Articolul 12. Excluderea din membri Uniunii****Articolul 13. Ordinea excluderii din membrii Uniunii****Articolul 14. Calitatea de Membru Asociat****Articolul 15. Drepturile și obligațiunile Membrilor Asociați****Articolul 16. Modul primirii și ieșirii din Asociație a membrilor asociați****Articolul 17. Excluderea din membru asociat****18. DREPTURILE SI OBLIGATIILE UNIUNII**

18.1. Drepturile Uniunii

19. PATRIMONIUL**20. ORGANELE DE CONDUCERE ALE UNIUNII****21. ÎNCETAREA ACTIVITĂȚII UNIUNII**

Exemplu de aplicare practică metodei de gestiune a Alianței Strategice (MEGAS) ASC în baza softului informatic modular CAVIO SOFT

Descriere Liste de Pret

Submeniul **LISTE DE PRET** se află în meniul **MANAGERIALE** din **Zona Selectie Module**.

Adaugă. Pentru a adăuga o nouă listă de preț, se selectează meniul LISTE DE PRET din **Zona Selectie Module**, după aceasta se dă click dreapta în câmpul mare alb din **Zona Datelor** și apoi „Adauga”, Figura A18.1.:

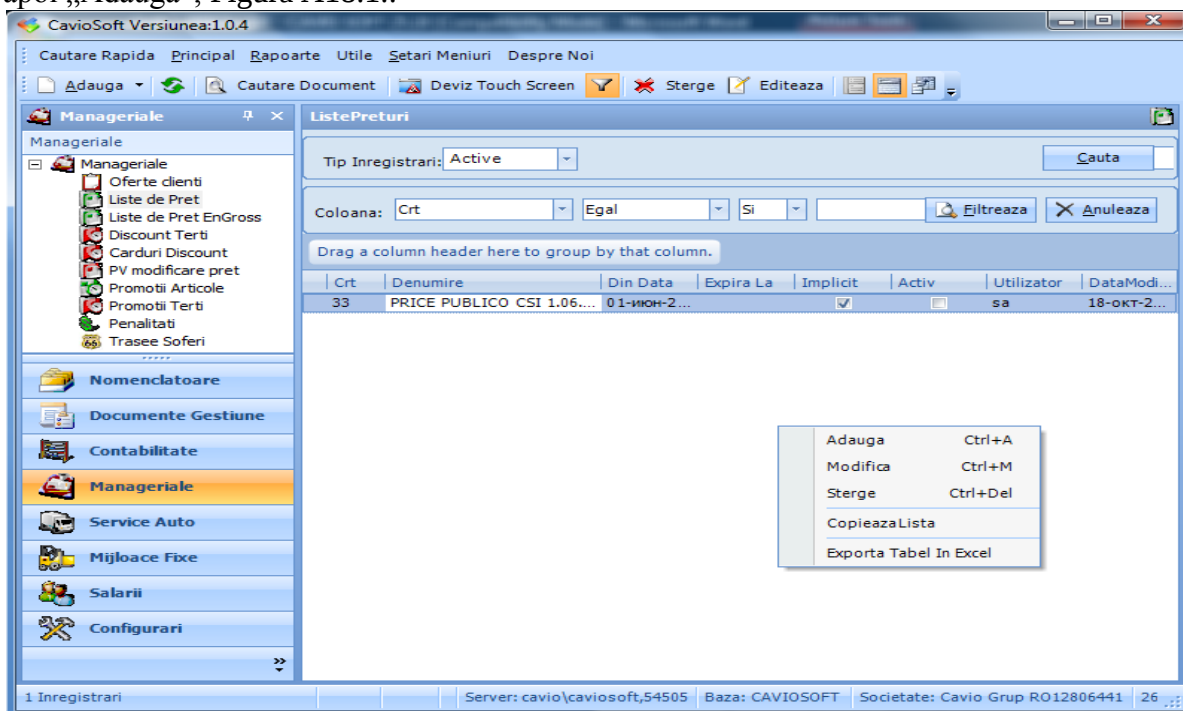


Fig.

A18.1. Adăugarea unei noi liste de prețuri

Sursa: elaborată de autor

Vizualizează SIRUL Listelor de Pret existente. Pentru a vizualiza lista (șirul) listelor de preț existente se selectează meniul LISTE DE PRET din **Zona Selectie Module**, apoi, în **Zona Datelor** se alege Tipul Inregistrarilor care se doresc a fi vizualizate (Active, Inactive sau Toate) după care se pune cursorul în câmpul **CRITERIU** și se tastează – **CAUTA**.

Filtreaza Sirul Vizualizat. Pentru a face un filtru la șirul listelor de preț vizualizate (în cazul existenței mai multor liste de preț), se pun condițiile necesare din câmpurile **COLOANA**, apoi se tastează **FILTREAZA**. Pentru a face mai multe filtrări consecutive în cascada, în al 3-lea câmp din rândul **COLOANA** se alege **SI**, apoi se introduc consecutiv condițiile de filtrare fără a tasta **ANULEAZA**.

Modifică. Pentru a modifica datele unei anumite LISTE DE PRET, mai întâi aceasta se caută în lista vizualizată (în Zona Datelor), se marchează prin selectarea acesteia, apoi se dă click dreapta și ulterior „Modifica”.

Șterge. Pentru a șterge o anumită LISTA DE PRET, mai întâi aceasta se caută în Lista Vizualizată (în Zona Datelor), se marchează prin selectare, după care se dă click dreapta și apoi „Sterge”.

Exporta tabel in Excel. Pentru a exporta în Excel șirul Listelor de Pret VIZUALIZATE cu toți parametrii, se face mai întâi Vizualizarea și Filtrarea articolelor dorite spre export în excel, apoi se dă click dreapta și se selectează – **Exporta tabel în Excel**.

Crearea unei noi liste de preț. Pentru a crea o nouă listă de preț, mai întâi se face **Adauga** (conform celor descrise mai sus) după care apare spre completare fereastra de mai jos cu câmpuri după cum urmează, Figura A18.2.:

Fig. A18.2. Crearea unei noi liste de prețuri

Sursa: elaborată de autor

- **Denumire Lista de Pret** (exemplu: Price Publico 2010 CSI din 25.10.2010);
- **Valabila in perioada.** Se indică data la care intră în vigoare lista dată și respectiv data până la care aceasta este valabilă. În cazul în care, nu este stabilită data până la care este valabilă lista, aceasta nu se indică, urmând a fi introdusă în momentul când va fi stabilită.
- **Activ.** Această bifă se pune în cazul în care lista de preț este ACTIVA, adică se utilizează în mod curent în activitatea firmei. În caz că lista nu mai este folosită, dar o păstrăm în arhivă, se scoate bifa respectivă.
- **Implicita.** Această bifă se atribuie listelor – care sunt utilizate implicit (by default).

Adăugarea articolelor de bază în LISTA DE PRET:

Introducerea articolelor de bază în lista de preț se face în Zona – Adauga Articoll de Bază (conform imaginii din figura de mai sus) prin 2 metode:

- selectarea fiecărui articol nemijlocit din șirul căzător aferent câmpului ARTICOL DE BAZA după care se tastează ADAUGA;
- introducerea simultană a tuturor articolelor de bază dintr-o colecție în lista de preț prin aplicarea bifei – **Adaugare dupa colectie**, apoi selectarea colecției respective din câmpul ARTICOL DE BAZA a colecției respective, și apoi – ADAUGA.

De asemenea, de fiecare dată, înainte de a tasta ADAUGA, sa va alege valuta aferentă articolului respectiv.

Gestiunea PRETULUI de BAZA și a COIEFICIENTILOR GENERALI PUBLICO:

După adăugarea articolelor de bază în lista de preț, se va trece în zona Articoll de Bază a ferestrei, pentru a introduce valoarea prețului și COIEFICIENTII GENERALI PUBLICO 1 și 2 a articolelor de bază. Valoarea Prețului de Bază – se introduce manual pentru fiecare articol din listă, în coloana – PRET BAZA. Coeficienții Generali Publico pot fi introduși prin 2 metode:

1. pentru fiecare articol separat – se introduc coeficienții la fiecare articol direct în căsuțele aferente coloanelor Coef. 1 și Coef. 2, folosind în caz de necesitate și funcțiile de filtrare;
2. pentru mai multe articole deodată - se utilizează posibilitățile de filtrare până se ajunge la lista articolelor care au aceeași coeficienți, după care se introduc coeficienții respectivi în câmpul Coeficient 1/2 apoi se tastează APLICA VALOARE LA ELEMENTELE FILTRATE, Figura A18.3.:

Fig. A18.3. Stabilirea Prețului de Bază și a Coeficienților Generali Publico
Sursa: elaborată de autor

Gestiunea Coeficienților de adaos la preț pe attribute. Coeficienții sau valorile adăugate la prețul de bază al articolelor în dependență de valori attribute (categorie finisaj, categorie stofa, etc.) pot fi gestionați prin 2 metode:

1. **gestiunea coeficienților la attribute pe fiecare articol** - se face în tabelul principal

Lista de Preț pe Articole de Bază în subtabelul – Attribute Articole, Figura A18.4.:

Fig. A18.4. Gestiunea coeficienților de adaos la preț pe attribute pe fiecare articol
Sursa: elaborată de autor

Pentru a introduce acești coeficienți la un anumit articol de bază, se selectează mai întâi articolul respectiv în lista ARTICOLE DE BAZA și se face dublu click, moment în care în tabelul de mai jos – „Attribute Articole” apare lista atributelor cu toate VALORILE ATRIBUTATE definite pentru acest ARTICOL DE BAZA.

Aplicarea coeficienților pentru fiecare valoare atribut separat – se va face manual completând căsuța aferentă din fiecare coloană:

- Tip Coeficient (procentual sau valoric);
 - Coeficient (valoarea coeficientului procentual sau a adaosului valoric);
 - Poziție Calcul (ordinea aplicării coeficientului respectiv la prețul de bază).
- Aplicarea unui coeficient comun pentru mai multe valori atribuite - se vor face filtrări după care se vor completa câmpurile din partea superioară a tabelului:
- Coeficient Procentual (în caz că coeficientul ce urmează a fi aplicat este procentual – se pune bifa);
 - Coeficient (se indică valoarea coeficientului ce urmează a fi aplicat la articolele selectate);
 - Poziție de Calcul (ordinea aplicării coeficientului respectiv la prețul de bază), apoi se tastează – „Aplica valoare la elementele filtrate”.
- Pentru a face o filtrare nouă, trebuie neapărat de anulat filtrarea anterioară, tastând – ANULEAZA. În caz că se doresc mai multe filtrări în lanț, acestea se fac fără a tasta – ANULEAZA.

2. **Gestiunea coeficienților pe atribut** (aplicarea unui coeficient Atribut la mai multe articole odată) - se efectuează în meniul **Lista de Pret pe Atribute Articole**. Se alege și se marchează atributul dorit, apoi se face dublu click pe el, moment în care în tabelul de mai jos – „ARTICOLE DE BAZA” apare lista tuturor articolelor de bază ce au definit acest atribut. În continuare se vor utiliza exact aceleași principii de sortare și aplicare a coeficienților ca și la gestiunea coeficienților pe fiecare articol (operațiuni descrise detaliat mai sus), Figura A18.5.:

The screenshot shows a software interface for managing price lists. The main window is titled 'Modificare Lista de Pret (PRICE PUBLICO CSI 1.06.2010)'. It has several tabs: 'Lista de Preturi Pe Articole de Baza', 'Lista de Preturi Pe Atribute Articole' (which is selected), and 'Produse Finite'. The 'Lista de Preturi Pe Atribute Articole' tab contains a table with the following data:

Denumire	Cod	Categorie	Atribut Articol
Ciliegio	C1	CatFin1	FINISAJ
Ciliegio 2004	C4	CatFin1	FINISAJ
Ciliegio 2006	C6	CatFin1	FINISAJ
Ciliegio Barocco	Cb	CatFin1	FINISAJ
Ciliegio Barocco nero	Cbn	CatFin1	FINISAJ
Ciliegio Milele	Cm	CatFin1	FINISAJ
Ciliegio Veneziano	Cv	CatFin1	FINISAJ
Crema	Cr	CatFin1	FINISAJ
Fuxia	Fx	CatFin1	FINISAJ
Grigio	Gr	CatFin1	FINISAJ
Lacato Bianco Oro	Lbo	CatFin1	FINISAJ

Below this table is the 'Articole de Baza' section. It has a table with the following data:

Articol de Baza	Valoare Atribut	Tip Coeficient	Coeficient	Pozitie
DULAP 3 USI (FR2243)	Crema	Valoare	1	1
PAT 120*190, CAPAT MIC INALT (FR2248_1 i)	Crema	Valoare	1	1
NOPTIERA 1 SERTAR 1 POLITA (FR2249)	Crema	Valoare	1	1
BUFET 4 USI 4 SERT (FR2204_1)	Crema	Valoare	1	1
RAMA OGLINDA PENTRU COMODA (FR2247)	Crema	Valoare	1	1
COMOD SEMIROTUND 4 SERTARE (FR2264)	Crema	Valoare	1	1
MASA ROTUNDA EXTENSIBILA (FR2219)	Crema	Valoare	1	1
DULAP 4 USI 3 SERT (FR2244_1)	Crema	Valoare	1	1

Fig. A18.5. Gestiunea coeficienților de adaos la preț pe atribute pentru mai multe articole
Sursa: elaborată de autor

SALVARE. După efectuarea tuturor operațiunilor dorite de introducere a articolelor de bază și atribuire a coeficienților, se efectuează salvarea informației introduse, prin tastarea butonului „F12-Salveaza” din partea dreaptă-jos a ferestrei. În caz că nu se dorește salvarea înregistrărilor sau modificărilor efectuate, se tastează butonul „Esc-Inchide”.

Act de implementare a rezultatelor cercetării în cadrul SRL „EUROATLANT”



CERTIFICAT DE IMPLIMENTARE Nr. 199 din 26.01.2015

Prezentul document certifica faptul ca dl Iurie Chirinciu in calitatea sa de administrator al SRL „EUROATLANT” a reușit sa îmbunătățească activitatea companiei prin implementarea Softei și utilizarea metodelor de management ceea ce a dus la:

- Sporirea vitezei de comunicare cu toate subdiviziunile companiei. Angajații, în dependență de nivelul de competență și aria de gestionare afectează un schimb de informații rapid, eficace și eficient. Aceasta comunicare se referă la toate subdiviziunile companiei, din diverse țări, conform organigramei AS (Italia, România, Ucraina, etc.);
- Creșterea eficacității și eficienței activității economice a SRL „EUROATLANT”;
- Îmbunătățirea logisticii companiilor din cadrul rețelei;
- Crearea posibilității de a schimba rapid tehnologiile și a gama de produse în dependență de necesitățile și preferințele clienților.

Director „Euroatlant” SRL

Gugea Vadim

EUROATLANT SRL
102001, Str. „George A. P. Uspeniuc”
Sectorul 17, Chișinău
T / F +373 220 127 01
info@euroatlant.md

Certificat de implementare a rezultatelor cercetării în cadrul ASC

CAVIO

№ 005/27-02-2015

CERTIFICATE

This is to confirm that Mr Chiriunciuc Iurie participated in developing the concept and implementation of software management processes used in the management of the group "CAVIO".

Mr. Iurie Chiriunciuc presented to CAVIO group the scientific results of the work "THE MANAGEMENT OF THE STRATEGIC ALLIANCES" (BASED ON FURNITURE INDUSTRY IN REPUBLIC OF MOLDOVA) "

The software " CAVIO " was developed and implemented with the direct participation of Mr Chiriunciuc Iurie and brought a lot of benefits to the company, among which:

- 1. The software has enabled the transition from local automation of each structure information to a global automation of CAVIO Strategic Alliance;*
- 2. The modular structure allows the Group CAVIO products easily and effectively manage a range of several million potential end products;*
- 3. The software enables automatic synchronization of documents (orders and invoices) between Strategic Alliance CAVIO structures, reducing the time required for the work;*
- 4. Enables automatic generation of price list, created in modular principle.*
- 5. Facilitates organization of production as it was designed taking into account the specific strategic alliance CAVIO.*

Flavio BISSOLI
Amministratore delegato

CAVIO SRL | P.IVA 02866150232 | *Sede operativa e magazzino: Viale Europa, 6/a, 37050, San Piere di Mombello (VR) Italia* | T +39 045 71 44 503 | F +39 045 71 44 277 | info@cavio.it
WWW.CAVIO.IT

Certificat de la Uniunea Producătorilor de Mobilă



09.09.2015

CERTIFICAT

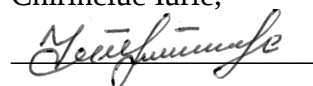
Prezentul certificat confirmam faptul că dl. Iurie Chirinciuc a participat la fondarea „Uniunii Producătorilor de Mobila” din Republica Moldova și a deținut funcția de președinte al acesteia in perioada an.2012 - 2013 .

Președinte UPM,
Ciobanu Nicolae

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, Chirinciuc Iurie, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Chirinciuc Iurie,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Chirinciuc Iurie', is written over a horizontal line.

Data 25.10.2015

CURRICULUM VITAE

INFORMAȚII PERSONALE



Chirinciuc Iurie

📍 str. Titulescu 47 / 2 ap.1, mun Chișinău, Republica Moldova,

☎ 00-373-69-16-13-05

✉ ministru@mtid.gov.md ; iurie.chirinciuc@cavio.it

Sexul Masculin
Data nașterii 29/05/1961
Locul Nașterii sat Costuleni, raion Ungheni, R. Moldova.
Nationalitatea român
Stare matrimoniala casatorit (2 copii)

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

2015 – prezent	Ministerul Transporturilor și Infrastructurii Drumurilor Ministru
2014 – 2015	Parlamentul Republicii Moldova Deputat
1998 – 2013	“Rovigo” SRL Director
1997 – 1998	Concern “MOLDACOM”SA Vicepreședinte
1992 – 1997	“Saturn”SRL Director executiv
1992 – 1992	Întreprinderea republicana de arendă “Angrogoscom” Director adjunct,
1990 – 1992	Ministerul Comerțului Consilier al Ministrului, Șef secție cadre
1985 – 1990	Colegiul National de Comerț din Republica Moldova. Lector , Director Adjunct

ALTE ACTIVITĂȚI

2011-2015	Consilier in cadrul Consiliului raional Ungheni
mai 2006	Delegat la “ WORLD FURNITURE CONGRESS” , Palma di Mallorca convocat de UEA (Uniunea Europeana a Producatorilor de Mobila)
2004	Coautor al cartii “L`economie mondiale”, publicata la Iasi;
2004 – 2011	Fondator si presedinte al “Asociatiei Producatorilor de Mobila din R. Moldova”, care din 2005 devine membra cu drepturi depline a UEA (Uniunea Europeana a Producatorilor de Mobila);
2008–2014	Președinte si finanțator a clubului de fotbal “FC COSTULENI”;
2011–2013	Presedinte a Uniunii Producatorilor de Mobila din R. Moldova
2005-2013	Autorul mai multor publicatii stiintifice in domeniul economiei.

1992 -prezent Presedinte al comisiei de examinare la Colegiul National de Comerț , Academia de Studii Economice din R. Moldova și Universitatea de Stat din Moldova

STUDII

1981 – 1985 Universitatea de Stat din Republica Moldova
Specialitatea : Economia Comerțului și Merceologie.
Calificare : Merceolog de calificare înaltă

1978 –1981 Colegiul Național de Comerț din mun. Chisinau
Specializarea : Merceologia și Organizarea Comerțului cu mărfuri alimentare
Specialitatea : Merceolog

APTITUDINI PERSONALE

Limba maternă	Română										
Limbi străine cunoscute (Autoevaluare)	Înțelegere				Vorbire				Scriere		
	Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral				
	Rusă	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat	C2	Utilizator experimentat
	Italiană	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	A2	Utilizator elementar
	Franceză	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	A1	Utilizator elementar

Alte aptitudini A inițiat și a gestionat mai multe afaceri în domeniul industriei mobilei și agriculturii.