

Control și revizie științifică: Prof. univ. dr. Gh.D. BISTRICEANU

© EDITURA
Expert 

București - România

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Editurii Expert.

Reproducerea, fie și parțială și pe orice suport, este interzisă fără acordul prealabil al editorului, fiind supusă prevederilor legii drepturilor de autor.

ISBN 973-9282-06-7

Depozit legal Trim. IV 1997

II 30665

Emilian M. DOBRESCU

Valeriu IOAN-FRANC

A FACERILE MICĂ ENCICLOPEDIÉ

BIBLIOTECA INSTITUTULUI DE LINGVISTICĂ
INVENTAR CĂRȚI N. 2877

EDITURA
Expert 

II 30665

CUPRINS

Notă asupra ediției 11

Partea I - Conceptualizare în afaceri

- 636 definiții ale unor termeni utili omului
de afaceri 13

Partea a II-a - Practică în afaceri

- scheme utile de lucru 99

Cap. 1. **Managementul afacerilor** 101

- Omul de afaceri - definiții - 102
- Întrebări esențiale pentru cel care lansează o afacere 104
- 5 întrebări pentru a demara o afacere 105
- Definițiile lui Paul Hawken 106
- Replici... manageriale 107
- 4 trăsături importante ale stilului managerial 109
- Tipuri de management 110
- Sistemul managementului calității totale 113
- Principiile "lean managementului" 114
- 7 reguli ale unei bune conduceri 115
- 15 porunci manageriale 116
- Modelul managerial al lui Ericsson 117
- 8 trăsături importante ale unui manager 119
- Ce tip de manager sunteți? 121
- Inteligența managerială 125
- Portret-robot al managerului internațional 126
- Calitățile managerului internațional 127

Cap. 2. **Marketingul afacerilor** 129

- Sfaturi pentru cei care doresc să pornească o afacere 131
- Ciclul de viață al produsului/serviciului 132

BIBLIOTECA INSTITUTULUI DE LINGVISTICA
INVENTAR CĂRȚI Nr. 28877

• Planul unei afaceri pe scurt	133
• Sistemul de informatică marketing	134
• Planul de marketing	141
• Metodologie pentru crearea unei firme	143
• Întrebările pe care un manager trebuie să și le pună în raport cu concurența	146
• 7 idei utile în marketing	148
• Modelul global al comportamentului cumpărătorului	149
• Comportamentul cumpărătorului	150
• Viitorul afacerilor în societatea informațională	152
• 10 erori frecvente care trebuie evitate de oamenii de afaceri	153
Cap. 3. Resursele umane ale afacerilor	155
• Psihologia omului de afaceri	156
• Teori motivațională a lui Herzberg	157
• Piramida trebuințelor/Maslow	158
• Diagrama nivelurilor de acțiune a factorilor de influență a motivațiilor (după Herzberg)	159
• Caractere și temperamente ale oamenilor de afaceri - modele și tipologii	160
• Calitățile unui bun manager	165
• Sarcinile liderului	166
• Sunteți (puteți fi) bun conducător?	167
• (alte) Sfaturi pentru manageri	169
• Managerul cu spirit creativ	170
• Cugetări manageriale	171
• Calități de bază ale unui manager	173
• Algoritmul organizării unei activități	174
Cap. 4. Succesul în afaceri	175
• Modelul celor 7 "S"	176
• 6 procedee pentru o înaltă performanță organizațională	177
• 7 principii ale eficienței	178
• 10 principii pentru succesul în afaceri	179
• Succesul în afaceri	180
• Principiile Hawken pentru succesul în afaceri	181

• Reteta finanțării cu succes a unei afaceri	182
• Sugestii despre cum să fii un bun client	182
• 10 secrete ale succesului în afaceri	183
• Rețete manageriale ale reușitei în afaceri	184
• Principii pentru reușita managerială	185
• Succesul în afaceri/cei 5 "S" japonezi	186
• Maxime despre succes în afaceri	186
• 10 sfaturi pentru succesul unei negocieri	188
• 10 sfaturi pentru evitarea eșecului	189
• 71 de piloni ai unei decizii	190
Addenda	195
• Afacerile și Murphy	196
• Acronime utilizate în domeniul afacerilor	202
• Indicativele telefonice interurbane din România	221
• Indicativele telefonice pentru accesul automat internațional	233
• Ora pe glob la orele 12,00 în București	236
• Monede naționale pe glob	238
• Sisteme de unități de măsură folosite în mod uzual în practica națională și internațională	244
• Tabele de transformări	256
Bibliografie selectivă	259

NOTĂ ASUPRA EDIȚIEI

***P**rin mica noastră enciclopedie ne propunem să vă ajutăm să deveniți un om de afaceri mai prosper.*

Lucrarea nu explică termeni economici de maximă generalitate sau foarte cunoscuți, precum și termeni generali din domeniul financiar-bancar sau bursier. De asemenea, nu înfățișează toți termenii derivați dintr-un concept de bază, cum ar fi, de exemplu, varietatea deosebită a clauzelor de asigurări.

Termenul de întreprindere sau unitate economică l-am considerat sinonim cu cel de firmă, pe care l-am utilizat în lucrare ori de câte ori a fost cazul; de fiecare dată am înțeles firma ca persoană juridică.

Recunoaștem limitele conceperii părților lucrării și perfectibilitatea unor definiții. De aceea suntem recunoscători tuturor aceluia care ne vor ajuta în acest sens prin criticile și sugestiile lor.

Selecția termenilor și a materialului de specialitate am făcut-o cu dorința sinceră de a oferi un îndreptar util și de a fi de ajutor în activitatea cotidiană, practică, a fiecărui om de afaceri, de a-l ajuta pe acesta să obțină, nu numai teoretic, ...SUCCESUL ÎN AFACERI !

Autorii

PARTEA I

CONCEPTUALIZARE ÎN AFACERI

– 636 definiții ale unor termeni utili omului de afaceri –

A

Abandon = părăsire a unui bun; cedare sau renunțare la un drept.

Abrogare = măsură juridică de scoatere din vigoare (parțială sau totală) a unui act normativ, care produce efecte din momentul în care intră în vigoare actul normativ abrogator.

Absorbție = vezi *Comasare*.

Accept(are) = consimțământ pentru realizarea unei convenții, asumarea obligației de a plăti o sumă de bani cuiva pe un document de credit sau garantarea de către o altă persoană a plății acesteia;

- act prin care *trasul* se angajează în mod necondiționat să plătească posesorului legitim al *cambiei* valoarea acesteia la data *scadentei*.

Acciză = taxă de consumație sau vamală suportată

de către consumatori. Formă cea mai răspândită a impozitelor indirecte, acciza se încasează, de regulă, la mărfurile de larg consum sau unele servicii.

Achiziție de probă = a intra în posesia unui produs cu condiția examinării și utilizării lui un timp determinat înainte de cumpărarea lui.

Acknowledgement = recipisă, chitanță (din engleză); recunoașterea unui drept; confirmare a unui act; declarație publică făcută în fața unui notar sau a altui funcționar, prin care autorul ei, sub jurământ, arată că operația constatată prin înscrisuri autentice constituie actul și faptul său liber.

Acoperire = sumă de bani transferată de un *debitor* unui *creditor*, pentru a stinge o *obligație*.

Acreditiv = sumă de bani, respectiv document bancar, cu care cumpărătorul constituie un depozit din contul său la dispoziția unui furnizor, terță persoană, pentru o viitoare plată a contravalorii mărfurilor sau

serviciilor stabilite printr-un contract.

Acreditiv documentar = modalitate de plată prin care importatorul (ordonatorul) dă ordin băncii sale să țină la dispoziție și să plătească ulterior printr-o altă bancă (banca plătitoare) exportatorului-beneficiar contravaloarea mărfurilor sau serviciilor livrate/ efectuate în condițiile contractuale stabilite.

Acreditiv revolving = realimentarea automată, pe măsură ce se consumă, a unei sume prevăzute inițial, dintr-o valoare stabilită pe întreaga durată de valabilitate a acreditivului.

Act of God = act al Domnului (din engleză); fapt al divinității; acțiune a forțelor naturii care scapă controlului și influenței omului, imprevizibilă și inevitabilă; *forță majoră*; *factum-principis*.

Activ = totalitatea mijloacelor (clădiri, mașini, utilaje, materii prime, materiale, combustibili, energie, numerar, titluri de valoare, creanțe, informații specializate) care

aparțin *patrimoniului* unei *persoane juridice* (firme); expresia bănească a acestora se regăsește în *activul* unui *bilanț*; se află în strânsă interdependență cu *pasivul* bilanțului.

Activ net = activul *firmei*, finanțat din capitaluri proprii, neangajat în datorii;
- averea totală a *acționarului* (acționarilor).

Actualizare = operație (de înregistrare, ștergere, modificare, calcul etc.) intervenită în lucrările de contabilitate sau în sistemul informațional al unei firme, prin care se aduc la zi datele unui fișier, situația unui cont sau a unor valori, operând modificările care au intervenit de la o anumită dată și până în ziua actualizării.

Acționar = deținător de *acțiuni* la o *societate pe acțiuni* (SA), în baza căroră are dreptul de a participa la împărțirea *dividendelor*, la administrarea societății, la adunările generale ale acționarilor.

Acțiune = titlu de proprietate asupra unei părți a fir-

ADDENDUM

mei, care dă dreptul de a participa la adunările generale ale acționarilor și, mai ales, la un procent din profituri, sub forma dividendelor;

- poate fi *privilegiată* (conferă titularului drepturi suplimentare) sau *ordinară* (nu conferă nici un drept suplimentar); *nominală* sau *la purtător*, cu sau fără *valoare nominală*.

Addendum = act adițional (din latină) la un contract.

Aderent = parte în contractul de *factoring*, care cedează pentru o perioadă de timp dreptul asupra tuturor *creanțelor* sale comerciale cu termen scurt, rezultate din vânzarea de bunuri sau prestarea de servicii către o firmă specializată în *factoring*.

Administrarea falimentului = fază a procedurii de falimentare care începe după declararea *falimentului* și care urmărește constatarea, conservarea și întregirea *activului*, stabilirea *pasivului* și a *masei credite*, lichidarea activului și plata creditorilor în mod

egal, în limita cotei falimentare;

- se realizează cu concursul mai multor organe: sindicul (judecătorul comisar, curatorul sau lichidatorul), adunarea sau comitetul creditorilor, instanța de judecată, fiecare dintre acestea având atribuții precise, conform legii.

Adocrație = structură care se opune birocrăției; este caracterizată prin existența unor mici grupuri de lucru, a unor echipe care își desfășoară activitatea fără încorsetări; termen creat de Warren Bennis și folosit apoi de Alvin Toffler, Henry Mintzberg, Robert Waterman.

Ad valorem = la valoare (din latină); potrivit valorii; de regulă, calcularea cuantumului unor taxe, prin aplicarea unor cote procentuale asupra valorii impozabile a mărfii.

Afacere = acțiune importantă, concretizată într-o relație contractuală; îndeletnicire cu scopul de a câștiga bani sau de a obține un profit moral.

Affectio societatis = voința unită a asociaților (din latină) de a participa și orienta activitatea societății; trăsătură specifică a contractului de societate.

Agent de bursă = intermediar, persoană care înlesnește încheierea unor *tranzacții* bursiere;

- este plătit din comisionul (prima de curtaj) tranzacției respective; nu încheie tranzacții în nume propriu;
- vezi *Broker*; *Curtier*.

Agio = fluctuație a monedelor sau hârtiilor de valoare pe piață; diferența dintre valoarea nominală și cursul acestora pe piață.

Aiar = determinare a greutateii totale a unei mărfi ambalate în saci (prin înmulțirea greutății medii a unui sac cu numărul total de saci).

À la baisse = speculație bursieră care se bazează pe scăderea cursului acțiunilor sau cotațiilor (din franceză).

À la hausse = speculație la bursă care mizează pe creșterea cursului acțiunilor sau cotațiilor (din franceză).

Alicotă = în unele calcule economice, divizor, parte care se cuprinde exact într-un număr (de exemplu: 2, 3, 4 și 6 sunt alicotele lui 12).

Alimbare = descărcare parțială sau totală a mărfurilor de pe o navă în vase mai mici (numite și limburi sau mahoane).

Al pari = la paritate (din latină); situație când valoarea nominală a unui *titlu de credit* coincide cu valoarea sa reală, care se negociază pe piață.

Amanet = obiect de preț predat cuiva drept garanție a restituirii unei datorii;

- gaj; contract prin care un *debitor* predă creditorului său posesiunea unei sume ca garanție a restituirii altui bun sau a unui bun împrumutat. În temeiul acestui contract, creditorul are dreptul să rețină bunul în posesia sa până la plata datoriei, iar în caz de neplată, să se despăgubească, cu preferință față de ceilalți creditori, din prețul rezultat prin valorificarea aceluși bun.

Amarare = fixarea mărfurilor încărcate la bordul navelor,

AMORTISMENT

pentru a evita deplasarea lor în timpul transportului și modificarea astfel a centrului de greutate al navei, ceea ce poate conduce la scufundarea acesteia.

Amortisment = calcul efectuat pentru determinarea valorii amortizării.

Amortizare = sumă anuală pentru compensarea valorică treptată a uzurii fizice și morale a mijloacelor fixe consumate în cadrul ciclului de producție; exprimă în formă bănească un consum de *capital fix*;

- includerea pe cheltuieli a echivalentului uzurii fizice a unui mijloc fix;
- suma în valută pentru plata treptată, la termenele stabilite, a ratelor și dobânzilor aferente unui credit sau împrumut extern.

Analiză cost-beneficiu = compararea unor activități diferite, exprimând *costurile și beneficiile* în aceeași monedă.

Anatocism = dobândă la dobândă; acord prin care părțile convin ca dobânda să se adauge la suma datorată și să producă ea însăși dobândă în continuare.

Ancorare profesională = aprecierea situației profesionale într-o firmă și elementele care o caracterizează; concept propus de Edgar H.Schein.

Andosament = vezi *Gir*.

Andosare = înscrierea pe versoul unui *titlu de credit* a atestării *creanței* respective către altă persoană.

Angajament de distribuție = *contract* prin care distribuitorul preia o serie de *mărfuri/titluri de credit* pentru a le transmite consumatorilor/posesorilor lor.

Angel = investitor ce finanțează contra unui procent din *profit* și drept de decizie în *firmă*.

Antreprenor = persoană care propune și realizează o afacere, om de afaceri; trebuie să fie o personalitate credibilă (în fața colaboratorilor și terților), înzestrat cu o motivație și o voință puternică, precum și cu competențe profesionale și manageriale, cu o concepție umanistă îndreptată spre satisfacerea la cel mai înalt nivel a dorințelor clienților. Trebuie,

de asemenea, să dispună de fondurile necesare și să obțină o perfectă coerență între proiectul propus și cei care-l realizează.

Antrepriză (contract de) = înțelegere scrisă prin care *antreprenorul* execută o anumită lucrare (serviciu) pentru beneficiar, în schimbul unui preț stabilit, în raport cu rezultatul activității depuse.

Anuitate = sumă de bani plătită periodic de către debitor creditorului, pentru capitalul împrumutat și dobânda aferentă.

Aport = contribuție pe care un asociat se obligă să o aducă la *capitalul* unei societăți (*firmе*);

- poate consta în: natură, bani sau muncă (la alte societăți decât cele anonime).

Apreciere monetară = creșterea valorii monedei respective.

Arierate = plăți întârziate ale *firmelor*, ajunse la scadență și neplătite.

Armator = persoană fizică sau juridică proprietară a uneia sau mai multor nave maritime; prin închirierea unei nave fără marfă, per-

soana care ia cu chirie nava devine armator folositor sau armator neproprietar.

Arvună = sumă de bani plătită de către cumpărător vânzătorului, în momentul încheierii contractului de vânzare-cumpărare, ca un *gaj* al acordului intervenit între aceștia.

Asietă = mod de calculare a impozitului.

Asigurare = garantare; punere în siguranță; încredințare; măsură de prevedere luată de cei interesați pentru conservarea contravalorii bunurilor (mobile și imobile) pe care le posedă, precum și pentru ocrotirea unor persoane fizice;

- operație economico-financiară ce decurge dintr-o obligație prevăzută de lege sau dintr-un contract, prin care asiguratul se obligă să plătească periodic o anumită sumă, denumită primă de asigurare, în schimbul căreia asiguratorul își asumă obligația ca, la producerea evenimentului (riscului asigurat), să plătească asiguratului (beneficiarului) despăgubirea de asigurare (suma asigurată).

ASOCIAT

Asociat = *persoană* fizică sau *juridică* având calitatea de membru al unei societăți ori asociații civile sau *comerciale*, la ale cărei mijloace materiale sau *capital* contribuie material sau în alt mod (*aport* subscris).

Asociație în participatie = vezi *Societate în participatie*.

Asset-based loan = împrumut bazat pe bunurile *firmei*.

Atributele dreptului de proprietate = posesorul unei proprietăți are dreptul de a o utiliza (*jus utendi*, în latină), dreptul de a nu o înstrăina (*jus fruendi*) și dreptul de a dispune de ea (*jus abutendi*).

At risk = expus pericolului de a pierde (din engleză).

At sight = la vedere (din engleză); semnifică faptul că plata se va efectua la solicitarea beneficiarului (creditorului), în maximum 2 zile de la data cererii, fără a mai fi nevoie de acceptul prealabil al debitorului.

At the close = ordin de cumpărare sau vânzare a unui titlu în ultimele 30 de secunde

ale sesiunii de tranzacționare (niciodată brokerii nu garantează că astfel de ordin va fi executat) (din engleză).

At the opening = ordin de cumpărare sau vânzare a unui titlu la deschiderea bursei (dacă nu se execută în acel moment, este automat anulat) (din engleză).

Auditare = controlarea, verificarea, revizia contabilă a unei firme, pentru a examina cum își desfășoară activitatea. Auditul este un proces sistematic prin care se urmărește obținerea de elemente probante și evaluarea acestora într-o manieră obiectivă, cu privire la aserțiuni referitoare la acțiuni și evenimente economice, în scopul determinării gradului de corespondență între respectivele aserțiuni și anumite criterii prestabilite, precum și comunicarea rezultatelor procesului anumitor utilizatori interesați.

Autarhie = politică economică negativă, de izolare a firmei de alte companii.

Autofinanțare = satisfacerea nevoilor și cheltuielilor curente din surse proprii, fără a apela la împrumuturi.

Aval = garanția pe care o consimte o persoană de a plăti un *bilet la ordin*, o *cam-*

bie sau un *cec*.

Avantaj competitiv = unul din factorii care rezultă din punerea la punct a unei strategii concurențiale și care permite unei firme să câștige segmente din piața concurenților.

B

Back-up = duplicat; copie; suport de memorie pe disc sau bandă magnetică (din engleză).

Backwardation = situație la bursa de mărfuri când prețurile *spot* (la disponibil) sunt mai mari decât prețurile (*cotațiile*) la termen (din engleză).

Balanță = situație contabilă recapitulativă, prin care se grupează la un moment dat *soldurile* conturilor *debitoare* și *creditoare*, pentru a permite o apreciere sintetică a rezultatelor;

- este de mai multe feluri: balanță a bunurilor și serviciilor, comercială, de plăți (externe), a operațiunilor curente, a operațiunilor de capital, *patrimonială*.

Balanță patrimonială = situația financiară a unei firme la un moment dat, de regulă la sfârșitul anului fis-

cal. Conține trei elemente: *activul, pasivul și activul net*.

Bancrută = administrare defectuoasă, operațiune frauduloasă ce conduce la *faliment*, datorată unor infracțiuni comise de un *om de afaceri* sau un angajat al unei societăți; infracțiunile respective pot fi: ascunderea unei părți din activul societății; falsificarea, sustragerea sau distrugerea evidențelor acesteia; înfățișarea de datorii inexistente sau prezentarea în registrele societății, în alte acte ori în bilanț, a unor sume nedatorate; înstrăinarea unei părți însemnate din activ, în fraudă creditorilor, în caz de *faliment* al societății.

Baraterie = exonerarea de răspundere a *armatorului*, în cazul actelor frauduloase săvârșite de comandantul, echipajul sau cel care a închiriat nava (din engleză).

Bariere la import = limitări tarifare (taxe vamale, accize) și netarifare (norme de mărime, numerice; de

calitate, sanitare, de protejare a mediului etc.) introduse de o țară la importul unor mărfuri pentru protejarea mărfurilor similare produse de această țară;
- vezi *Contingentare*.

Barter = acord prin care partenerii stabilesc să schimbe între ei mărfuri sau servicii de valori egale, folosindu-se de o monedă etalon, fără a-și transfera echivalentul acestora în bani; schimb de mărfuri sau servicii în natură fără folosirea banilor. Este preferat în condițiile unei inflații puternice sau când nu există încredere în moneda respectivă.

Benchmarking = comparația cu un element de referință (din engleză); o nouă tehnică managerială, ce presupune căutarea celor mai eficiente metode care să conducă la performanțe superioare (Robert C.Camp); constă în compararea sistematică și permanentă a performanțelor produsului, serviciului și a practicilor curente de lucru, identificarea direcțiilor și tehnicilor de acțiune în vederea perfecționării lor și

motivarea clară a programelor de acțiuni colective propuse. Aceasta se poate realiza prin raportarea la propriile performanțe, aflate sub performanțele unor firme de prestigiu; din această cauză se mai numește și analiză comparativă.

Beneficiu = folos, profit în favoarea unei persoane fizice sau juridice; diferență între încasări și cheltuieli;
- excedentul net al veniturilor față de cheltuieli, măsurat de regulă într-un an;
- *beneficiul net* se poate calcula înainte sau după prelevarea impozitelor.

BEP = acronim de la "break even point"; punct de egalare (din engleză), în care câștigurile sunt egale cu costurile.

Bid = ofertă a unei persoane care urmează să cumpere un produs (serviciu) la prețul stabilit de vânzătorul acestuia (din engleză).

Bilanț = analiză a situației firmei la un moment dat (de obicei, la sfârșitul anului); document contabil care se

BILET LA ORDIN

prezintă sub forma unui tablou cu două coloane: activ și pasiv.

Bilet la ordin = *titlu de credit*, sub semnătură privată, care pune în legătură, în procesul creării sale, două persoane: subscriitorul sau emitentul și beneficiarul. Titlul este creat de subscriitor sau emitent în calitate de *debitor*, care se obligă să plătească o sumă fixă de bani, la un anumit termen sau la prezentare, unei alte persoane numită beneficiar, care are calitatea de *creditor*.

Bill-board = panou publicitar comercial (din engleză).

Birotică = introducerea avantajelor informaticii în activitățile birourilor unei *firme*; realizarea sarcinilor administrative cu ajutorul mijloacelor moderne de calcul sau transmitere a informațiilor (fax, telex, poștă electronică).

Body copy = partea scrisă a unui anunț publicitar în care sunt descrise caracteristicile produsului (serviciului) prezentat.

Boicot = refuz organizat (din engleză); evitarea de a

încheia *contracte* cu (anumite) *persoane* fizice sau *juridice*, de regulă, dintr-o țară supusă unui *embargo*.

Bon de subscripție = opțiune de cumpărare a unei valori mobiliare.

Bon de tezaur = împrumut al statului pe termen scurt.

Bonitate = formă a încrederii pe care o prezintă o *persoană juridică* sau fizică în momentul încheierii unei operațiuni economico-financiare, în special pe bază de *credit*.

BPI = acronim de la "bit per inch"; unitate de măsură a densității datelor pe un dispozitiv informatic de memorizare.

Brainstorming = asaltul creierelor; asaltul inteligenței; dezlănțuirea ideilor, furtuna ideilor (din engleză); stimularea deliberată, individuală și, mai ales, în grup, a gândirii creatoare.

Break-out = creștere a prețului unui titlu sau al unei obligațiuni peste nivelul de rezistență (cel mai mare preț anterior) sau scăderea acestui preț sub nivelul de

suport (cel mai mic preț anterior).

Briefing = informare operativă, curentă, despre evenimente trecute sau anticipate.

Broker = agent de schimb, intermediar între vânzător și cumpărător, în operațiunile desfășurate la bursa de mărfuri.

Broker de ring = membru al unei burse, care este angajat al unei firme membre și care execută ordine ca agent în ringul bursei, pentru clienți.

Brutto = masa totală a unei mărfi, inclusiv ambalajul.

Bulk carrier = navă pentru transport de mărfuri în vrac (din engleză); vas maritim de capacitate foarte mare care execută curse la comandă, transportând produse uscate în vrac (de exemplu, minereuri anorganice).

Bunuri = produse, *mărfuri* care satisfac o anumită necesitate; elemente active ale *patrimoniului* propriu sau colectiv; pot fi:

a) *bunuri de consum* (în engleză, "consumer goods") care satisfac direct necesitățile umane sau *bunuri de capital* (în engleză, "capital goods") care sunt folosite pentru crearea de venit ori pentru producerea altor bunuri (ex: clădiri, mașini, utilaje, materii prime);

b) *bunuri consumptibile* (care își transformă substanța prin întrebuințare) sau *bunuri fungibile* (se înlocuiesc unele pe altele);

c) *bunuri mobile sau imobile*.

Business to business = activități de *marketing* direct îndreptate spre obținerea de rezultate comerciale în folosul *firmelor* respective.

Buy back = a cumpăra înapoi (din engleză); răscumpărare, livrare de echipamente și utilaje pe credit rambursabil în produse, cunoscută și sub denumirea de "formula românească de cooperare industrială" (recunoscută pe larg la prima sesiune UNCTAD, Geneva, 1964).

PA

C

C/A = acronim de la "change of address"; schimbare de adresă (din engleză).

Cambie = *titlu de credit* negociabil și instrument de plată care constată obligația asumată de către debitor de a plăti, la vedere sau la o *scadență* fixată, beneficiarului sau la ordinul acestuia, o sumă de bani determinată. Conceptul de *trată* circulă în paralel cu cel de *cambie*, atât în limba română, cât și în alte limbi (franceză, italiană, germană).

Canal de distribuție = drumul parcurs de un produs/mesaj publicitar de la producător/sursă la consumator/destinatarul final.

C and F = "cost and freight" (din engleză); clauză contractuală referitoare numai la costul mărfii și transportul acesteia fără asigurări, al căror cost ar trebui să-l achite cumpărătorul).

Canvass = cercul clienților (din engleză); semnifică vizitarea succesivă a clienților, efectuată de vânzător;

- *cold canvass* indică primul contact efectuat cu potențialii clienți.

Capacitate de exercițiu = posibilitate recunoscută de lege unei *persoane fizice* sau *juridice* de a-și exercita drepturile și de a-și asuma *obligații*.

Capital = totalitatea bunurilor pe care le deține o persoană sau mai multe; patrimoniu; este de mai multe feluri:

- *capital risc* ("venture capital"): valoarea folosită pentru noi investiții sau accesul pe noi piețe, care comportă întotdeauna un coeficient de risc;
- *capital social*: valoarea nominală a tuturor acțiunilor sau a *aportului* proprietarilor *firmei* respective;
- *capital subscris*: suma *capitalului societății*, rezultată din *acțiunile* sau *părțile sociale* subscrise de *acționari*;
- *capital tehnic*: ansamblu de bunuri materiale; la

rândul lui, este *fix* (a cărui durată se întinde pe mai multe cicluri de producție) și *circulant* (care este folosit de-a lungul unui singur ciclu de producție); mai poate fi: propriu sau străin, permanent sau temporar.

Capital vărsat = suma *capitalului* rezultată din vărsămintele la care s-au obligat părțile prin subscriere.

Caracteristică psihografică = comportamentul care denotă stilul de viață al clienților sau consumatorilor produsului/ serviciului respectiv.

Cargo = încărcătură a unei nave, fără a se menționa felul mărfii care se încarcă (din engleză).

Caric = încărcătura unei nave, cu menționarea mărfurilor care se încarcă.

Carrying charges = costul efectuării unor operațiuni (depozitare, *asigurare*, dobândă etc.) la bursele de mărfuri, inclusiv pierderea estimată (sau câștigul) în greutate a mărfii (din engleză).

Carte (albastră, verde) = document întocmit de societatea de asigurare sau, de exemplu, de ACR (Automobil Clubul Român) pentru atestarea existenței asigurării facultative de răspundere civilă auto încheiată, cu valabilitate numai în afara teritoriului României, în țările membre ale Convenției "Cartea albastră" (țările est-europene), respectiv, "Cartea verde" (țările vest-europene).

Cartel = înțelegere între firme care produc aceeași marfă, pentru a reduce sau suprima riscurile concurenței.

Case history = explicare a unui fapt (din engleză); acțiune la obiect; exemplu concret.

Cash = lichiditate; disponibil (din engleză) (vezi *Spot*).

Cash and carry = plătește și cară (din engleză); antrepozit cu autoservire parțială sau integrală, unde clienții – ei înșiși comercianți (*detaliști*) – își fac aprovizionarea firmei proprii.

Cash-flow = flux ipotetic de numerar capitalizat, folosind

- rata de restituire a capitalului și flux de lichidități, care este impus de investitor; cheltuielă care, într-o perioadă stabilită, trebuie recâștigată, împreună cu un supliment, pe seama activității firmei respective;

- în relațiile internaționale desemnează diferența dintre încasările și plățile curente ale unei firme;

- disponibilități globale ale unei firme, măsurate în rezultatele unui exercițiu financiar, după prelevarea impozitelor aferente;

- valoarea globală a firmei poate fi: *cash flow brut* = beneficiu net + amortisment + fond de rezervă; *cash flow net* = beneficiu net + fond de rezervă;

- include: cifra de afaceri cu totalul veniturilor realizate, precum și capitalizarea bursieră;

- este un indicator al posibilităților maxime de autofinanțare ale unei firme.

Cec = instrument de plată care pune în legătură, în procesul creării sale, trei persoane: trăgătorul, trasul și beneficiarul. Instrumen-

tu este creat de trăgător care, în baza unui disponibil constituit în prealabil la o societate bancară, dă un ordin necondiționat de plată acesteia, aflată în poziția de tras, să plătească, la prezentare, o sumă determinată unei terțe persoane sau însuși trăgătorului emitent aflat în poziția de beneficiar.

Cec de călătorie = instrument de plată emis de bancă în sumă fixă, prin intermediul căruia posesorul (beneficiarul) își poate achita, în valuta în care a fost emis, cheltuielile de călătorie, cazare, masă etc.

Certificat de calitate = document emis de producător sau de o autoritate, în care se confirmă indicatorii de calitate ai unui produs/serviciu, conform condițiilor din *contract*.

Certificat de investitor = titlu de proprietate asupra unei părți a firmei, care dă dreptul asupra unei părți a profitului, dar nu și dreptul de vot.

Certificat de origine = document emis de o autori-

tate, în care se indică țara (*firma*) în care se produce o marfă.

Certificat sanitar = document emis de organe competente, care atestă că o marfă corespunde consumului;

- este de două feluri: veterinar (pentru produse animale) sau fito (pentru produse vegetale).

Cesionar = persoană care preia o creanță, căreia i se transferă de la altcineva un bun sau un drept.

Cesiune de creanțe = act prin care *creditorul* cedent transmite drepturile sale altei persoane.

Charter-party = noțiune anglo-saxonă care provine din latinescul "carta partita" (document despicat), utilizat încă din timpul Evului Mediu pentru transporturile efectuate pe mare;

- desemnează, pentru cei doi beneficiari ai contractului de *navlosire*, înscrisul identic probator al obligațiilor și drepturilor reciproce.

Ciclu de producție = totalitatea operațiunilor pentru

crearea unui produs/serviciu.

CIF/CAF = "cost, insurance, freight" (din engleză); cost, asigurare și transport; clauză într-un contract, potrivit căreia se includ în prețul mărfii: costul, asigurarea și cheltuielile de transport până în punctul specificat de cumpărător.

Cifră de afaceri = suma tuturor vânzărilor evaluate la prețul de livrare; volumul total al afacerilor unei firme, evaluate la *prețurile pieței*.

CIP = "carriage and insurance paid to" (din engleză); transport și asigurare plătite până la...

Circuit de distribuție = ruta aleasă de producător (vânzător) pentru a-și vinde marfa.

Circuit economic = totalitatea operațiunilor pentru producerea, circulația, repartizarea și consumul unui produs/serviciu.

Clauză = dispoziție specială inserată într-o lege, convenție, contract sau act, prin intermediul căreia se

CLAUZĂ AMERICANĂ

reglementează felul în care părțile contractante urmează să-și exercite drepturile și obligațiile ce rezultă pentru fiecare din actele încheiate;

- alte clauze pot fi: *clauza clientului cel mai favorizat* (specifică cele mai favorabile condiții care pot fi acordate); *clauza de asigurare contra riscului valutar*; *clauza compromisorie* (specifică soluționarea pe cale arbitrală a litigiilor posibile care pot interveni); *clauza de escaladare sau revizuire a prețurilor* sau *clauza de preț mobil*; *clauza de hardship* (stabilește cum se operează unele modificări într-un contract de lungă durată); *clauza de indexare* (transformă prețurile înscrise în contracte într-un preț etalon cunoscut); *clauza de monede multiple* sau *clauza de opțiune a monedei liberatorii*; *clauza ofertei concurente* (permite cumpărătorului să obțină condiții mai favorabile decât cele acordate terților); *clauza primului refuz* (după care ofertantul se poate adresa unei terțe per-

soane); *clauza sub palanc* (potrivit căreia, la încărcare, marfa trebuie adusă până sub cârligul macaralei, pe cheltuiala încărcătorului); *clauza de tacită reconducție* (menționarea ei permite reînnoirea automată a contractului, dacă nici una din părți nu l-a denunțat) etc.

Clauza americană = consemnare în documentele de asigurare, pentru cazurile în care asiguratorul dispune de două *polițe de asigurare*, de la doi asiguratorii, pentru același bun și aceleași riscuri;

- potrivit acesteia, asiguratorii răspund în ordinea datei stipulate în fiecare poliță; asiguratorul primește despăgubire de la al doilea asigurator numai atunci când suma asigurată din prima poliță nu compensează întreaga daună.

Clauza bonus-malus = consemnare în documentele de asigurare care cuprinde reducerile acordate asiguraților care manifestă grijă deosebită față de bunurile asigurate și

n-au provocat plăți de despăgubire (*clauza bonus*), respectiv sporurile de asigurare pentru asigurații care, ca urmare a slabei preocupări pentru îngrijirea bunurilor asigurate, provoacă plăți mari ca despăgubire (*clauza malus*).

Clauză de agrement = acord al asociațiilor unei societăți prin care unuia dintre ei i se permite să transmită *părțile sale sociale* unei persoane din afara societății respective.

Clauze de asigurare:

- *clauza avariei*: dacă paguba pe care o suportă mărfurile este sub nivelul valorii dinainte stabilit, asiguratorul nu acordă despăgubire;
- *clauza cesiunii asigurării*, folosită cu precădere în asigurările maritime, potrivit căreia asiguratul poate transfera interesul asigurat în favoarea altei persoane;
- *clauza clasificării*: primele de asigurare pentru mărfurile care urmează să se încarce pe o navă încă necunoscută (în momentul contractării asigurării) se fixează în funcție de clasa pe care o va avea nava respectivă în ziua încărcării, potrivit normelor de clasificare a navelor de transport;
- *clauza de la depozit la depozit* precizează întinderea teritorială a asigurării;
- *clauza franșizei* prin care asiguratorul nu acoperă decât pagubele care depășesc franșiza;
- *clauza pierderii totale reale*, atunci când nava a fost complet distrusă ori în așa măsură avariata încât ea nu mai poate fi reparată sau costul reparației ar depăși valoarea comercială a navei, respectiv *pierderea totală prin interpretare*, atunci când nava avariata ar putea fi reparată sau salvată - dar costul acestor operațiuni ar fi mai mare decât valoarea asigurată a navei;
- *clauza salvării* - prevede suma cu care asiguratorii participă la acoperirea cheltuielilor pentru salvarea bunului asigurat;
- *clauza "toate riscurile"* practică pentru transporturile internaționale; acoperă un număr mare de

CLIENTELĂ

fenomene și accidente care pot produce pagube încărcăturii.

Clientelă = totalitatea persoanelor care cumpără în mod obișnuit un produs/serviciu de la același producător (vânzător).

Cliring = modalitate de plată prin compensarea unor datorii reciproce dintre doi parteneri; compensarea se poate efectua fără numerar.

Coasigare = contractare a asigurării de către un asigurat cu câțiva asiguratori, care preiau asupra lor o cotă stabilită de risc, pe care o suportă în mod independent. Este o cale de dispersare a riscurilor, în caz de daună, fiecare asigurator acordând despăgubiri corespunzător cotei de risc preluată de comun acord cu ceilalți asiguratori.

Comanditar = asociat într-o societate în comandită simplă sau comandită pe acțiuni, care posedă o răspundere limitată la aportul său în societate, neavând dreptul să participe la conducerea societății, neputând fi inclus în denumirea

firmei; nu are statut de comerciant.

Comanditat = asociat într-o societate în comandită simplă sau comandită pe acțiuni, care, spre deosebire de comanditar, are dreptul să participe la conducerea societății, răspunde solidar și nelimitat de aportul său, iar numele său poate fi inclus în denumirea firmei; are statut de comerciant.

Comasare = mod de reorganizare a unei firme, cu pierderea calității de persoană juridică pentru aceasta; se realizează prin absorbție (înglobare într-o altă persoană juridică) sau fuziune (reunire cu una sau mai multe firme într-o nouă persoană juridică).

Comercializare leader = comercializare de probă a seriei zero a unui produs, pentru studierea pieței potențiale a produsului respectiv.

Comision = însărcinare dată unei persoane pentru a vinde, a cumpăra, a transporta mărfuri sau a presta servicii; - recompensă dată unui comisionar de către comitent.

Comisionar = intermediar împuternicit să acționeze în nume propriu, pe seama *comitentului* pe care îl reprezintă.

Comitent = *persoană juridică* sau fizică ce încredințează o funcție sau dă o însărcinare *comisionarului*.

Competitivitate = obținerea de produse sau desfășurarea unor servicii de înaltă calitate și cu costuri mai reduse decât ale concurenților, ceea ce asigură pătrunderea, menținerea sau consolidarea poziției pe o piață pentru *firma* respectivă. Printre *strategiile* competitive cele mai uzitate se numără:

- demararea unor programe de productivitate la vârf;
- reducerea nivelurilor conducerii;
- întărirea spiritului de responsabilitate în întregul colectiv;
- planificarea anticipată;
- orientarea spre calitate și spre client;
- căutarea unor idei noi, a unor alternative mai bune;
- investirea judicioasă în noi echipamente și tehnologii;

Competitivitatea poate fi: tehnică, funcțională, sezonieră, de preț.

Comportament al consumatorului = o sumă de imbolduri, preferințe, intenții, deprinderi, obiceiuri și atitudini care trebuie să fie satisfăcute prin marfa (serviciile) solicitată(e). Nevoile de consum, cererea, dar și oferta de mărfuri (servicii) modelează comportamentul consumatorului.

Concedent = *persoană fizică* sau *juridică* ce vinde produse/servicii unei alte persoane denumită *concesionar*.

Concentrare = întărire a controlului și a proprietății asupra firmei sau grupului de firme; poate fi: tehnică, economică sau financiară, pe verticală (regruparea fiind complementară) sau orizontală (regrupează *firme* care produc aceleași produse sau servicii); cele două forme ale concentrării sunt: fuziunea și absorbția.

Concept = noțiune importantă, termen-cheie esențial pentru explicarea unei idei sau acțiuni umane.

CONCERN

Concern = înțelegere între firme diferite (industriale, comerciale, de transport, bancare, de asigurare) pentru a reduce sau suprima riscurile concurenței.

Concesionar = intermediar; *persoană fizică sau juridică*, ce cumpără produse/serviciile *concedentului*, pentru a le asigura anumite condiții de vânzare pe o anumită piață.

Concesiune exclusivă = înțelegere scrisă prin care *concedentul* cedează numai unui anumit *concesionar*, pe o anumită piață, produsele/serviciile sale.

Concurență neloială = orice act sau fapt contrar uzanțelor corecte (cinstite) în activitatea comercială sau industrială; atrage după sine răspunderea civilă, contravențională ori penală.

Conjunctură = ansamblul variațiilor mai multor factori pe o perioadă de câteva luni (mai puțin de un an); reglarea factorilor respectivi poartă numele de *politică conjuncturală*.

Conosament = document eliberat de comandant, ar-

mator sau agentul navei cu care se transportă mărfurile;

- face dovada că marfa a fost încărcată și predată conform clauzelor pe care le cuprinde.

Consignație = contract *sinalagmatic, oneros*, comunicativ și consensual, prin care una din părți, numită *consignant*, încredințează celeilalte părți, numite *consignatar*, mărfuri sau obiecte mobile spre a le vinde în nume propriu, la un preț dinainte stabilit, în contul *consignantului*.

Consoțiu = formă asociativă între mai multe *societăți comerciale*, de obicei instituții financiare, cu sau fără *personalitate juridică*, în vederea cooperării pentru realizarea unor activități sau acțiuni determinate;

- în cadrul consoțiului, fiecare societate acționează pentru sine, una din societăți îndeplinind rolul de leader.

Consulting = activitate care include culegerea de informații de specialitate, efectuarea de studii, oferirea de sugestii și consultatii pe

tema solicitată de client.

Contabilitate = totalitatea operațiunilor prin care se înregistrează costurile activităților unei firme; poate fi: generală (orientată către evaluarea *patrimoniului* și a rezultatelor globale) sau analitică (pe diferite componente ale prețului de cost: costuri de achiziție, de producție, de distribuție); obiectul *contabilității patrimoniului* îl constituie reflectarea în expresie bănească a bunurilor materiale și imobiliare, inclusiv solul, bogățiile naturale, zăcămintele și alte bunuri cu potențial economic, disponibilitățile bănești, titlurile de valoare, drepturile și obligațiile unităților, precum și mișcările și modificările intervenite în urma operațiilor patrimoniale efectuate, a cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor obținute de acestea (C.M. Drăgan).

Contango = termen opus celui de *backwardation*; situație la bursa de mărfuri când prețurile spot (la disponibil) sunt mai mici decât prețurile (*cotațiile*) la termen (din engleză).

Cont de agio = cont care reflectă câștigurile sau pierderile rezultate în urma fluctuației valorii mărfurilor sau banilor în perioada de *ajotaj*.

Cont de rezultate = cont care rezumă toate cheltuielile și încasările realizate de o *firmă* în cursul unui an.

Contingentare = instrument de politică comercială națională prin care se stabilesc plafoane (cantitative sau valorice) în limitele cărora se poate efectua importul sau exportul unor produse.

Cont loro = cont care înregistrează într-o bancă disponibilitățile valutare ale terților.

Cont nostro = cont care evidențiază disponibilitățile valutare proprii într-o bancă.

Cont vostro = cont care evidențiază disponibilitățile valutare ale clienților într-o bancă.

Contract = acord de voință a două sau mai multe *persoane* fizice sau *juridice*, realizat cu scopul de a da naștere, a modifica, trans-

CONTRACT DE MUNCĂ

mite sau stinge drepturi și *obligatii*; pot fi: interne sau externe, pentru livrare de mărfuri sau oferte de servicii etc.

Contract de muncă = convenție între patroni și salariați, prin care se stabilesc, în limitele prevăzute de lege, clauze privind condițiile de muncă, salarizarea și alte drepturi și obligații ce decurg din raporturile de muncă respective.

Contract la termen = se încheie în general la bursă și prevede livrarea-cumpărarea de *mărfuri* sau *titluri de credit*, care trebuie livrate la termenele stabilite; vezi *Forward*.

Contract psihologic = concept lansat de Edgar H. Schein; ceea ce un angajat așteaptă din partea celor care-l folosesc, în termeni:

- *psihologici*: modul în care este văzut la postul său și cum este încurajat să-și dezvolte cunoștințele și responsabilitățile;
- *economici*: salariu, condiții de muncă, orar, securitatea muncii.

Contrafacere = orice încălcare a drepturilor decurgând din brevetele de invenții, *mărcile de fabrică și comerț*, mărcile de servicii, constând în reproducerea fidelă (sau cât mai apropiată de realitate) a obiectului respectiv.

Contraofertă = răspuns la *ofertă*, care nu constituie o *acceptare* a acesteia, ci cuprinde propuneri noi, care condiționează, limitează sau depășesc conținutul *ofertei*.

Contrapartidă = operațiune de comerț exterior prin care valoarea mărfii importate este acoperită (total sau parțial) cu valoarea mărfii exportate.

Contrastalii = timpul consumat pentru încărcarea/descărcarea unei nave după expirarea perioadei de *stalii*;

- sumă de bani pe care *navlositorul* o datorează *armatorului* pentru timpul de încărcare/descărcare ce depășește perioada de *stalii*.

Convertibilitate = dreptul rezidenților și nerezidenților

de a schimba moneda națională cu altă monedă străină, în mod liber, prin vânzare-cumpărare pe piață, fără nici o restricție.

Cooperare economică = relații între două sau mai multe firme din aceeași țară sau din țări diferite, vizând realizarea, prin eforturi conjugate și pe baze contractuale, a unor activități de producție, cercetare și transfer tehnologic, comercializare și servicii etc., eșalonate în timp, cu scopul obținerii unor rezultate comune, superioare celor pe care le-ar putea obține fiecare firmă în parte.

Co-op mailing = expediere poștală în care două sau mai multe oferte sunt puse în același plic sau alt suport de expediție; costurile poștale sunt împărțite între participanți.

Corporație = formă de organizare a activității (economice) care permite o creștere continuă a dimensiunii firmei, a accesului acesteia la capital, precum și micșorarea riscului de acțiune asumat;
- vezi *Societate*.

Cost = suma cheltuielilor necesare pentru obținerea unui produs/serviciu. Poate fi: *marginal* (costul suplimentar necesar pentru a produce o unitate de produs), *de oportunitate* (evaluând valoarea ce ar duce la utilizarea sa cea mai avantajoasă) și *social* (totalitatea sarcinilor pe care le suportă o colectivitate, ca urmare a unei anumite activități).

Cost marginal = cheltuielile necesare pentru a produce o unitate din produsul respectiv.

Coș valutar = denumire generică pentru un grup determinat și selectiv de valute.

Cotare = stabilirea prețurilor de cerere, de ofertă și de tranzacție la bursele de mărfuri și de valori.

Cotație fermă = oferta de preț la care se va executa *tranzacția*, în funcție de cantitatea din produsul respectiv și sursa de aprovizionare (locul de vânzare).

CPT = "carriage paid to" (din engleză); transport plătit până la...

CREANȚĂ

Creanță = de obicei, o sumă de bani împrumutată; obligație a debitorului față de creditor.

Creativitate = capacitatea unei firme sau aptitudinea unei persoane de a găsi soluții noi și de a le pune rapid în aplicare.

Credit = relație bănească între o *persoană fizică* sau *juridică*, numită *creditor*, care acordă unei alte persoane, numită *debitor*, un împrumut în bani sau care vinde mărfuri/servicii pe datorie, în general cu o dobândă stabilită în funcție de *riscul* pe care și-l asumă *creditorul* sau de reputația *debitorului*. *Creditul* poate fi: *bancar* (împrumut în bani acordat de o bancă); *comercial* (vânzare de produse/servicii cu plata ulterioară); *de export* (împrumut în bani pentru sprijinirea exportului); *documentar* (rambursarea către vânzător, în anumite condiții, de către o bancă împuternicită în acest sens, a contravalorii produsului/serviciului, în paralel cu livrarea acestuia către cumpărător), *acordat de*

organisme financiare internaționale sau *de diferite țări*; *tehnic* (soldul unui cont de *cliring*) asupra căruia nu se calculează nici un fel de dobândă.

Credit back-to-back = (din engleză) în care vânzătorul, ca beneficiar al primului credit, oferă ca garanție unei terțe bănci chiar acest credit, în vederea obținerii celui de-al doilea.

Credit counter = (din engleză) procedura este aceeași ca mai sus, cu excepția faptului că vânzătorul cere propriei bănci să emită al doilea credit, pe baza primului.

Creditor = vezi *Credit*.

Credit red clause = cu clauză roșie (din engleză); include o clauză specială ce autorizează banca cumpărătorului să avanseze sume vânzătorului înaintea prezentării documentelor de tranzacție.

Credit revolving = (din engleză) formă de credit prin care suma acordată clientului se reconstituie în mod automat, pe măsura efec-

tuării rambursărilor, fără o altă avizare; poate fi revocabil sau irevocabil.

Credit transferabil = se poate transfera în anumite condiții, cunoscute și specificate, de la beneficiarul primar către unul sau mai mulți beneficiari secundari.

Cross-rate = (din engleză) cursul unei valute față de o altă valută, prin referirea la o valută intermediară, desemnată de comun acord.

Curaj = acceptarea *riscului*, acțiune cu inițiativă susținută; presupune: a) educația pentru a deveni bătaios, ofensiv; b) proba autonomiei și independenței de gândire; c) înțelegerea dezaprobării; d) înțelegerea arbitrariului.

Curator = lichidatorul unei firme falimentare; vezi *Administrarea falimentului*.

Curs al acțiunilor = *prețul* la care se cotează *acțiunile* la bursă; poate fi: de cerere, de ofertă sau la care se efectuează tranzacția propriu-zisă.

Curs de schimb = *prețul* unei valute în altă valută;

prețul efectiv sub care se comercializează mărfurile/serviciile pe piața internațională.

Curs efectiv = cursul mediu ponderat al unei valute (monede) față de un coș *valutar*, reflectă nivelul și tendința *cursului de schimb* al valutei (monedei) respective (în engleză, "effective exchange rate").

Curtaj = comision convenit agenților oficiali de bursă pentru tranzacțiile și operațiile încheiate prin intermediul lor;

- comisionul este plătit atât de cumpărător, cât și de vânzător și se calculează în sumă fixă sau în procente din suma tranzacțiilor și operațiilor efectuate.

Curtier = mijlocitor al tranzacțiilor la bursa de valori.

Customer satisfaction management = management orientat spre satisfacția clientului (din engleză); acel sistem de management capabil să genereze satisfacția clientului în mod continuu și sistematic.
Obiective:

CUSTOMER SATISFACTION MANAGEMENT

- evidențierea problemelor rezultate din măsurători și efectuarea de acțiuni concrete pentru eliminarea lor;
- stimularea angajaților capabili să-și asume decizii și să întreprindă acțiuni din proprie inițiativă pentru mulțumirea clientului;
- comunicarea directă și permanentă cu angajații din "prima linie";
- cunoașterea directă și permanentă a cerințelor și dorințelor beneficiarilor;
- crearea unui proces flexibil de inovație care să depășească în mod constant așteptările clienților.



Dealer = (din engleză) vezi *Jobber*.

Debit = datoria unei *persoane fizice* sau *juridice* numită debitor, față de o terță persoană;

- coloană într-un registru de contabilitate sau într-un extras dintr-un asemenea registru în care se ține evidența conturilor.

Debușeu = piața pe care se poate vinde un produs/ serviciu.

Decizie strategică = hotărâre de complexitate mărită, care vizează activitatea de ansamblu, luată pe baza unor informații certe, care surprind evoluția fenomenului respectiv pe orizonturi (mai) lungi de timp.

Decizie tactică = hotărâre de complexitate (mai) mică, ce vizează obiective pe domenii și se realizează prin programe de scurtă durată;

- transformă decizia strategică în acțiuni concrete.

Declarant vamal = *persoană fizică* sau *juridică* ori reprezentantul acesteia, care declară și prezintă mărfuri pentru vămuire.

Declarație de încasare valutară = modalitate de urmărire și control a exporturilor, atât din punct de vedere al realizării acestora, cât și al încasării sumelor aferente.

Deconfitură = starea de *insolvabilitate* a unui debitor.

Decontare = efectuarea fără numerar plătilor a încasărilor, prin intermediul conturilor bancare.

De facto = de fapt (din lat.); situația simplei existențe factice.

Deflație = ansamblu de măsuri economico-financiare pentru diminuarea sau lichidarea *inflației*; se caracterizează prin scăderea *prețurilor* sau încetinirea creșterii lor, reducerea *masei monetare*, dar și prin scăderea ocupării populației active și încetinirea generală a activității economice.

DEGREVARE

Degrevare = reducerea (până la anulare) a unei *creanțe* (taxă, impozit etc.).

De jure = de drept (din latină); situația legitimării juridice.

Delegant = persoana care delegă o altă persoană (un delegat).

Delegatar = persoană care acceptă să i se presteze o anumită obligație de către un delegat; de cele mai multe ori este sinonimă cu *delegantul*; în celelalte cazuri intervine un intermediar.

Delivered at frontier = livrat la frontieră (din engleză); obligațiile vânzătorului sunt îndeplinite când marfa a ajuns la frontieră, dar înainte de vămuirea ei la frontiera vamală a țării desemnate în contractul de vânzare-cumpărare.

Delivered duty paid = livrat, drepturi achitate (din engleză); vânzătorul are obligația să pună marfa la dispoziția cumpărătorului, achitând taxele de transport, depozitare, import și vamale, încărcare și descărcare, verificare, măsurare și cântărire ale mărfii respective.

Demonstrație = prezentarea produsului în condiții de utilizare; se efectuează de vânzător sau producător cu ocazia unor târguri, standuri, expoziții de prezentare a produsului respectiv.

Depozit bancar = sumă de bani aparținând unui depunător și păstrată de o bancă în contul acestuia;
- este de două feluri: la vedere - când banii sunt rambursați imediat, sau pe termen - când banii sunt rambursați după o perioadă de timp.

Depreciere monetară = diminuarea valorii monedei respective.

Depunerea bilanțului = situație specială a unei firme care nu mai poate face față datoriilor din lipsa mijloacelor de plată;
- se face în fața organelor competente.

Depunere la vedere = sumă de bani sau alt titlu de valoare depus pentru păstrare la bănci, case de economii etc., fără indicarea duratei de păstrare; deponentul poate dispune cum dorește de suma respectivă.

Descoperit bancar = facilitate acordată de bancă unui client ale cărui *depozite bancare* nu-i acoperă cheltuielile; banca onorează titlurile de credit ale acestuia, percepând o dobândă suplimentară.

Desesizare = efect principal al hotărârii judecătorului care declară *falimentul*; constă în pierderea de către *debitorul* falit - *persoană fizică* sau *juridică* - pe data hotărârii, a dreptului de a administra și dispune de bunurile sale.

Design = ansamblu de tehnici și procedee referitoare la: formă, culoare, material, componente, ambalaj etc., care servesc la crearea/conceperea unui produs; în termeni generici: desen, schiță, plan, proiect.

Despatch-money = (din engleză) suma pe care proprietarul unei nave o plătește navlositorului (încărcătorului) pentru timpul de stalii economisit.

Detailist = *persoană fizică* sau *juridică* ce realizează acte de comerț cu amănuntul (vânzare cu amănuntul sau "en détail").

Dever = vezi *Cifra de afaceri*.

Diferențiale = prime de preț plătite la bursa de mărfuri pentru calitățile (sorturile) mai bune decât calitatea de bază sau scăzăminte pentru calități inferioare.

Disagio = pierdere rezultată din speculațiile de bursă, fie cu valută, fie cu hârtii de valoare.

Discont = scăzământ, bonificație; procent încasat de bănci la decontarea plăților.

Dispatching = expediere; distribuție (din engleză); împărțire, repartizare.

Disponibil = sumă de bani pe care *trăgătorul* unui *cec* o are în depozit la *tras* (în mod obișnuit, o bancă).

Disponibilitate monetară = vezi *Cash*.

Distribuție = totalitatea activităților care permit producătorului să comercializeze produsul.

Dividend = profit distribuit în mod efectiv pe *acțiune*; parte a venitului net distribuit periodic sub formă de bani, acțiuni sau alte drepturi, acționarilor unei societăți pe acțiuni;

DO-IT-YOURSELF

- trebuie declarat ca venit în anul în care se acordă, fiind impozabil.

Do-it-yourself = fă-o singur (din engleză); a construi ceva prin propriile mijloace, a folosi propria îndemânare pentru a realiza ceva.

Dol = manoperă vicleană săvârșită de către una din părți, cu scopul de a înșela pe celălalt partener, spre a-l determina să încheie un anumit *contract*.

Draw-back = (din engleză) facilitate vamală ce permite rambursarea (totală sau parțială) a taxelor vamale și a altor taxe percepute pentru materii prime, materiale, piese, subansamble importate pentru a servi producției, care apoi se exportă; de la 1 ianuarie 1991 se aplică și în România.

Dreaptă de tendință = "trendline" (din engleză); reprezentare grafică a variației unui titlu sau a unei mărfi, cu scopul de a prezice potențialele modificări de prețuri; exemplu: unifică cele mai mici, respectiv cele mai mari prețuri pentru

o marfă (serviciu, titlu) într-o perioadă de timp dată, ilustrând tendința de creștere, respectiv de scădere a prețului respectiv.

Dry cargoes = transporturi uscate (din engleză); vezi *Bulk carrier*.

Dumping = (din engleză) vânzarea unui produs sau a unei valute la un preț/curs inferior costului/cursului său, pentru a plasa concurența într-o poziție defavorabilă; inundarea pieței cu mărfuri ieftine, în scopul înălțurării concurenților.

Dumping downstream = dumping în aval (din engleză); dumping de furnizare; executarea unui produs ce conține un subansamblu important, achiziționat la o valoare mai mică decât cea normală.

Duopol = concurență imperfectă pe o piață unde oferta este realizată doar de doi vânzători, iar cererea aparține mai multor cumpărători.

Duopson = concurență imperfectă pe o piață unde cererea aparține doar la doi cumpărători, existând mai mulți ofertanți.

E

Embargo = interdicere (din engleză); restricție cu scopuri economice sau politice de a exporta mărfuri într-un stat.

Empatie = abilitatea de a te substitui în rolul celuilalt (cu care discuți ori faci afaceri) sau de a pătrunde esența obiectivelor pe care acesta le urmărește.

Engineering = inginerie (din engleză); ansamblu de operațiuni care privesc concepția, încercarea, realizarea și conducerea lucrărilor pentru obținerea unui produs în cele mai bune condiții de execuție și eficiență.

Eșantion = *mostră*; cantitate mică sau bucată dintr-un produs fără valoare comercială, distribuită în mod gratuit potențialilor cumpărători.

Etica afacerilor = reguli de comportament ale *omului de afaceri*.

Evaluare a firmei = vezi *Goodwill*; complex de metode pentru exprimarea (de cele mai multe ori în bani) a valorii unei firme. Cuprinde fie estimarea activelor firmei (valoarea contabilă, valoarea de lichidare), fie estimarea veniturilor firmei. Cele mai uzitate metode de evaluare sunt:

- metoda relației preț-profit, "price to earnings" sau "ratio P/E", prin care se calculează un indicator ce reflectă raportul între *prețul acțiunilor și dividendele* care se pot obține de la acestea;
- metoda *dividendelor* "dividend methods" disponibilizează date privind procentul de dividende care se aplică asupra participării la afacerea respectivă (datele asupra datoriilor firmei nu sunt luate în calcul);
- metode ale *fluxului de numerar* capitalizat "discounted cash flow" și, respectiv, *valorii nete actualizate* "net present value".

Evaziune fiscală = sustragere de la plata *obligațiilor* fiscale, prin transmiterea unor date eronate privind veniturile obținute.

EXCEDENT

Excedent = diferență pozitivă între *active* și *pasive*; plus de venituri în raport cu cheltuielile sau de încasări în raport cu plățile.

Exercițiu fiscal = perioadă de timp, în general un an, în care sunt stabilite rezultatele financiare ale unei firme.

Exigibilitate = calitate a unei *creanțe* care a ajuns la *scadență* prin împlinirea termenului de plată convenit sau a condiției căreia îi era subordonată.

Ex quay = la chei (din engleză); *obligație* a vânzătorului de a pune marfa (vămuită sau nevămuită) la dispoziția cumpărătorului pe doc (pe chei) în portul din țara de import, stabilit în contractul de vânzare-cumpărare.

Ex ship = pe navă (din engleză); *obligație* a vânzătorului de a pune marfa la dispoziția cumpărătorului la bordul navei, în portul din

țara de import fixat în contractul de vânzare-cumpărare.

Extraneitate = componentă distinctivă a raporturilor de drept internațional care le particularizează față de raporturile interne.

Extras de cont = totalitatea intrărilor și ieșirilor de bani, precum și soldul contului respectiv, într-o perioadă de timp;

- document bancar, eliberat pe numele titularului de cont pentru certificarea tuturor operațiilor de încasări și plăți efectuate din contul respectivului titular de cont.

ExW = "ex works" (din engleză); clauză contractuală prin care vânzătorul pune marfa la dispoziția cumpărătorului, franco uzină, într-un punct precizat, toate celelalte cheltuieli de transport, asigurare, staționare, încărcare etc. urmând să fie suportate de cumpărător.

F

Factor = firmă *cesionară* de *creanțe* comerciale, specializată în operațiuni de *factoring*.

Factoring = *contract* (convenție) încheiată între *factor* și *aderent*, prin care *aderentul* transferă *factorului* o parte sau toate *creanțele* pe care le posedă asupra terților debitori; *factorul* se obligă să le încaseze și să suporte *riscul insolvabilității debitorilor*.

Factum principis = faptul prințului (din latină); ordinul autorității competente, dat în condițiile legii, prin care, în interes de stat, se dispune o măsură ce pune *pe debitor* în situație de *forță majoră*, adică în imposibilitatea de a executa o obligație contractuală.

Faliment = procedură juridică de executare silită asupra bunurilor *debitorului*, destinată satisfacerii tuturor *creditorilor* acestuia.

FAS = "free alongside ship" (din engleză); franco lângă navă; clauză într-un contract prin care vânzătorul se obligă să pună marfa la dispoziția cumpărătorului lângă nava de transport.

FCA = "free carrier" (din engleză); clauză într-un contract prin care vânzătorul are responsabilitatea de plată a cheltuielilor de staționare și încărcare a mărfii într-un anume port autohton.

Feed-back = acțiune, conexiune inversă; retroacțiune (din engleză).

Feed-before = (din engleză) prevedere, prevenire în legătură cu unele probleme potențiale, anticipate.

Fiabilitate = însușire a unui produs de a fi sigur în funcționare, de a îndeplini funcțiile pentru care a fost creat, în condițiile determinate și într-o perioadă de timp prestabilită.

Fill-in = toate amănunțele completate (din engleză); nume, adresă sau alte elemente de individualizare

FIRMĂ

inserate într-o scrisoare pretipărită.

Firmă = *persoană juridică* ce combină factori și resurse pentru a obține o *marfă* (produse, *bunuri*) sau un serviciu destinat consumului; denumirea sub care este înscrisă în registrul comerțului reprezintă un element de identificare al acesteia.

Fiscalitate = ansamblul reglementărilor referitoare la impozite și taxe.

Fixing = aranjare; stabilire (din engleză); cotarea unei monede pe piață.

Flextime = "flexible time"; timp flexibil (din engleză); care permite modificarea programului de lucru.

FOB = "free on board" (din engleză); clauză într-un contract, care cuprinde prețul mărfii, taxele de încărcare pe navă și taxele de export, după care produsul este "liber la bord" la dispoziția cumpărătorului.

FOB airport = liber la bordul avionului (din engleză); vânzătorul achită

toate *obligatiile* privitoare la *marfă* până la predarea acesteia transportatorului aerian.

Follow-on = urmează în continuare (din engleză); parte succesivă a unei campanii publicitare, care completează fazele precedente; vezi și *Teaser*.

Follow-up = urmează alături (din engleză); continuarea unei campanii publicitare care pune în evidență aspecte noi ale comunicării cu clientul, consolidând această comunicare.

Fond mutual = formă instituționalizată de concentrare a resurselor bănești disponibile ale indivizilor, în vederea investirii capitalului respectiv în diferite activități.

FOR/FOT = "free on railway"/ "free on truck"; franco vagon/franco camion. Condiție la încheierea unui *contract* de vânzare-cumpărare, conform căreia răspunderea vânzătorului încetează o dată cu încărcarea mărfii în vagon/camion.

Forță majoră = împrejurare neprevăzută și de neînlătu-

rat, care face imposibilă executarea unei *obligatii*, având ca efect exonerarea de răspundere a *debitorului*; clauză în contractele de societate sau în contractele de livrare sau de prestări servicii încheiate între două sau mai multe părți.

Forward = la termen (din engleză); operațiune la bursă, în care livrarea *mărfurilor* (*acțiunilor*) și, într-o anumită măsură, plata lor se vor face la un termen viitor, bine precizat.

Fraht = "fracht" (din germană); vezi *Scrisoare de trăsură*.

Franchising = (din engleză) concesionarea exploatării, în anumite condiții stabilite, a unei mărfi/unui serviciu deja cunoscut(e) pe piață; autorizație; licență tehnică de comercializare, de distribuție modernă, prin care franșizorul (cedentul) primește în schimbul cedării către beneficiar (cesionar) a dreptului de a utiliza în afaceri marca sa împreună cu mijloacele și cunoștințele necesare, o sumă de bani inițială și o

redevență periodică, numită "franchise fel".

Franco = noțiune utilizată în operațiunile comerciale, referitoare la plata cheltuielilor aferente unei *mărfi* - costuri de depozitare, transport, reîncărcare, descărcare etc. - până în momentul expedierii ei; subliniază limitele în care cumpărătorul este exonerat de cheltuielile respective.

Franco vagon = vezi *FOR/FOT*.

Franșiză = parte din valoarea pagubei, dinainte stabilită, care va fi suportată de către asigurat; - poate fi simplă (atinsă) sau absolută (deductibilă). În cazul *franșizei simple*, asiguratorul acoperă în întregime paguba, până la nivelul sumei asigurate, ori de câte ori aceasta este mai mare decât *franșiza*. *Franșiza absolută* se deduce în toate cazurile din pagubă, ceea ce înseamnă că asiguratorul acordă despăgubire numai pentru partea din pagubă care depășește

FREE CARRIER

franzișă. În ambele cazuri asiguratorul nu acordă despăgubiri pentru pagubele care se încadrează în valoarea franșizei.

Free carrier = *franco* transportator (din engleză); vânzătorul achită toate *obligatiile* privitoare la *marfă* până la predarea acesteia transportorului, la punctul convenit.

Free list = listă liberă (din engleză); listă de bunuri care nu sunt supuse taxelor vamale de import și revendicărilor pentru *licență de import* într-o țară.

Freight carriage and insurance paid to = fraht și asigurare plătite până la (din engleză); vânzătorul plătește transportul și asigurarea de transport a *mărfii* contra *riscurilor* de avariere sau pierdere pe timpul transportului *mărfii* până la un punct, stabilit cu cumpărătorul acesteia.

Freight carriage paid to = fraht plătit până-la (din engleză); ca și în cazurile C

and F, vânzătorul plătește doar costul transportului până la punctul de destinație convenit, *riscurile* de avarie sau pierdere a *mărfii* pe timpul transportului și asigurarea acestora suportându-le cumpărătorul.

Full employment = angajare deplină (din engleză); ocupare completă a resurselor umane, a forței de muncă.

Futures = vezi *Forward*.

Fuziune = vezi *Comasare*.

Fuzzy = vag; nesigur (din engleză); imprecis; nedeterminat; care operează cu dimensiuni și variabile imperfect precizate. Sunt dezvoltate, în ultimii ani, pentru conducerea proceselor economice, sisteme matematice fuzzy (fuzzy systems). Exponenții de mare valoare ai acestei discipline sunt A. Kauffman (Franța) și Gil Aluja (Spania). Școala românească de matematică fuzzy este reprezentată de prof. Aleksandru Puiu Tacu (Iași) și Nicolae Horia Teodorescu (Iași).

G

Gadget = dispozitiv (din engleză); articol inserat în mod obișnuit în componența unui produs pentru a-i face folosirea mai plăcută sau mai simplă.

Gaj = vezi *Amanet*.

Gândire laterală = generarea de idei noi, neortodoxe și aparent ilogice și abandonarea celor vechi; Edward de Bono este creatorul conceptului, înrudit cu cel de gândire inversată ("upside-down thinking"), lansat de C.Hardy.

Generativitate = formare și pregătire a următoarei generații de manageri, specialiști, lucrători, prin însușirea unor noi deprinderi și prin definirea strategiilor pe termen lung.

Gir = transfer al unui *titlu de credit* prin *andosarea*

dorinței titularului (girantul) de a-l remite unui girator; girantul își asumă obligația stingerii *creanței* giratorului, dacă acesta nu o execută la *scadență*.

Give-away = dă-l mai departe (din engleză); material informativ și publicitar, afișe mici cu reclame, care sunt oferite pe stradă publicului larg.

Glitz = spectaculozitate excesivă; sclipire stridentă (din engleză).

Good management = bună gestiune, conducere (din engleză); asigurarea succesului eforturilor pentru dezvoltarea economică. A opta sesiune a Conferinței Națiunilor Unite pentru Comerț și Dezvoltare (Cartagena, Columbia, 8-25 februarie 1992) l-a definit ca suma totală a acțiunilor guvernamentale necesare stabilirii celor mai potrivite forme de organizare și reguli ale jocului, pentru o funcționare eficientă și convenabilă a piețelor și pentru un climat propice activității economice.

GOODWILL

Goodwill = bună reputație (din engleză); excedent al valorii reale a unei firme, în afara valorii sale contabile (care apare în bilanț), provenit din: capacitatea acesteia de a genera noul (vezi *Gândirea laterală*), valoarea resurselor uma-

ne, calitatea imaginii sale pentru consumator, valoarea cercetărilor sale științifice, a organizării sale.

Graf = buclă; circuit; arbore-rețea; metodă pentru a ilustra interacțiunile între componentele unui ansamblu; vezi *PERT*.

H

Hârtii de valoare = toate *titlurile de credit*, precum și titlurile de proprietate, certificate legal, care dau dreptul obținerii unui venit.

Hedging = gestiunea riscurilor (din engleză); gestiunea riscurilor *afacerii* prin intermediul unui *contract la termen* (unul sau mai mulți ani), care contracarează riscul de mărire a prețului mărfii respective (care va fi astfel achiziționată la un

preț existent în momentul încheierii tranzacției).

Hiperinflație = *inflație* foarte puternică, autoîntreținută, cumulativă.

Holding = asociație a mai multor participanți independenți (companii, *firmes*), care-și desfășoară fiecare activitatea sub o coordonare unică (din engleză); societatea care deține total sau parțial acțiunile holdingului controlează sau influențează conducerea acestuia.

Hot money = bani fierbinți (din engleză); fonduri speculative.

Hype = element care înșală (din engleză); reclamă sau propagandă exagerată.



Impozit = plată în bani datorată de o persoană fizică sau juridică bugetului statului. Lista impozitelor, taxelor și a celorlalte venituri ale statului este compusă din:

- *impozite directe*: impozit pe profit; impozit pe salariu; impozit pe dividende la societățile comerciale; impozit pe profit obținut din activitățile comerciale ilicite sau din nerespectarea Legii privind protecția consumatorilor;
- *impozite indirecte*, între care: taxe vamale de la persoane juridice sau fizice; majorări și penalități de întârziere pentru venituri nevărsate în termen; taxe pentru acordarea licențelor în vederea practicării jocurilor de noroc; taxa de trecere a frontierei; taxa de compensație; impozitele pe circulația mărfurilor; taxa pe valoarea adăugată ș.a.;

- pentru bugetele locale se mai percep: impozite și taxe de la populație (ex. impozitul pe veniturile liber-profesioniștilor, meseriașilor și ale altor persoane fizice independente și asociații familiale); impozite pe clădiri și pe terenurile ocupate de clădiri și alte construcții, de la persoanele juridice; taxe asupra mijloacelor de transport deținute de persoane juridice; majorări și penalități de întârziere pentru venituri nevărsate în termen etc.

Incaso documentar = efectuarea unei încasări de către o bancă pentru un client al său; modalitate de plată prin care exportatorul remite băncii sale documentele comerciale care atestă îndeplinirea *obligatiilor* ce i-au revenit dintr-un *contract* de vânzare-cumpărare; banca primitoare remite documentele spre încasare unei bănci din străinătate, care, la rândul ei, le predă importatorului, după ce acesta a achitat contravaloarea lor.

Incoterms = denumire prescurtată pentru "international commercial terms" - un ansamblu de termeni adoptați de Camera de Comerț Internațional, pentru interpretarea unitară a noțiunilor comerciale cele mai frecvent folosite în vânzările internaționale de mărfuri. Acești termeni sunt:

- C and F
- CIF/CAF
- CIF/CAF
- Delivered at frontier
- Delivered duty paid
- Ex works
- Ex quay
- Ex ship
- FAS
- Fob airport
- FOR/FOT
- Franco vagon
- Free carrier
- Freight carriage paid to
- Freight carriage and insurance paid to.

Indice al costului vieții = mărime relativă care exprimă modificările în *prețurile mărfurilor și serviciilor* solicitate de populație; acestea se selectează, de regulă, pe baza sondajelor cu privire la bugetele de familie (cheltuielile medii ale unei familii).

Indice bursier = mărime ce reflectă evoluția cursurilor la o anumită bursă, calculate ca o medie a *cursurilor acțiunilor* mai multor firme cotate la bursa respectivă. Pe mapamond se calculează următorii indici deveniti deja celebri:

- CAC-40 - indicele Bursei din Paris (medie a 40 cursuri de acțiuni cotate la această bursă);
- DOW JONES - indicele Bursei din New York (medie a 30 cursuri de acțiuni);
- FAZ - indicele Bursei din Frankfurt (medie a 100 cursuri de acțiuni);
- FINANCIAL TIMES - indicele Bursei din Londra (medie a 30 cursuri de acțiuni);
- NIKKEI - indicele Bursei din Tokyo (medie a 225 cursuri de acțiuni cotate la această bursă).

Indice valutar = mărime relativă care măsoară *aprecierea sau deprecierea* unei valute sau a unui *coș valutar*, față de un punct de referință stabilit.

Inflație = dezechilibru al mecanismului economic, financiar și monetar datorat

creșterii nivelului general al prețurilor și tarifelor, diminuării puterii de cumpărare, deprecierei monedei, respectiv, creșterii masei monetare fără acoperire în mărfuri și servicii; poate fi: *inflație prin cerere* (de penurie), atunci când oferta de mărfuri este mai mică decât cererea, sau *inflație prin costuri*, atunci când cresc prețurile și tarifele.

Inovație economică = orice idee nouă care se concretizează prin aplicații comercializate (J.Schumpeter).

Insolvabilitate = vezi *Încetarea plăților*.

International commercial terms = vezi *Incoterms*.

Intuitu personae = luarea în considerare a persoanei

(din latină); încrederea deosebită în partenerul de afaceri la încheierea unui contract.

Investiție de portofoliu = plasarea economiilor bănești ale unei persoane fizice sau juridice, cu scopul obținerii unui câștig maxim cu riscuri minime.

Investiție străină directă = proprietatea unui rezident străin asupra unor active, cu scopul de a controla folosirea acestor active.

Ipotecă = garanție reală (din latină și greacă); dreptul creditorului asupra unui bun imobil (teren, clădiri) al debitorului pentru plata unor creanțe; comparativ cu girul, în perioada ipotecării, debitorul nu-și pierde dreptul de proprietate asupra bunului ipotecat.



Încetarea plăților = situație în care se află un debitor, *persoană fizică sau juridică*, care nu și-a achitat datoriile ajunse la *scadență*.

Închidere = "close" (la bursă), prețul ultimei tranzacții a unui titlu sau a unei obligațiuni la sfârșitul zilei de tranzacționare sau în ultima jumătate de oră a sesiunii de tranzacționare.

Întreprindere mică = *societate* care îndeplinește două din următoarele trei criterii: a) totalul bilanțier să nu depășească 1 milion ECU; b) cifra netă de afaceri să nu depășească 2 milioane ECU; c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului să nu depășească 250 persoane (definiție dată de Biroul Statistic al Uniunii Europene - Eurostat).

Întreprindere mijlocie = *societate* care îndeplinește două din următoarele trei criterii: a) totalul bilanțier să nu depășească 4 milioane ECU; b) cifra netă de afaceri să nu depășească 8 milioane ECU; c) numărul mediu de salariați în cursul exercițiului să nu depășească 250 persoane (Biroul Statistic al Uniunii Europene - Eurostat).

Întreprindere mixtă = *societate* care asociază la *capital* sau/și în conducerea sa interese publice și interese particulare; într-o altă accepțiune, investiția mixtă poate fi și o societate care asociază la capital și interese sau aporturi de participări autohtone sau din exterior.

Învățare prin acțiune = "action learning" (din engleză), sistem de informare managerială bazat pe principiul schimbului de informații și experiențe din activitatea cotidiană; propus de britanicul Reg W.Revans.

J

Jobber = agent intermediar la bursă sau în comerțul cu materii prime; angrosist; *dealer* (din engleză).

Job-broker = intermediar pe piața muncii (din engleză).

Job-enrichment = îmbogățirea muncii prin luarea în considerare a factorilor motivaționali (din engleză); conceptul a fost introdus din anul 1968 de psihologul american Frederick Herzberg.

Job-sharing = împărțirea muncii, a sarcinilor (din engleză).

Joint-venture = acțiune comună; asociere în participare (din engleză); asociere între doi sau mai mulți investitori independenți, indivizi sau *firme*, în scopul de a face *afaceri* greu de realizat pe cont propriu;

- înseamnă mai mult decât o simplă afacere, dar mai puțin decât crearea unei

societăți, deoarece nu totdeauna prin crearea unui *joint-venture* se formează o societate;

- *contract* între părți pentru a crea o asociere între indivizi sau întreprinderi, inclusiv societăți de capital, cu un scop comun și cu avantaje reciproce, pentru a realiza o singură afacere sau operațiune sau câteva afaceri sau operațiuni, limitate în timp sau ca număr.

Just-in-case = producție tampon sau producție pentru stocare (din engleză).

Just in time = exact la timp (din engleză); metodă de aprovizionare a unei firme care permite accelerarea producției ei, păstrând stocurile zero sau foarte mici; producție sincronizată, care conduce la reducerea costurilor de producție și creșterea fiabilității; creatorul metodei a fost, după unii, Tanchi Ohno, iar după alții, tot un economist japonez - Kanban, însă cel care a introdus-o prima dată în SUA a fost Richard J. Schonberger.

K

Kaizen = îmbunătățește peste tot, fă astăzi mai bine decât ieri, principiu japonez de organizare și conducere a firmei, care urmărește îmbunătățirea continuă a activității.

Kanban = aprovizionare cu materii prime și materiale pentru derularea unui proces de producție cu stocuri zero; economistul japonez Kanban a propus această metodă.

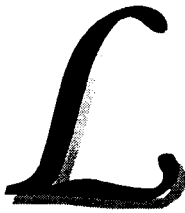
Kereitsu = trust tipic după model japonez, care include o bancă, o companie comercială, o companie de asigurări și mai multe firme producătoare.

Keyline = cheia liniei (din engleză); una sau mai multe descrieri parțiale sau totale ale comportamentului de cumpărare, inclusiv informațiile referitoare la numele, adresa și poziția actuală a clienților.

Know-how = a ști cum, prin ce mijloace; a fi în cunoștință de cauză; a fi informat (din engleză); ansamblu de cunoștințe și experiențe referitoare la un procedeu tehnic; ansamblul formulelor, definițiilor tehnice, documentelor, desenelor și modelelor, rețelelor, procedeelelor, experienței de producție și a altor elemente analoge ce servesc la fabricarea unui produs (definiția CEE/ONU).

Know-to = cum să (din engleză).

Krach = cădere (din germană); prăbușire brutală financiară, monetară, bursieră sau bancară.



Lag = decalaj între acțiunea unui factor (cauză) și efectele acestuia.

L/C = "letter of credit" (din engleză); vezi *Scrisoare de credit*.

Leadership = conducere (din engleză); autoritate a conducătorului exprimată în abilități dobândite și aspirații proprii care definesc potențialul real al acestuia.

Lean management = sistem nou, flexibil, complex și eficient (din engleză); se bazează în conducerea și organizarea firmelor pe gândirea economică practică, sensibilă și receptivă, sistemică, referitoare la folosirea potențialului productiv respectiv.

Leasing = chirie (din engleză); formă specifică de creditare în *bunuri* (*mărfuri*), prin care se realizează îmbinarea intere-

selor părților; bunurile sunt cumpărate de creditor și închiriate locatarului sau utilizatorului, cu posibilitatea pentru acesta din urmă ca, la sfârșitul perioadei de închiriere convenite, să devină proprietarul bunurilor închiriate;

- *contractul de leasing este sinalagmatic, comutativ, consensual, oneros, intuitu personae.*

Lease-back = operația prin care societatea de leasing închiriază obiecte și bunuri (din engleză).

Leverage = termen care desemnează efectul de lever, de pârghie ridicătoare, exercitat asupra capitalului propriu de fondurile atrase de pe piață pentru finanțarea activității unei firme.

Lex banderae = vezi *Lex pavilionis*.

Lex loci actus = legea locului unde s-a încheiat actul (din latină).

Lex loci commissi = legea locului unde a fost săvârșit delictul (din latină).

Lex loci executionis = legea locului executării (din latină).

Lex loci solutionis = legea locului plății (din latină).

Lex pavilionis = legea pavilionului (din latină); legea statului unde nava sau aeronava se află înmatriculată.

Lex rei sitae = legea locului unde este așezat bunul (din latină).

Lex voluntatis = legea voinței (din latină); legea pe care părțile unui *contract* economic au ales-o prin acordul lor spre a le guverna drepturile și *obligatiile* reciproce născute din operațiunea respectivă.

Libertate contractuală = principiu fundamental al dreptului civil, în virtutea căruia părțile sunt libere să încheie, în limitele îngăduite de normele de ordine publică și de regulile de conviețuire socială, orice fel de *contract*, să stabilească prin voința lor comună *clauzele* pe care *contractele* urmează să le cuprindă și efectele juridice pe care trebuie să le producă.

LIBOR = "London interbank offered rate" (din engleză); rata dobânzii cu care se cre-

ditează reciproc, în cazul împrumuturilor mari, cele mai importante bănci internaționale care tranzacționează în dolari.

Licență = cesionarea dreptului de utilizare a brevetului de producere a unei *mărfi* sau serviciu; poate fi exclusivă (cesionantul renunță la dreptul de utilizare a brevetului), deplină (pe toată perioada de valabilitate a brevetului) sau limitată, respectiv neexclusivă (dreptul de utilizare a brevetului poate fi acordat unuia sau mai multor cesionari). În practica internațională sunt cunoscute trei modalități de plată a licenței:

- cesionarea prin plata unei sume forfetare sau globale, conform unor calcule de estimare a producției;
- cesionarea prin plata unei *redevențe* sau *royalty*, adică a unui anumit procent aplicat la producția efectiv realizată pe baza licenței;
- cesionarea cu plata în produse fabricate grație licenței respective.

Licență (de export sau import) = acordul dat de autoritățile statale de a exporta sau importa o marfă.

Lichidare = ansamblu de operații, consecutive hotărârii de dizolvare a unei societăți, prin care se urmărește finalizarea afacerilor în curs ale acesteia, valorificarea (realizarea) activului prin transformarea lui în numerar, plata creditorilor societății și împărțirea eventualului activ net rămas între asociați, proporțional cu participarea lor la capital.

Lichiditate = capacitatea unor active de a fi transformate la un moment dat în bani; poate fi:

- a) primară, absolută sau perfectă (bani înșiși; contul "casa" dintr-un bilanț);
- b) secundară (acele active care pot fi transformate oricând și fără dificultăți în bani).

Lichiditate patrimonială = raport între activul și pasivul unei firme; pentru ca firma să aibă un grad corespunzător de siguranță și să poată primi noi credite, raportul trebuie să fie supraunitar.

Livrat drepturi achitate = vezi *Delivered duty paid*.

Livrat la frontieră = vezi *Delivered at frontier*.

Livrări în contrapartidă = vezi *Contrapartidă*.

Lobby = influențarea intereselor individuale/colective, prin utilizarea unor factori de persuasiune (indivizi, grupuri de persoane) (din engleză).

Lobbyst = persoană cu experiență, al cărei acces la factorii de decizie contribuie la influențarea acestora (din engleză).

Locații = taxe pentru depășirea termenului de încărcare-descărcare a vagonului de cale ferată; vezi *Penalități*.

Lock-out = închiderea de către patron a firmei pentru a putea impune salariaților condițiile sale (din engleză).

Locus regit actum = "locul guvernează actul" (din latină); normă de drept internațional în care primează legea locului unde a fost încheiat actul.

Logistică = ansamblu de activități care au ca scop optimizarea producerii/vânzării unei mărfi.

Logotip = caracteristici grafice specifice care identifică o *societate (firmă)*. Poate deveni chiar o *marcă a fabricii*.

Lohn = vezi *Produsul la comandă*.

Lombard = împrumut sau avans de bani care are drept garanție *titluri de credit* sau obiecte de valoare depuse în *gaj*.

Lump sum freight = vezi *Navlu*.

M

Mahonare = vezi *Alimbare*.

Mailing = expediere prin poștă a unei propuneri de vânzare sau de material promoțional la adresa unui client potențial.

Management = știința și arta conducerii unei firme sau a unui proces economic; cuprinde un ansamblu de metode, tehnici și instrumente adecvate, menite să orienteze și să conducă activitățile respective pentru atingerea *optimă* a scopurilor propuse.

Manco = constatare a unor pierderi cu ocazia transportului, manipulării, conservării, desfacerii mărfurilor sau a unei lipse de bani în urma unor operațiuni financiar-bancare.

Mandant = persoană care dă împuternicire unei alte persoane - *mandatarul* - să facă, în numele și pe seama sa, un act juridic de-

terminat, în schimbul unei plăți.

Mandatar = intermediar, persoană fizică sau juridică, care primește din partea *mandantului* împuternicirea de a încheia în numele acestuia diverse acte juridice.

Manifestul navei = lista mărfurilor încărcate la bordul unei nave și care însoțește încărcătura.

Marcă (de fabrică sau comerț) = semn specific dat de către un industriaș sau comerciant produselor sau serviciilor sale, pentru a le distinge de cele ale concurenței;

- marca (de fabrică sau comerț) este nu numai un mijloc de diferențiere a produselor și serviciilor, ci și o garanție pentru consumator, precum și un instrument *de publicitate*, care asigură *distribuția* produselor (serviciilor) respective.

Marcă înregistrată = *marcă de fabrică sau comerț* depusă și înregistrată la autoritățile de resort; poate fi folosită doar de cel care a înregistrat-o.

Marfă = orice produs sau bun care satisface o necesitate umană, schimbat între un vânzător și un cumpărător;

- termenul "commodity" (din engleză) se referă la materii prime (ex: staniu, cupru, mangan, feroliaje etc.) și produse agricole (ex: ceai, cafea, cacao, grâu, cauciuc natural etc.).

Marketing = studierea pieței (din engleză); ansamblu de activități desfășurate prin intermediul unor metode și tehnici adecvate, cu scopul depistării și studierii cererii actuale și viitoare de *mărfuri*, servicii, caracteristice diferitelor categorii de consumatori, pentru satisfacerea deplină a gusturilor și necesităților acestora.

Marketing-management = planificarea și elaborarea, promovarea și distribuirea unei idei, unui produs sau serviciu în vederea satisfacerii depline a clienților consumatori.

Marketing-mix = combinarea unor *strategii* referitoare la produs, pret, *dis-*

tribuție și *promovare*, pentru o penetrare optimă pe piață.

Masă credală = grupare organizată a *creditorilor* unei *persoane fizice* sau *juridice*, declarată în stare de *faliment*.

Masă monetară = masă bănească; suma totală de bani în bancnote, monezi metalice și bani scripturali sau de cont, aflată la un moment dat în circulație.

Mass-display = etalare de masă (din engleză); prezentare în număr mare a unui produs în locuri în care *clientela* îl remarcă, fiind tentată să-l cumpere.

Maxi-media = vânzare și stimulare a dorinței de a cumpăra (Jay Conrad Levinson), ca urmare a *reclamei*.

Măsură de salvagardare = suprataxă sau restricție cantitativă (contingentare) la impozitarea unor produse, în vederea protejării producției interne.

Mentenabilitate = însușirea unui produs de a fi întreținut sau reparat ușor.

Merchandising = ansamblul operațiunilor de pre-

zentare a unei mărfi în vederea comercializării optime (din engleză).

Misit = persoană care cumpără sau vinde pentru altcineva produse/servicii și *titluri de valoare* în schimbul unui comision.

Mix promoțional = ansamblu de tehnici de promovare a unui produs/serviciu care are ca scop vânzarea acestuia într-un număr cât mai mare.

Mobbing = hărțuire (din engleză); exercitare a *stresului* psihic la locul de activitate, care conduce la degradarea climatului psiho-social și uneori chiar la violență.

Mock-up = simulare completă (din engleză); produs pentru fotografiere sau filmare.

Monopol = existența pe *piață* a unui singur ofertant al unei mărfi, compus din una sau mai multe *firmе* reunite pentru a elimina concurența.

Monopson = existența pe *piață* a unui singur cumpărător/consumator al unui

produs/serviciu; fiind singur, acesta poate impune condiții care să-i defavorizeze pe producători/vânzători.

Moratoriu = amânarea îndeplinirii *obligățiilor* de către o parte contractantă, în urma cererii exprese *formulate de aceasta*; urmărește să acorde debitorului un răgaz de timp în vederea redresării situației sale patrimoniale și creării condițiilor pentru stingerea *obligățiilor față de creditori*.

Mostră = produs sau cantitate redusă dintr-un produs, de multe ori fără valoare comercială, care se distribuie în mod gratuit clienților potențiali sau se expune la târguri și expoziții.

MRP = "material requirements planning", planificarea nevoilor materiale (din engleză).

Multiplu de piață = compararea indicatorilor propriei firme (producție, vânzări, *profit* etc.) cu cei ai *societăților* listate la bursă.

N

Navlosant = persoană care închiriază o navă unei alte persoane, numite *navlositor*. Închirierea poate fi făcută astfel de proprietarul navei (*armator*) sau de persoana care ia cu chirie nava (chiriaș sau armator navlositor).

Navlosire = înțelegere pentru închirierea unei nave (în totalitate sau parțial), pentru o cursă sau mai multe, efectuată de *navlositor* (proprietarul mărfii) cu *armatorul* (proprietarul navei).

Navlositor = persoana care închiriază de la *navlosant* o navă sau o parte din capacitatea acesteia, în scopul de a transporta *mărfuri* pe cale fluvială sau maritimă.

Navlu = *prețul* la care se stabilește închirierea.

Negociere = proces complex de tratative care se

desfășoară între două sau mai multe *persoane fizice* sau *juridice*, cu scopul realizării unor înțelegeri sau încheierii unor *contracte*.

Netto = masa mărfii fără ambalaj; suma rămasă după ce s-au scăzut din încasările totale (brute) cheltuielile (de transport, magazinaj, asigurare etc.).

Newsletter = scrisoare știre (din engleză); pagină informativă trimisă clienților proprii sau asociațiilor de clienți, cuprinzând informații cât mai recente referitoare la un domeniu de activitate, la o asociație sau organizație.

Novăție = convenție al cărei scop este de a stinge o *obligatie* existentă și de a o înlocui printr-una nouă, fără ca efectele primei *obligatii* să înceteze, ci numai să fie încorporată în cadrul noului raport juridic convenit.

Nulitate = sancțiune prevăzută într-un *contract*, prin care se desființează retroactiv efectele produse în urma încheierii lui;

- poate fi totală sau parțială.

O

Obligație = raport juridic, drept de *creanță*, ce aparține *creditorului*, de a cere *debitorului* datoria pe care acesta și-a asumat-o.

Obligațiune = titlu care materializează o creanță a emitentului; dă dreptul la un venit cu dobândă în general fixă, uneori indexată, și la rambursarea sumei avansate.

Obligo = datoria pe care o are *trasul*, rezultată dintr-o *cambie*;

- registru bancar în care se evidențiază datoriile care rezultă din cambii.

Ofertă = propunere; declarație de piață făcută de ofertant unor parteneri direcți sau potențiali;

- poate fi expresă sau tacită.

Offshore = în larg, peste mări (din engleză), cumpărături efectuate în străinătate;

- expresia desemnează și platformele de exploatare a hidrocarburilor din zonele maritime;
- *offshore fund* - fond de plasament stabilit pe o piață financiară a cărei legislație economică și fiscală prezintă avantaje pentru un astfel de fond;
- *firmă offshore* - persoană juridică străină de teritoriul țării pe care își desfășoară activitatea, condusă de o persoană fizică străină.

Oligopol = existența pe piață a unui număr restrâns de ofertanți ai unui produs/serviciu, care au astfel posibilitatea să-i influențeze prețul.

Oligopson = existența pe piață a unui număr redus de solicitanți (cumpărători/consumatori) ai unui produs/serviciu, care au astfel posibilitatea să-i influențeze prețul.

Om de afaceri = întreprinzător, cel care face afaceri, cel care întreprinde; vezi *Antreprenor*.

Oneros = trăsătură importantă a unui *contract* care are ca obiect obținerea de

către părțile semnatare a unui anumit avantaj material sau bănesc.

Open market = piață deschisă (din engleză), la care au acces toți producătorii și toți clienții.

Operație call = la bursa de mărfuri, dă dreptul cumpărătorului să achiziționeze produsul respectiv, la același preț, între data contractării operațiunii speculative și data expirării.

Operație de casă = primirea sau eliberarea de bani în numerar.

Operațiune double = cele două *operațiuni* speculative, *call* și *put*, care se desfășoară concomitent.

Operațiune put = la bursa de mărfuri, dă dreptul vânzătorului să contracteze un produs, la același preț, în intervalul de timp care s-a convenit cu cumpărătorul.

Order of discharge = vezi *Faliment*.

Order form = formular de comandă (din engleză); solicitare tipărită de producător/vânzător, pe care o primește un client potențial.

Ordin de plată = modalitate de plată simplă, prin care un titular de cont bancar dispune ca banca să plătească o anumită sumă unui beneficiar.

Organigramă = reprezentarea schematică a structurii unei firme; structura poate fi: liniară, ideatică și de tip "staff and line" (îmbinare a primelor două tipuri).

Outright = tranzacție valutară care se efectuează anterior perfectării condițiilor ei de realizare (din engleză).



Pachet de acțiuni de control = numărul de *acțiuni* care asigură deținătorului lor controlul asupra *firmei* respective, atunci când se votează, când se ia o hotărâre privind activitatea *firmei*.

Pacta sunt servanda = înțelegerile trebuie respectate (din latină); cel mai vechi principiu de drept internațional.

Panel = *eșantion* permanent, reprezentativ pentru populația la care se extind rezultatele unei cercetări repetate la intervale stabilite de timp, folosind aceeași tehnică de culegere a datelor.

Panel de experți = întâlniri ale unor experți, stabilite cu scopuri precise.

Paritate = egalitate, echivalență valorică, raport valoric între două monede.

Parte socială = fracțiune din *capitalul* unei *societăți cu răspundere limitată*;

- contravaloarea *aportului* unui asociat într-o astfel de societate;
- dreptul ce izvorăște din contractul de *societate* în beneficiul fiecărui asociat al unei asemenea societăți.

Partnership = asociere într-o afacere (din engleză) a doi sau mai mulți parteneri, în care fiecare își menține propriile capitaluri (bunuri), dar le administrează și folosește în comun cu ceilalți și participă la împărțirea câștigurilor, proporțional cu cota de capital avansată; vezi *Societate în participație*.

Patrimoniu = capital al unei firme.

Pasiv = expresia bănească a *obligățiilor* economice ale unei *persoane juridice*, regăsite în *bilanțul* acesteia.

Pay-back = returnare, plată posterioară; compararea costurilor cu rezultatele posibile.

Pay-off = răsplată în plus (din engleză); fraza con-

cluzivă a unui anunț publicitar; adesea urmează după *marcă*, pentru a întări mesajul publicitar respectiv.

P/E = preț la câștig (din engleză); compararea *prețului acțiunilor* cu venitul unitar pe o *acțiune*; vezi *Multiplu de piață*.

Penalitate = sumă de bani sau orice valoare patrimonială pe care părțile o pot stabili ca sancțiune în sarcina *debitorului* pentru neexecutarea sau executarea necorespunzătoare din culpă a oricărei *obligații*.

Perioadă de autonomie = intervalul care se scurge înainte ca un control ierarhic să se exercite asupra deciziilor personale ale salariaților; concept formulat de Elliot Jacques (1917).

Perioadă de garanție = intervalul de timp în care, în condiții normale de exploatare, depozitare și transport, *marfa* predată trebuie să-și mențină nemodificate caracteristicile tehnico-funcționale;

- în cazul înlocuirii sau reparării mărfii defecte, perioada de garanție se prelungește cu intervalul

de timp în care marfa nu a putut fi utilizată de cumpărătorul proprietar, din cauza defectelor.

Perioadă de grație = interval de timp în cursul căruia nu se efectuează plăți în contul *creditului* sau împrumutului primit; perioada de rambursare curge după încheierea *perioadei de grație*.

Perisabilitate = modificare, pentru mărfurile agro-alimentare, în condiții improprii de păstrare, ambalare, protecție, transport, sortare, manipulare sau depozitare, a caracteristicilor lor fizico-chimice normale, devenind inapte pentru desfacere sau consum.

Permis de cabotaj = document eliberat de organele vamale dintr-un port, prin care se permite ca încărcarea, transportul și descărcarea unor mărfuri să fie realizate fără plata taxelor vamale, cu condiția ca tranzitul produselor respective să se facă între porturi aparținând aceluiași stat.

Persoană juridică = subiect colectiv de drepturi, repre-

zentat prin unul sau mai mulți indivizi cu activitate de sine stătătoare, *patrimoniul* și voință proprii.

Perspicacitate creatoare = capacitatea de a combina, sintetiza sau remania fenomene fără legături inițiale, astfel încât să se obțină de la ansamblul ce rezultă mai mult decât s-a introdus (Kenichi Ohmae).

PERT = program de evaluare și revedere tehnică (din engleză); metodă de programare a unor activități în timp, asemănătoare cu metoda drumului critic.

Piață = totalitatea relațiilor și condițiilor generate de acțiunile de vânzare-cumpărare, împreună cu fenomenele legate de manifestarea *ofertei* și *cererii* de *mărfuri*.

Piață activă = "active market" (din engleză); la bursă, piață caracterizată printr-un volum mare de tranzacții pentru un anumit titlu, obligațiune sau marfă.

Piață de capital = piață a tranzacțiilor cu *titluri* financiare emise de către stat și *societăți pe acțiuni*.

Piață perfect concurențială = o *piată* cu mulți cumpărători și vânzători, neavând vreo influență notabilă asupra *prețului*; în felul acesta, fiecare cumpărător și fiecare vânzător este un receptor de preț.

PIB = produs intern brut, totalitatea bunurilor produse de un stat într-un an.

Piggy-back = spatele porcușorului (din engleză); promovarea unui (nou) produs oferit gratuit clientului care a achiziționat o anumită cantitate de marfă.

PIN = produs intern net; reprezintă *PIB* minus amortizarea *capitalului fix*.

Plan de afaceri = structurarea teoretică a tuturor etapelor care trebuie urmate și cunoașterea tuturor mijloacelor necesare pentru realizarea efectivă a unei *afaceri*.

Planificare strategică = determinarea obiectivelor și scopurilor firmei, a domeniilor, centrelor și intensității dezvoltării; creatorul conceptului, Harry Igor Ansoff, l-a aplicat prima oară în cadrul Departamentului de planificare și programe la

Lockheed Aircraft Corporation.

Plată prin compensație = livrare de mărfuri a căror plată se face printr-o contraprestație, deci printr-o livrare de marfă în contrapartidă.

Polită = înscris emis de o *persoană fizică* sau *juridică*, prin care se atribuie posesorului acestuia un drept de *creanță* asupra unei sume de bani ce va fi onorată de către *debitor* la *scadență*.

Pool = cartel; trust (din engleză); formă de *monopol*, în care diferite *firme* se înțeleg asupra desfășurării unor acțiuni comune, împărțind *profitul/pierderile proporțional cu cota de participare a fiecăreia*.

Porto-franco = port deschis, liber, scutit de taxe vamale pentru mărfurile tranzitate prin el.

Powershift = transfer de putere (din engleză); schimbare a însăși naturii puterii.

Prag de rentabilitate = punctul în care costurile egalează veniturile, fără a obține profit sau pierderi.

Preprint = anunț publicitar tipărit anticipat.

Preț = expresia bănească a *valorii mărfurilor*.

Preț dual = vânzarea unui produs/serviciu la prețuri diferite pe piețe diferite.

Preț-franco = valabil până la locul (depozit, gară de expediție, gară de destinație) unde furnizorul suportă cheltuielile de manipulare și transport.

Prezentare în masă = vezi *Mass-display*.

Primă de asigurare = sumă de bani plătită în mod regulat pentru o *poliță* de asigurare, împotriva unor *riscuri*.

Procurist = care procură; care intermediază (din germană); persoană fizică mandată să îndeplinească acte cu caracter economic, în numele unei *persoane juridice*.

Producție duală = producție pentru *piețe* diferite, având calități și *prețuri* diferite (vezi *Preț dual*).

Producție la comandă = formă de cooperare economică în care, la solicitarea unei părți, cealaltă parte execută un produs pe baza documentației tehnice puse

PROFIT

la dispoziție de partea care l-a consumat.

Profit = câștig sub formă bănească, realizat de o *persoană fizică sau juridică* dintr-o *afacere* (vezi *Beneficiu*).

Promovare = ansamblu de activități care urmărește crearea și proiectarea imaginii unei firme sau a unui produs (serviciu) pe piață. Se realizează prin intermediul unei firme specializate sau al unui serviciu al propriei firme, adoptând una sau mai multe din următoarele forme:

- informare prin mass-media;
- participare la expoziții și târguri;
- demonstrații pe produs;
- distribuire de eșantioane.

Proprietate intelectuală = proprietate asupra produselor create de inteligența umană; aici intră: dreptul de autor, *marca fabricii și de comerț*, patentele de invenții.

Propunere = vezi *Ofertă*.

Provizion = sursă de autofinanțare, *capital* permanent; inițial ia forma *profitului*, fiind folosit pentru con-

stituirea și majorarea surselor proprii;

- este de trei feluri: a) reglementat; b) pentru *riscuri*; c) pentru deprecierea unor mărfuri.

Publicitate = totalitatea modalităților utilizate pentru a facilita cunoașterea și aprecierea de către consumatori a unor produse/servicii; vezi diferența față de *reclamă*.

Publicitate axată pe produs = transmiterea de informații către cumpărători/consumatori potențiali spre a-i convinge de avantajele alegerii și achiziționării produsului avut în vedere.

Punere în întârziere = anunțarea *debitorului* care nu și-a îndeplinit obligațiile asumate prin contract, fiind astfel pasibil de plata unor daune (dobânzi suplimentare, penalități etc.).

Putere de cumpărare a monedei = cantitatea de bunuri și servicii ce se poate achiziționa, la un moment dat, cu unitatea monetară respectivă;

- este de două feluri: internă și externă.

Q

Quality work life (QWL) = calitatea vieții de muncă (din engleză); complex de factori ce contribuie la obținerea unei satisfacții depline la locul de muncă pentru salariatul respectiv; - între factorii care formează QWL sunt: integrarea în sarcină (în activitatea respectivă); perfecționarea pregătirii profesionale, siguranța și cu-

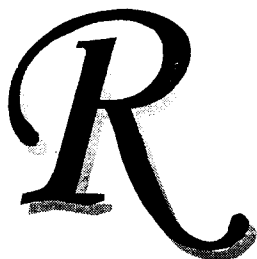
rătenia locului de muncă; cointeresarea materială și morală a salariatului etc.

Quayage = taxă achitată pentru magazinajul mărfurilor pe cheiurile portului (din engleză).

Quillage = taxă achitată de vasele care transportă mărfurile, la intrarea într-un port (din engleză).

Quitus = recunoașterea anuală de către adunarea generală a acționarilor a activității desfășurate de managerii firmei respective (din latină).

Quorum = număr minim de voturi pentru a aproba ceva într-o adunare generală, într-un comitet (din latină).



Rack-jobber = angrosist cu plasa (din engleză); vânzător independent.

Rata de schimb = prețul la care o monedă este schimbată pentru altă monedă.

Rata profitului = potențialul unei firme de a crea profit; exprimă gradul de rentabilitate a unei firme.

Rating service = agenție care stabilește gradul de popularitate a unui produs/lunei firme.

Ratio = instrument de lucru al analiștilor economici, raport, proporție expresivă între două valori ce caracterizează activitatea unei firme (din latină).

Reactivitate = capacitatea firmei de a răspunde rapid la oportunitățile și turbulențele mediului.

Recambio = vezi *Polită*.

Reclamă = totalitatea modalităților utilizate pentru a capta atenția și a influența consumatorii în direcția achiziționării și folosirii unui produs/serviciu.

Redevență = "royalty"; procent asupra valorii globale a produselor fabricate prin licență și care trebuie cedat, prin contractul încheiat, deținătorului know-how-ului respectiv;

- se poate calcula asupra prețului global al vânzărilor sau asupra prețului pe unitatea de produs.

Reescont = operațiune de scontare a cambiiilor de către băncile comerciale la banca centrală.

Reexport = exportul unor mărfuri care fuseseră anterior importate, cu scopul realizării anumitor câștiguri din diferența între prețul de import și cel de reexport.

Reflație = urmează unei perioade de deflație, fiind caracterizată prin reluarea procesului de creștere a masei monetare, ceea ce stimulează activitatea economică și afacerile, dar

crează și premisele reinstaurării *inflației*.

Regim vamal = ansamblul dispozițiilor legale care reglementează intrarea și ieșirea *mărfurilor* de pe teritoriul vamal al unei țări.

Remitere de datorie = mod de stingere a datoriei, constând în renunțarea *creditorului* la dreptul său de a-și valorifica respectiva *creanță* față de debitor.

Rentă (economică) = plata remisă proprietarului unui factor de producție.

Renting = închirierea de mijloace de transport (din engleză); formă a leasing-ului.

Retrocesiune = o nouă reasigurare încheiată de un reasigurator, prin care transmite o parte din răspunderea preluată prin contractul de reasigurare unei alte instituții sau societăți de asigurare (reasigurare);

- permite o mai bună dispersare a riscurilor.

Revocare = încetarea prevederilor unui *contract* cu acordul părților; contractul

poate fi revocat și unilateral.

Ring = zonă circulară la parterul bursei.

Risc = examinarea în termeni probabilistici a posibilității de obținere a rezultatelor favorabile sau nefavorabile într-o *afacere*;

- eveniment viitor și probabil, a cărui producere ar putea provoca anumite pierderi;

- poate fi: natural (cutremur, inundație, epidemie etc.); social-politic (grevă, criză de guvern, embargo, război, stare de necesitate, schimbarea regimului politic etc.); comercial (fluctuațiile prețurilor sau valutare, neexecutarea unor obligații contractuale, neplata unor mărfuri livrate etc.);

- în cazul firmelor mixte există și *risc de insolvabilitate*, atunci când asociatul nu mai poate să continue cooperarea din lipsă de mijloace, și *risc de inadempiență* (neexecutare), care decurge din faptul că asociatul nu mai vrea să onoreze obligațiile ce-i revin prin *con-*

RISTURNĂ

tractul de cooperare economică la care este parte.

Risturnă = sumă de bani reprezentând o mică fracțiune din *preț*, care urmează a fi restituită cumpărătorului de către vânzător, spre a stimula creșterea volumu-

lui de mărfuri achiziționate de către cumpărător:

- acea parte a primei de *asigurare* pe care asiguratorul nu o rambursează asiguratului în cazul în care acesta din urmă renunță la *asigurarea* încheiată.

Royalty = vezi *Redevență*.

S

Sabordare = inundarea intenționată a navei sau eșuarea voluntară a acesteia.

Saturare a consumului = oferirea unui produs/serviciu solicitat pe piață într-o asemenea cantitate încât să acopere consumul efectiv.

Scadență = data (ziua, ora) când se împlinește termenul care afectează o *obligatie*.

Scont = plata înainte de termen; operațiune bancară de achitare a unei polițe înainte de a ajunge la scadență, pentru care banca își reține un comision.

Scontare = cumpărarea de către bancă a unor *titluri de credit* pe termen scurt (maximum 3 luni), înainte de ajungerea acestora la scadență.

Scontator = *persoană fizică* sau *juridică* însărcinată să

efectueze operațiuni de scont.

Scris funciar = hârtie de valoare pe care proprietarul unor bunuri o primește pe baza *contractului de ipotecă* încheiat cu o bancă.

Scrisoare de credit = spre deosebire de *acreditiv*, este un document emis de o bancă la ordinul importatorului și adresat direct exportatorului, fie de către banca emitentă, fie de *firma* importatoare.

Scrisoare de garanție = document prin care emitentul (*firmă, bancă*) își ia obligația ca la *scadență* să plătească o sumă de bani în condițiile stabilite.

Scrisoare de trăsură = document pentru transportul de *mărfuri* pe calea ferată.

Sediu social = unul din atributele de identitate ale *persoanei juridice*, menit să o situeze în spațiu. Ca subiect de drept în cadrul raporturilor sale, se stabilește potrivit actului de înființare sau statutului *persoanei juridice*.

Seed money = finanțare inițială, în afară de aceea pentru cercetare-dezvoltare (din engleză).

Segment de piață = ansamblu omogen de consumatori, porțiune bine delimitată dintr-o piață, pe care se desfășoară un studiu de *marketing* sau este lansat un produs/serviciu.

Semnătură socială = individualizare la Registrul comerțului, prin grafie proprie, a persoanelor fizice care reprezintă *societatea*.

Service = ansamblu de servicii post-vânzare, furnizate de către producător sau de alte unități specializate, cumpărătorului produsului respectiv.

Sinalagmatic = caracterul unui act juridic de a fi bilateral, adică de a da naștere unor obligații reciproce între părțile care l-au încheiat.

Sine die = fără termen (din latină).

Sistem informațional = ansamblu ordonat de procese informaționale care asigură legătura între subsistemele operaționale și de decizie ale *firmei*.

Slumpflație = vezi *Stagflatie*.

Smart = acronim pentru următoarele atribute (din engleză): "specific" (specific), "measurable" (măsurabil), "relevant" (relevant), "timed" (care se poate încadra într-un interval de timp prestabilit, rezonabil). Conceptul, introdus recent în literatura de specialitate de către Școala britanică, se referă la obiectivele de marketing ale *firmei*, care se regăsesc în *planul de afaceri* al acesteia.

Societate comercială = contract prin care una, două sau mai multe persoane se învoiesc să formeze, prin *aporturile* lor, un fond comun, cu scopul de a împărți foloasele ce ar putea rezulta din activitatea lor; *bunurile* aduse de fiecare asociat formează *patrimoniul* societății.

Societate cu răspundere limitată (SRL) = societate ale cărei *obligații* sociale sunt garantate cu *patrimoniul social*, asociații fiind obligați numai la *plata părților* sociale. Capitalul societății nu poate fi mai mic de 100.000 lei și se poate divide în părți sociale

ce nu pot fi mai mici de 5000 lei. *Aporturile* în natură nu pot reprezenta mai mult de 60% din *capitalul social* și se transmit în momentul constituirii *societății comerciale*. Prestațiile în muncă și *creanțele* nu pot constitui *aport*. Numărul asociaților și creanțelor nu poate fi mai mare de 50 de persoane;

- cumulează caracterul de *intuitu personae*, fiind tipul de *societate comercială* cel mai frecvent întâlnit.

Societate în comandită pe acțiuni = *societatea* al cărei *capital social* este împărțit pe *acțiuni*. *Obligațiile sociale* sunt garantate cu *patrimoniul social* și răspunderea nelimitată și solidară a asociaților *comanditați*, *comanditarii* fiind obligați numai la plata *acțiunilor* lor. *Capitalul societății* nu poate fi mai mic de 1 milion lei, iar numărul acționarilor - minimum 5;

- seamănă cu *societatea pe acțiuni (SA)* în ceea ce privește constituirea, dizolvarea și *lichidarea*.

Societate în comandită simplă = *societatea* ale

cărei *obligații sociale* sunt garantate cu *patrimoniul social* și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților *comanditați*, care reprezintă elementul activ al acesteia. Asociații *comanditari* răspund numai până la concurența aportului lor, neavând calitatea de comercianți;

- are caracter de *intuitu personae*, bazându-se pe încrederea reciprocă a asociaților;
- nu se prevăd condiții restrictive cu privire la numărul de membri și mărimea *capitalului social*.

Societate în nume colectiv = *societatea* ale cărei *obligații* sunt garantate cu *patrimoniul social* și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților;

- are caracter de *intuitu personae*, bazându-se pe încrederea reciprocă a asociaților. Nu se prevăd în legislație condiții restrictive cu privire la numărul de membri și la mărimea *capitalului social*.

Societate în participație = acord între două sau mai multe *persoane fizice* sau *juridice* pentru asociere în

vederea desfășurării unei activități cu caracter lucrativ, aducătoare de beneficii;

- existența unei astfel de societăți nu este comunicată și deci cunoscută terților; constituirea ei nu este supusă formalităților de *publicitate* prevăzute pentru celelalte societăți; nu are personalitate juridică; *nu are patrimoniu, firmă, sediu social, nici naționalitate*. Terții nu-i cunosc pe asociați, ci numai pe administratorul care-i reprezintă în nume propriu.

Societate mixtă = *persoană juridică* de naționalitatea țării-sediului, constituită pe baze contractuale, prin participarea cu *aport de capital* a doi sau mai mulți parteneri (*persoane juridice și/sau persoane fizice*), provenind din țări diferite, având ca scop desfășurarea unei activități economice profitabile; noua entitate este *persoană juridică*, distinctă de cele care au constituit-o, are totală independență de acțiune, iar *firmele* care au

creat-o își păstrează *personalitatea juridică* și independența, libertatea de acțiune, nefiind vorba de fuziunea lor sau de achiziționarea uneia de către cealaltă;

- își desfășoară activitatea pe baza documentelor semnate de părți, a statutului și contractului de societate, cu respectarea legislației din țara-sediului.

Societate pe acțiuni (SA) = societatea ale cărei *obligatii sociale* sunt garantate cu *patrimoniul social*, acționarii fiind obligați numai la plata *acțiunilor* lor. *Capitalul societății* nu poate fi mai mic de 1 milion lei, iar numărul acționarilor - minim 5 persoane;

- reprezintă forma tipică a societăților de capitaluri și nu are caracterul de *intuitu personae*;
- acționarii nu sunt considerați comercianți și deci nu au nici o răspundere față de terți. Acționarii au însă dreptul de a participa la luarea deciziilor în cadrul adunărilor generale ale acționarilor și de a încasa cota de beneficii ce li se cuvine.

Sold = rest de marfă, care se vinde cu preț redus;

- marfă deteriorată sau descompletată;
- rest de plată apărut în cazul lichidării unei operațiuni comerciale, financiare etc.;
- diferența dintre totalul sumelor înscrise în debitul unui *cont* și totalul sumelor înscrise în *creditul* lui;
- diferența între două coloane ale unei balanțe sau buget.

Sole proprietorship = formă de organizare a unei afaceri cu un singur proprietar; o "extensie" a proprietarului afacerii care devine și comerciant, de exemplu.

Solvabilitate = vezi *Bonitate*.

Speculație = vânzare sau cumpărare de *mărfuri* sau *titluri de credit* care urmăresc obținerea unui câștig, ca diferență între *prețul de cumpărare și cel de revânzare*;

- grupă de operațiuni bursiere prin care se urmărește nu realizarea unor tranzacții reale, ci obținerea de profituri de pe urma diferențelor de

curs; se poate efectua prin intermediul operațiunilor "*à la baisse*", "*à la hausse*" sau prin alte operațiuni speculative la bursă.

Sponsorizare = activitate desfășurată pe baza unui contract încheiat între sponsor și beneficiar, care consimt asupra mijloacelor financiare și a bunurilor materiale care se acordă ca sprijin, precum și asupra duratei sponsorizării. Elementele esențiale ale sponsorizării extrase din Legea nr. 32/1994 privind sponsorizarea sunt:

- În cazul sponsorizării conștând în bunuri materiale, acestea vor fi evaluate prin contractul de sponsorizare la valoarea lor reală din momentul predării lor către beneficiar;
- Este considerat sponsor orice *persoană* fizică sau *juridică* din România sau din străinătate care efectuează o sponsorizare în condițiile legii;
- *Persoanele fizice* sau *juridice* din România nu pot efectua activități de *sponsorizare* din surse obținute de la buget;

- Poate beneficia de *sponsorizare* orice *persoană juridică* de utilitate publică, cu sediul în România, care desfășoară sau urmează să desfășoare o activitate cu caracter direct umanitar, filantropic, cultural, artistic, științific, religios, sportiv sau care este destinată protecției drepturilor omului și educației civice ori calității mediului înconjurător. De asemenea, poate beneficia de *sponsorizare* orice persoană fizică, având domiciliul în România sau aparținând spiritualității românești, a cărei activitate constantă într-unul dintre domeniile prevăzute este recunoscută de către o persoană juridică nonprofit, constituită legal în țară sau în străinătate, cu activitate susținută în domeniul pentru care oferă recomandarea;
 - Sponsorul ori beneficiarul poate să aducă la cunoștința publicului *sponsorizarea* numai prin promovarea numelui sau a mărcii ori a imaginii sale.
- Numerele ziarelor, revistelor și emisiunile de radio și televiziune *sponsorizate* trebuie anunțate ca atare.
- Se interzice ca prin operațiunea de *sponsorizare*, beneficiarul ori sponsorul să efectueze reclamă comercială anterioară, concomitent sau ulterioară activității *sponsorizate*, în favoarea sponsorului sau a altor persoane decât beneficiarul.
 - Facilitățile prevăzute de legea română nu se acordă în cazul:
 - a) *sponsorizării* reciproce a persoanelor fizice;
 - b) *sponsorizării* de către rude ori afini, până la gradul al patrulea, inclusiv.
 - *Persoanele fizice sau juridice* române care efectuează *sponsorizări* în domeniile prevăzute beneficiază de *reducerea bazei impozabile cu echivalentul sponsorizării*, dar nu mai mult de 5% din venitul impozabil, cu excepția veniturilor din salarii, în cazul persoanelor fizice.
- Persoanele fizice sau ju-*

ridice străine care dă-torează statului român, conform legislației în vigoare, un impozit pentru un venit realizat în România, dar care efectuează *sponsorizări* în domeniile prevăzute, beneficiază de reducerea venitului impozabil cu echivalentul în lei al *sponsorizării*, calculat la cursul de schimb valutar al zilei, la data efectuării plății, dar nu mai mult de 5% din venitul impozabil.

- Beneficiarii sponsorizării sunt scutiți de plata taxei pe valoarea adăugată asupra veniturilor încasate din sponsorizare.
- Beneficiază de prevederile de mai sus și sponsorii care întrețin monumente și situri istorice.
- Nu beneficiază de facilitățile prevăzute sponsorul care, în mod direct sau indirect, urmărește să direcționeze activitatea beneficiarului.

Spot = la disponibil (din engleză); operațiune la bursă, în care atât livrarea *mărfurilor* (*acțiunilor*), cât și plata se fac imediat după încheierea operațiunii.

Spread = diferența între două entități (din engleză), de exemplu, *prețul* ce se oferă și *prețul* ce se pretinde.

Stabilitate monetară = echilibru între *cererea solvabilă* și *oferta* de bunuri și servicii. Acest echilibru se exprimă printr-o stabilitate a *prețurilor pe piață*.

Stagflație = menținerea *inflației* pe fondul stagnării creșterii economice sau reducerii volumului fizic al producției de bunuri și al prestațiilor de servicii.

Stalii = timpul acordat *navlositorului* de către *armator*, conform *contractului* de transport, pentru încărcarea/descărcarea navei, pe durata căruia nava se află la dispoziția navlositorului fără vreo plată.

Standard de firmă = document stabilit prin libera înțelegere a părților interesate și aprobat de un organism recunoscut (la noi, Institutul Român de Standardizare), care prevede, pentru utilizări comune și repetate, reguli, prescripții și caracteristici referitoare

la activități sau rezultatele acestora, în scopul obținerii unui grad optim de ordine într-un context dat.

Stand-by = modalitate de creditare în relațiile internaționale, linie de credit care urmărește asigurarea cu anticipație a împrumutului în cadrul unui anumit plafon.

Star del credere = clauză specială prevăzută explicit în *contractul* de comision, prin care *comisionarul* își poate lua față de *comitent* și *obligatia* de a garanta executarea contractului principal pe care l-a încheiat cu terțul pe seama *comitentului*.

Statement of facts = istoricul faptelor (din engleză).

Statu quo = aceeași stare (din latină).

Statut = document constitutiv al unei *societăți*, în care se precizează forma juridică de înființare, condițiile de organizare și funcționare.

Step-up = procedeu ascendent (din engleză); oferirea de premii cumpărătorilor

pentru a-i tenta să sporească achiziționarea unor produse/servicii.

Strategie = complex de metode pentru stabilirea orientării generale a activității firmei și sarcinilor pentru atingerea obiectivelor proprii în fiecare etapă. În funcție de etapă, există strategii de producție, de dezvoltare de piață (de distribuție, marketing), managerială etc. Pornind de la conceptul de strategie, o firmă trebuie:

- să-și identifice sectorul de activitate în care se situează;
- să-și atragă o linie de conduită specifică;
- să-și completeze obiectivele prin alegerea celor mai bune ocazii de a le realiza.

Strategia elitei = efortul pe care îl face un producător de a oferi *clientelei* un produs/serviciu de excepție.

Strategia globală = aplicarea la nivelul întregii firme a triadei: angajare-competitivitate-creativitate pentru obținerea unui avantaj competitiv. Kenichi Ohmae, cel care a formulat

acest concept propune 4 tipuri de strategie globală, întemeiate pe:

- creșterea segmentului de piață;
- rentabilitate;
- inițiativă agresivă;
- dezvoltare tehnologică și managerială.

Stres = stare de tensiune, încordare și disconfort, determinată de diferiți factori, de frustrare sau reprimare a unor stări de motivație (trebuințe, dorințe, aspirații), de dificultatea sau imposibilitatea rezolvării unor probleme. Hans Selye îl definește ca răspuns nespecific al organismului la orice solicitări din afară, un fel de "sare a vieții".

Stresul are 3 faze:

- reacția de alarmă;
- momentul de rezistență;
- faza de amplificare și extindere.

- 84% din managerii britanici au raportat solicitări mai mari asupra timpului lor decât în urmă cu doi ani și 80% se simt frustrați de timpul pierdut cu telefoanele, vizitatorii ocazionali și corespondența adunată.

- Managerul britanic mediu

pierde 5 ani citind și scriind scrisori, 4 ani schimbând trenuri, 3 ani la telefon, 2 ani în ședințe, 1,8 ani așteptând la semafor, un an la toaletă, dar nu mai mult de 10 luni vorbind cu familia.

Structură = model de organizare și asamblare, pentru a aplica strategia aleasă, împreună cu toate idealurile și relațiile de autoritate pe care aceasta le implică (Alfred D.Chandler).

Structură globală = aplicarea, la nivelul întregii firme, a triadei angajare-competitivitate-creativitate, pentru obținerea unui *avantaj competitiv* (vezi). Kenichi Ohmae, cel care a formulat conceptul de strategie globală, propune 4 tipuri ale acesteia, întemeiate pe:

- creșterea segmentului de piață;
- rentabilitate;
- inițiativă agresivă;
- dezvoltare tehnologică și managerială.

Sub-pari = curs de schimb/ de plată al acțiunilor/valutelor mai mic decât va-

SUBSCRIERE DE ACȚIUNI

loarea lor nominală/paritatea lor;

- vezi și *Supra-pari*.

Subscriere de acțiuni = operațiune publică ce are ca scop depunerea de *acțiuni* în limita capitalului social al unei *societăți pe acțiuni*.

Subscripție de capital = acoperirea *capitalului* social al unei *societăți*, anunțat în *prospectul de emisiune*, prin sume vărsate de subscriitorii (*acționari*).

Supercontrastalii = penalizări solicitate de *armator navlositorului*, atunci când nava nu este încărcată sau descărcată în timpul de *stalii* și *contrastalii*.

Supraactiv = *sold* disponibil înregistrat după plata *creditelor* și restituirea aporturilor membrilor unei *societăți* în lichidare.

Supradividend = dividend suplimentar repartizat *acționarilor*, ca urmare a unor rezultate excepționale obținute de *firmă*.

Supra-pari = *curs de schimb/de plată al acțiunilor/*

valutelor, mai mare decât valoarea lor nominală/paritatea acestora;

- vezi și *Sub-pari*.

Supraprofit = *profit* suplimentar rezultat din folosirea unor factori de producție cu calități deosebite, care permit realizarea unor cheltuieli mai reduse decât ale celorlalți producători.

Swap = (din engleză) schimb, tranzacție, operațiune de creditare valutară interbancară, pentru echilibrarea temporară a balanțelor de plăți sau pentru finanțarea de intervenție pe piața valutară.

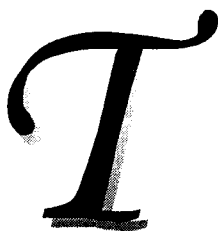
Swathing = potecă pe care să mergi (din engleză); mostre dintr-un produs lipite pe un material tipărit.

Swing = pendulare; întoarcere (din engleză); linie de credit într-un acord de clearing pentru efectuarea plăților către furnizori, în cazul când încasările de la cumpărător nu sunt suficiente.

Switch = întrerupere; comutare (din engleză); trecere pe altă linie; modalitate de

plată prin intermediul unui terț, cu care creditorul (vânzătorul) și debitorul (cum-

părătorul) se înțeleg cum să lichideze datoria contractată între ei.



Tactică (economică) = acea parte a *strategiei*, cu ajutorul căreia se stabilesc modalități de acțiune într-o perioadă (mai) scurtă de timp, pentru realizarea obiectivului propus.

Taishitsu = a fi în formă (din japoneză); a avea capacitatea de a reacționa imediat.

Tally sheet = fișa de pontaj (din engleză); document întocmit de cel care încarcă/descarcă nava; vezi *Time sheet*.

Tantiemă = cota procentuală din *profitul* net care se distribuie membrilor consiliului de administrație, cenzorilor și administratorilor unei *societăți*.

Tara = greutatea ambalajului unei *mârfi*; se scade din masa *brutto* pentru a se afla masa *netto* a *mârfi*.

Tarif = sumă de bani plătită prestatorului unui serviciu,

de către beneficiarul acestuia.

Task force = echipă de 3-5 manageri de la diferite nivele, organizată pentru a soluționa problemele complexe ale *firmei*.

Taxă compensatorie = taxă specială percepută în scopul neutralizării oricărei subvenții acordate, direct sau indirect, în țara de origine a produsului/serviciului sau în țara exportatoare pentru producerea, exportul sau transportul produsului/serviciului respectiv.

Taxa pe valoarea adăugată (TVA) = *impozit* general de consum care se percepe doar asupra valorii nou adăugate.

Teaser = "incitare" (din engleză); anunț publicitar ce are scopul de a crea un climat de așteptare în public, fără a nominaliza produsul la care se referă mesajul. O a doua parte a campaniei publicitare va dezvălui produsul și calitățile sale (vezi *Follow on*).

Telemarketing = aplicarea tehnicilor marketingului cu ajutorul mijloacelor poștale

moderne (telefon, telefax, telex, poștă electronică etc.).

Teoria ciclului real al afacerilor = teorie care explică importanța schimbărilor intervenite în realizarea unui produs/serviciu pentru a satisface într-o măsură sporită cerințele *clientelei*. Aceste schimbări în producție determină succesul unei *afaceri* și nu cantitatea de bani obținută.

Termen = perioadă de timp prevăzută în *contract*, în care părțile își exercită drepturile sau execută *obligatiile* stabilite;

- poate fi: convențional (de comun acord) sau legal (stabilit de lege).

Termen de decădere = perioadă de timp în care titularul unui drept își poate exercita prerogativele recunoscute de lege.

Termen de garanție = vezi *Perioadă de garanție*.

Termen de prescripție = perioadă de timp în care *creditorul* beneficiază de dreptul de *creanță* al cărui titular este în raport cu *debitorul* său.

Termen de valabilitate = perioadă de timp în care o marfă agroalimentară își păstrează nealterate caracteristicile fizico-chimice, fiind bună pentru consum (vezi *Perisabilitate*).

Terți = *persoane fizice* sau *juridice* care, neparticipând la încheierea unui *contract*, nu dobândesc drepturi și *obligatii* generate de acesta.

Tight money = bani scumpi (din engleză); *credite* cu dobânzi înalte.

Time charter = vezi *Charter-party*.

Time management = administrare, economisire a timpului afectat îndeplinirii unor sarcini de conducere (din engleză).

Time sheet = fișă de timp (din engleză); document întocmit de comandantul sau agentul navei, prin care se stabilește timpul real folosit la încărcarea/descărcarea navei pe baza *statement of facts*.

Time sharing = timp divizat, partajat (din engleză).

Tip-on = informație anunțată (din engleză); articol pu-

TITLU DE CREDIT

blicitar atașat (lipit) unei tipărituri.

Titlu de credit = document al cărui posesor are calitatea să exercite dreptul specificat în cuprinsul său; exemple de titluri de credit: *acțiune, cambie, cono-sament.*

Titlu de valoare = *titlu de credit* transmisibil și negociabil pe piața financiară, ce confirmă beneficiarului acestuia un drept de *creanță* sau de asociere.

Total quality management (TQM) = management calitate totală (din engleză); sumă de activități având ca scop simplificarea, ieftinirea și îmbunătățirea continuă a activității unei *firme*. Prin TQM, controlul calității se efectuează la fiecare nivel organizatoric al unei *firme*.

Tranzacție = *negociere* purtată pentru stingerea unui litigiu născut sau preîntâmpinarea unuia care s-ar putea naste între părțile semnatare ale unui *contract*.

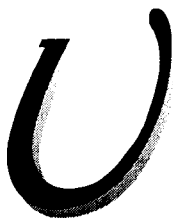
Tras = persoană căreia i se dă, prin *cambie* sau prin *cec*, ordinul necondiționat de a plăti o sumă în numerar, la o dată determinată.

Trată = vezi *Cambie*, cu care este sinonim.

Trăgător = persoana care emite o *cambie* sau un *cec*.

Trust = *societate* înființată cu scopul de a prelua, accepta, administra ori executa o *obligație*, o *afacere* care îi este încredințată legal.

Twist = răsucire, întoarcere (din engleză); majorare sau micșorare a dobânzilor vizând anumite scopuri.



Update = zi ascendentă (din engleză); *tranzacție* recentă sau informație curentă care reflectă nivelul vânzărilor.

Uzuct = dreptul unei persoane de a folosi în interesul său un bun care aparține altei persoane,

dar cu îndatorirea de a-i conserva substanța pe o perioadă determinată.

Uzură = pierderea treptată a caracteristicilor tehnice și calitative ale produselor, ca urmare a folosirii lor sau a influenței diversilor factori naturali (*uzură fizică*);

- diminuarea valorică sau tehnică a unui produs, înainte de a se produce uzura sa fizică, prin apariția pe piață a altor produse mai perfecționate, datorită progresului tehnic (*uzură morală*).

VALOARE MOBILIARĂ



Valoare mobilă = titlu de credit care constată o creanță pe termen lung, rambursabilă eșalonat;

- *aport* în numerar ori în bunuri, care aduce un venit periodic titularului.

Valoare netă actualizată = valoarea "stricto sensu" a firmei (nu cuprinde, de exemplu, costurile elaborării unei noi concepții de funcționare a firmei).

Valoare paritară = valoarea oficială a unei unități monetare naționale exprimabilă în diferite etaloane monetare (aur, dolari SUA etc.).

Value for money = valoare pentru bani (din engleză); exigența de a-i oferi consumatorului cel mai bun raport calitate/preț.

Vărsământ = plata unei sume de bani, depunere de numerar la o firmă, la o instituție financiară, de

asigurări, bancară etc., în vederea stingerii unei obligații legale.

Vânzare = tranzacționarea de mărfuri sau servicii prin intermediul banilor, în formă de *cecuri*, dispoziții de plată sau monedă.

Vânzare directă = formă de aplicare a marketingului unui produs (serviciu), direct la consumator (sau la domiciliul acestuia), prin explicații și demonstrații realizate de un vânzător; forme: vânzarea prin poștă, vânzarea în târguri, piețe și expoziții, telemarketing (vânzare prin telefon sau televizor cu videotext), vânzare prin intermediul publicității în presa scrisă etc.

Via = drum (din latină); modalitate de expediere a mărfii; este de două feluri;

- *clasică*: "via terra" (cale ferată și auto), "via aqua" (maritim și fluvial) și "via aerea" (aerian);
- *modernă*: paletizat, containerizat, prin conductă (pipe-line).

Vinculație = modalitate de plată folosită în relațiile internaționale prin care ex-

portatorul livrează *marfa* nu pe adresa importatorului, ci pe adresa unei bănci din străinătate. La primire banca avizează pe importator și îi pune *marfa* la dispoziție, percepându-i contravaloarea (pe care o

virează exportatorului) și comisionul bancar, plus cheltuielile de înmagazinare și alte cheltuieli aferente.

Voyage charter = vezi *Charter-party*.

ZILE DE GRAȚIE

A large, bold, black letter 'Z' with a decorative, calligraphic style. The top and bottom horizontal strokes have elegant, curved flourishes extending outwards.

Zile de grație = numărul de zile cu care se prelungeste

termenul de plată prevăzut în polițe.

Zonă liberă = zonă de comerț liber; port liber; depozit liber; porțiune din teritoriul național al unui stat în care mărfurile intră și ies fără restricții cantitative sau fără a fi plătite taxe vamale.

W

Warrant = (din engleză) garanție; procură; autorizație dată sub semnătură, garantată prin produse (*mărfuri*).

Workaholic = (din engleză) persoană care se dedică total carierei, "uitând" de familie, cămin, prieteni.

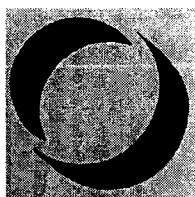
PARTEA a II-a

PRACTICĂ ÎN AFACERI

– scheme utile de lucru –

Capitolul 1

**MANAGEMENTUL
AFACERILOR**



mul de afaceri - definiții -

- ... termenului om de afaceri nu trebuie să i se acorde sensul peiorativ de "afacerist", ci acela de om care face afaceri... În acest sens, termenul capătă semnificația de om cu inițiativă, întreprinzător.

prof. dr. Dan D. Voiculescu

- Persoană (sau grup de persoane) care, utilizând informație, imaginație, creativitate, combină, prin organizare de calitate, factorii de producție (materia primă, energia, tehnologiile, resursele financiare și munca), în vederea producerii de valori noi, concretizate în bunuri sau servicii, menite să satisfacă cererile solvabile ale beneficiarilor și să permită obținerea de către întreprinzător a unui venit.

prof. dr. Ștefan Costea

- Personalitate, inteligență, experiență, comunicativitate și calitatea de a cultiva relațiile.

ing. Petru Plăcintă

- Ființă bipedă care, și când pierde, are ceva de câștigat.

Mircea Ionescu Quintus, scriitor

- Un neîntreprinzător este un tip care are doar o idee, pe când un întreprinzător o și realizează practic.

Stan Mason, om de afaceri american

Clasificări - am adoptat tipologii oarecum celebre privind felurile de a fi ale omului de afaceri:

- după Robert Tannenbaum și Warren Schmidt, pot exista oameni de afaceri care:
 - iau decizii pentru ei;
 - adoptă decizii înșelătoare;
 - prezintă ideile, proprii și solicită întrebări;
 - încearcă să-și schimbe decizia;
 - capătă sugestii și iau decizii;
 - cer managerilor să ia decizii;
 - permit grupurilor de lucru să-și desfășoare activitatea în cadrul unor limite definite;
- după Rinus Likert:
 - autoritar - subiectiv / obiectiv;
 - democrat - consultativ / participativ.

Adaptorii sunt cei care dezvoltă idei într-un cadru deja format, în timp ce **inovatorii** caută să schimbe acest cadru.

Edward de Bono

Învinșii vorbesc prea mult despre problemele personale.

Joseph Mancusi

Oamenii productivi sunt preocupați atât de detalii, cât și de concepte.

Richard Ott

Cel mai dificil lucru în a fi un bun **manager** este faptul că trebuie îndeplinite cel puțin două atribuțiuni în același timp.

Louis Levi

ntrebări esențiale pentru cel care lansează o afacere

- 1. Aveți surse reale pentru procurarea capitalului necesar?**
- 2. Posedați un spațiu pentru desfășurarea activităților respective?**
- 3. Aveți certitudinea aprovizionării corespunzătoare cu resurse materiale?**
- 4. Ce noutăți oferiți pentru a putea trezi interesul clienților?**
- 5. Ați identificat piața pe care ați putea pătrunde pentru a vă oferi bunurile sau serviciile propuse?**
- 6. Cât de mare și puternică este concurența și de ce mijloace dispuneți pentru a o depăși?**
- 7. Când veți efectua primele plăți? Dar primele încasări?**
- 8. Ce venituri brute credeți că veți obține în primul an?**
- 9. Când, cum și unde urmăriți să vă diversificați afacerea?**



Întrebări pentru a demara o afacere

"Cheia succesului este să ai o dorință arzătoare pentru tot ceea ce vrei să realizezi. Elaborează un plan scris pentru a-ți pune în aplicare experiența și apoi persistă. Niciodată, niciodată nu renunța".

- **Unde mă aflu?** (situația la zi)
- **Încotro mă îndrept?** (situațiile posibile în următorii doi ani)
- **Cum voi ajunge acolo?** (plan minuțios de acțiune)
- **Cum voi ști că am ajuns?** (modalități de comensurare a realității)
- **Ce ofer specific?** (în ce constă originalitatea afacerii)

(după Bill Hayden jr., 1995)



Definițiile lui Paul Hawken

- AFACERE = terenul de joc al întreprinzătorului
- BOOTSTRAPING = ridicare prin propriile eforturi
- DEZVOLTARE = să acorzi atenție deosebită lumii în care acționezi, să înveți de la cei din jur și să te schimbi
- GREȘEALĂ = o șansă de a-ți îmbunătăți activitatea
- A INFORMA = a insufla sau a inspira o anumită calitate sau valoare clară
- INFORMAȚIE = cum să faci sau cum să obții ceva în cele mai bune condiții
- ÎNTREPRINZĂTOR = cel mai adesea, primul care identifică spațiul liber pentru produsul sau serviciul său pe piață



eplici ... manageriale

- O companie are 32 de niveluri de conducere între șeful de atelier și directorul executiv. Noi avem trei niveluri de conducere, dintre care unul sunt eu.
(**Steve Jobs**, fondatorul firmei **Apple Computer**)

- **Principiul lui Peter**: Într-o ierarhie, fiecare salariat tinde să urce până își atinge propriul nivel de incompetență.

(**Lawrence J. Peter și Raymond Hall**
- **The Peter's Principle**, 1969, traducere
din americană, Editura Humanitas, 1994)

- Trebuie să înveți să suplinești forța banului cu forța minții.

(**Jay Conrad Levinson - Guerilla Marketing**
- **profituri mari cu investiții mici**, A.S.E. World
Enterprises și S.C. Știință și Tehnică S.A., 1993)

- Cantitatea reușitei în sportul afacerilor se cuantifică în cantitatea de bani obținută.

(**Florin Pogonaru - președinte executiv al Grupului
de Investiții București, în Capital**, nr.19/18 mai 1995)

- Voința și disponibilitatea pentru anumite sacrificii conduc cu siguranță la succesul în afaceri.

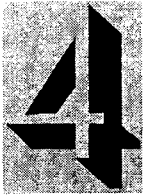
(**Sandu Ion - patronul Complexului industrial
Crevedia, din cadrul firmei Steficart.**
în **Economistul**, nr.616/19 mai 1995)

- O adevărată afacere este doar aceea care soluționează nevoi materiale sau spirituale, care oferă soluții la problemele membrilor societății și produce implicit profituri financiare.

(prof. dr. Dan D.Voiculescu - președintele holdingului Grivco, din lucrarea Praxiologia afacerilor în societatea umanistă)

- Afacerea pe care vrei s-o inițiezi trebuie să fie o prelungire a ceea ce ești tu însuși și a ceea ce încerci să înveți să devii... Ești omul cel mai liber din lume dacă ai o afacere care îți aparține și pe care o conduci tu însuși.

(Paul Hawken, din lucrarea sa - Cum să dezvoltți o afacere, 1995)



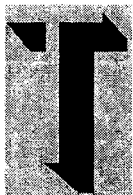
trăsături importante ale stilului managerial

(după Willis Hartman - The New Business
of Business, în Global Mind Change, Knowledge
Systems Inc., 1988)

1. **SCOPUL** pentru care trebuie să existe o orientare profundă și hotărâtă, precum și o viziune clară;
2. **STRUCTURA ORGANIZATORICĂ**, descentralizată și flexibilă;
3. **CLIMATUL DE GRUP**, care să favorizeze dezvoltarea personalității individului, ca un element esențial pentru succesul grupului; coeziunea membrilor grupului;
4. **RESPONSABILITATEA PERSONALĂ** pentru rezultatele obținute, dar și perceperea unui drept de proprietate pe care fiecare din membri îl are asupra organizației respective;

ROLUL IMPORTANT AL INTUIȚIEI - " un proces de cunoaștere fără intervenția rațiunii sau a analizei" (Philip Goldberg, "The Intuitive Edge", 1984);

ROLUL AUTOCONVINGERII - crearea de imagini mentale.



Tipuri de management

1. Management contractual = se aplică în societățile comerciale în care statul deține peste 50 la sută din capitalul social, pe baza Legii nr.66/1993 privind contractul de management. Conform acestui tip de conducere, **prerogativele managerului** sunt:

- concepe și aplică strategii și politici de dezvoltare a societății comerciale;
- selectează, angajează și concediază personalul salariat;
- negociază contractele individuale de muncă (apreciază nivelul de pregătire profesională și performanțele individuale ale salariaților);
- reprezintă societatea comercială în relațiile acesteia;
- încheie actele juridice în numele și pe seama societăților comerciale, în limita împuternicirilor acordate de contract.

2. Managementul crizelor = presupune un sistem de conducere și decizie a perioadelor de dificultate apărute în derularea unei afaceri. Abordarea și rezolvarea problemelor din perspectiva acestui tip de management trebuie să țină seama de cauzele și împrejurările care declanșează o stare de criză, precum și de diagnosticul crizei.

Redresarea economică și diminuarea riscurilor necesită un plan concret de acțiune în stare de criză. Este

bine ca acest plan să fie implementat de o echipă subordonată managerului, alcătuită din indivizi care au participat ei înșiși la elaborarea planului.

3. Managementul orientat către satisfacerea clientului = reprezintă "acel sistem de management capabil să genereze satisfacția clientului în mod continuu și sistematic" (*Japan Management Association*). Constă în:

- comunicarea directă și permanentă cu angajații din "prima linie", cei care iau contact direct cu clientela;
- stimularea angajaților capabili să-și asume decizii sau să întreprindă acțiuni din proprie inițiativă pentru mulțumirea clientului;
- evidențierea problemelor negative rezultate din măsurarea satisfacției clienței și luarea de măsuri pentru eliminarea acestor probleme;
- crearea unui proces flexibil de inovații care să depășească în mod constant așteptările clienților.

4. Management strategic = a fost definit pentru prima dată de Igor Ansoff în 1966, pentru a forma "actorii schimbării". Esența lui constă în coordonarea afacerilor prin raportarea sistematică la obiectivele strategice stabilite. Dr. Theodor Purcărea numește managementul strategic "cheia succesului în afaceri", evidențiind următoarele etape în planificarea strategiei firmei: definirea misiunii firmei; evaluarea poziției concurențiale a firmei; identificarea avantajelor con-

curențiale; fixarea obiectivelor; analiza diferitelor opțiuni posibile.

5. Management tip guerillă = are următoarele caracteristici:

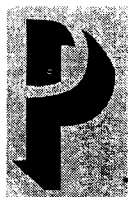
- inițiativă, rapiditate și reacție, adaptabilitate la nou, descentralizare maximă;
- voință ofensivă, originalitate și inovație, niveluri ierarhice reduse;
- motivarea angajaților, cultivarea răbdării și a calmului inerent acțiunii reușite.

Adecvând acest tip de management la domeniul afacerilor, Dr.Dan Popescu arată că este importantă decodarea unor informații, gesturi, atitudini, conduite, pentru a putea percepe tendințele pieței, evaluarea variațiilor cererii, cercetarea concurenței, testarea ideilor noi, stabilirea strategiei publicitare, fixarea termenelor oportune extinderii afacerii.



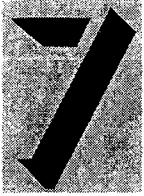
istemul managementului calității totale

- 1. Să vrei să îmbunătățești.**
- 2. Să fii decis să îmbunătățești.**
- 3. Să fii modest și accesibil.**
- 4. Să crezi condițiile de care ai nevoie.**
- 5. Să controlezi costurile.**
- 6. Să lucrezi direct cu oamenii, dar în echipă.**
- 7. Să repeți experiențele reușite.**



Principiile "lean managementului"

1. **Lucrul în grup sau în echipă.**
2. **Asigurarea funcționării sistemului de productivitate, inclusiv prin conexiuni inverse (feed-back).**
3. **Orientarea întregii activități spre satisfacerea cât mai completă a clienților.**
4. **Prioritatea acordată activităților creatoare de valoare.**
5. **Standardizarea produselor și componentelor acestora.**
6. **Îmbunătățirea permanentă a proceselor de producție.**
7. **Eliminarea tuturor cauzelor care perturbă activitatea.**
8. **Gândirea și planificarea activă.**
9. **Asigurarea dezvoltării generale prin pași mici, bine controlați.**
10. **Răspunderea fiecăruia în îndeplinirea sarcinilor încredințate.**

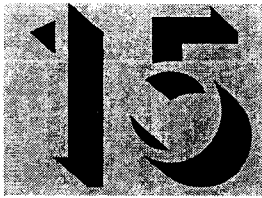


reguli ale unei bune conducerei

1. Fiți deschis cu oamenii.
2. Acționați repede.
3. Nu uitați, comunicarea înseamnă dialog.
4. Atenție la comportarea dv.
5. Stați de vorbă cu toți noii angajați.
6. Încercați să aflați de ce pleacă oamenii din subordinea dv.
7. Ascultați totdeauna mai multe păreri, nu una singură.

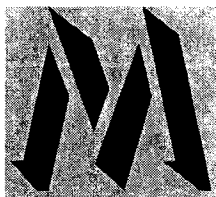
Cei 8 "operatori" ai conducerii:

- 1) încrederea; 2) spiritul de echipă; 3) climatul de muncă; 4) existența obiectivelor; 5) resursele; 6) performanța; 7) spiritul umanitar; 8) caracterul ofensiv.



porunci manageriale

- 1. Să devii un pasionat al serviciului.**
- 2. Să acorzi atenție calității.**
- 3. Să răspunzi la toate solicitările clienților.**
- 4. Să asculți pe toți cei cu care realizezi contacte.**
- 5. Să ții seama de părerile și atitudinile fiecărui subordonat.**
- 6. Să dezvolți o strategie a firmei.**
- 7. Să lucrezi în echipă(e).**
- 8. Să dezvolți inovarea și creativitatea.**
- 9. Să investești în capitalul uman.**
- 10. Să elimini procedurile birocratice.**
- 11. Să deții o filosofie proprie a valorilor.**
- 12. Să fixezi cu prudență obiectivele financiare.**
- 13. Să fii foarte bine informat.**
- 14. Să încurajezi participarea și înțelegerea.**
- 15. Să oferi exemplul personal.**



odelul managerial al lui Ericsson

Aceste calități nu pot fi dezvoltate dacă nu există din start. Trebuie o bază de pornire.

Ericsson

- 1. Capacități intelectuale:** dovediți suplețe a minții și vivacitate intelectuală pentru a identifica problemele, piețele și clienții, ca și pentru a reuni și selecționa informațiile pertinente. Analizați rațional situațiile, făcând apel la întreaga creativitate de care dispuneți.
- 2. Respectul de sine:** cunoașterea propriei dv. persoane trebuie să fie aprofundată și realistă. Fiți echilibrat, aveți încredere în dv. că știți ceea ce vreți. Manifestați colaborare și flexibilitate.
- 3. Deschidere spre ceilalți:** arătați interes și respect sincer pentru parteneri și acordați-le maxim de încredere. Trebuie să știți să comunicați și să aveți voința și capacitatea de a lucra în echipă.
- 4. Perspectiva:** reprezintă facultatea de a stăpâni situația în întregul său, concentrându-vă asupra esențialului. Aceasta înseamnă că trebuie să fiți capabil să analizați lucrurile după diferite puncte de vedere, într-o manieră analitică, dar și sintetică.

5. Obiective și rezultate: ce doriți să întreprindeți și ce veți obține. Numai inițiativele luate vă pot conduce la obținerea unor rezultate. Aceasta presupune un spirit dezvoltat de a întreprinde și o mare perseverență, a ști să iei decizii în consecință, a-ți asuma responsabilitatea, chiar și în situații care comportă risc și incertitudine. Obiectivele trebuie să fie ambițioase, dar și realiste.



trăsături importante ale unui manager

(după William H. Newman, editor - *Managers for the year 2000*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978)

- 1. Caracterul** - liderul trebuie să aibă caracter și să fie integru, astfel ca oamenii cu care lucrează să aibă încredere în el.
- 2. Inițiativa** - liderul este o persoană care are inițiativă. El este cel care vine cu idei noi și care își asumă atât riscurile, cât și șansele unui succes.
- 3. Devotamentul față de subalterni** - liderul crede în salariații săi (din subordinea sa), le ascultă problemele și îi ajută să se dezvolte și să se afirme; aceasta necesită ca liderul să aibă încredere în sine și modestie.
- 4. Inteligența** - liderul trebuie să aibă capacitatea de a gândi la un nivel înalt de competență; complexitatea sarcinilor sale îi cere să facă analize profunde și rapide, să se adapteze rapid și profitabil la orice situație care apare.
- 5. Receptivitatea și percepția fenomenelor din jurul său** - liderul trebuie să fie conștient de tot ceea ce se întâmplă în jurul său, să poată evalua semnificația tuturor acestor schimbări.

6. **Previziunea și intuiția** - liderul trebuie să aibă o imagine asupra viitorului, asupra posibilităților care-l pot afecta.
7. **Deschiderea intelectuală și flexibilitatea** - liderul trebuie să fie receptiv la ideile și faptele noi, să fie flexibil, fără a fi labil.
8. **Puterea de convingere** - liderul trebuie să fie clar în argumente, să comunice cu oamenii și să încerce să-i convingă.



e tip de manager sunteți?

Vă rugăm să răspundeți sincer la întrebările următoare:

1. Participați la recrutarea unui colaborator direct. Ce vă interesează în primul rând la candidați?

- a. experiența profesională într-o societate cu același obiect de activitate ca și al societății dv.;
- b. mai degrabă cunoștințele profesionale decât motivația muncii;
- c. motivațiile personale referitoare la alegerea aceluiași post și a societății dv.;
- d. aspectul fizic și prezentarea generală.

2. Experiența v-a demonstrat că pentru a organiza reuniuni de lucru reușite este necesar:

- a. să pregătiți singur ordinea de zi și planul de derulare a reuniunii;
- b. să știți să fiți comunicativ și participativ;
- c. să lăsați fiecare participant să își pregătească singur intervenția;
- d. să fie programate în fiecare după-amiază de vineri.

3. Pentru a elabora bugetul anual, obișnuți să:

- a. enunțați obiectivele generale și să cereți fiecărui colaborator să elaboreze un plan în conformitate cu acestea;
- b. propuneți obiectivele generale, fiind gata să discutați pe marginea lor, în funcție de obiecțiile colaboratorilor dv.;

- c. lăsați colaboratorii să își prezinte propriile previziuni, pe care le veți sintetiza ulterior;
- d. actualizați bugetul anului precedent, în corelare cu indicii financiari anuali (inflație, evoluția cursului de schimb valutar, dobânzi etc.).

4. Specialiștii din echipa pe care o conduceți au elaborat planul unei noi afaceri. Pus în practică, acesta se dovedește a fi un lamentabil fiasco. Decideți în consecință să:

- a. preluați personal conducerea operațiunilor de relansare;
- b. reuniți în ședință extraordinară întreaga echipă însărcinată cu implementarea proiectului, pentru a determina împreună cauzele eșecului;
- c. acordați 15 zile colaboratorilor dv. pentru a fi în măsură să vă prezinte un plan complet de redresare;
- d. concediați șeful de proiect care a elaborat planul.

5. Secretara dv tocmai a născut . . .

- a. vă interesează data exactă când va reveni la post;
- b. îi dați un telefon de felicitare și încurajare;
- c. îi duceți personal un buchet de flori la maternitate;
- d. aprindeți o lumânare și vă rugați ca să fie pentru ultima oară.

6. Descoperiți cu uimire că fondul bănesc pentru convorbiri telefonice al firmei a fost depășit cu 30%. Decideți să:

- a. puneți sub urmărire fiecare post telefonic;
- b. dați o notă internă, prin care să reamintiți tuturor angajaților obiectivele firmei și să cereți fiecăruia un efort susținut pentru respectarea lor;
- c. expuneți problema în ședința de evaluare și cereți fiecărui participant o soluție viabilă;
- d. reclamați nota exagerată de plată la ROMTELECOM.

7. Referitor la ideea de asigurare a trainingului profesional necesar colaboratorilor dv., gândiți:

- a. "sunt absolut de acord cu această idee, în măsura în care strategiile de training sunt direct legate de activitatea fiecăruia";
- b. "sunt de acord, de fapt am și efectuat primele demersuri în vederea organizării primului stagiu";
- c. "sunt de acord, în măsura în care subordonații mei se simt vizați de subiectul cursurilor";
- d. "este o problemă importantă, dar, din nefericire, nu mai am timp să mă ocup de așa ceva".

8. Pentru a urmări munca fiecărui colaborator:

- a. aceștia vă înmânează săptămânal un raport de activitate, care compară realizările cu previziunile;
- b. punctați subiectul în cadrul ședințelor operative obișnuite;
- c. fiecare subordonat este absolut liber, cu condiția să-și realizeze obiectivele lunare pe care și le-a autodefinit;
- d. controlați în fiecare dimineață condica de prezență, iar lunar, pontajele.

9. Trăsături suplimentare:

- a. gândire strategică, conceptuală;
- b. capacitatea de a dialoga;
- c. capacitatea de a influența.

Stabiliți acum care răspunsuri sunt majoritare (a, b, c sau d) și în care grupă vă încadrați.

Majoritate de răspunsuri A:

Stilul dv. de management este de a urmări atingerea rezultatelor materiale înainte de orice. Autoritatea dv. este o realitate cotidiană. Participarea colaboratorilor la luarea decizilor este pentru dv. o pură teorie. Finalitatea activității firmei dv. este obținerea profitului. fără a lua în considerare

elementele necesare capacitării în grad ridicat a personalului.

Majoritate de răspunsuri B:

Dacă niciodată până acum nu ați ocupat o funcție publică, atunci luați notă de faptul că ați ratat o carieră strălucită. Vă străduiți permanent să neteziți asperitățile și faceți în așa fel încât obiectivele firmei dv. să fie atinse, fără ca aceasta să afecteze în vreun fel pe cei care concură la realizarea lor. Experiența vă demonstrează că prin compromisuri inteligente se naște progresul durabil. Conlucrați la consolidarea popularității dv. în rândul subordonaților. Știți să evitați conflictele, chiar și cu minorități ale grupului pe care-l conduceți.

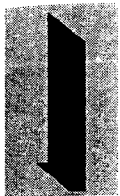
Majoritate de răspunsuri C:

Stilul dv. de management este cel aplicat în marile firme. Sunteți absolut convins că pentru a optimiza performanțele firmei dv. trebuie să existe o strânsă corelare între obiectivele acesteia și cele ale indivizilor care o compun. Metodele moderne de asigurare a calității, diversificarea și realizarea sarcinilor, participarea la rezultatele financiare, acestea sunt reale în firma pe care o conduceți.

Majoritate de răspunsuri D:

Credem că v-ați hotărât să nu luați în serios acest test și v-ați defulat. Dacă totuși ați răspuns serios, vă sfătuim să renunțați la ideea de a candida la funcția de manager.

(după Pluri Consultants)



Inteligența managerială

principii + sarcini + condiții

Două principii manageriale

- Managerul trebuie să coordoneze cu autoritate
- Managerul are o răspundere și o responsabilitate

Trei sarcini principale

- Înțelegerea obiectivelor și scopurile urmărite
- Verficarea, testarea și modificarea lor de la caz la caz
- Cunoașterea comportamentului propriilor angajați și al clienților

Patru condiții de care trebuie să țină cont un manager

- Resursele materiale, umane și financiare
- Conjunctura în care-și desfășoară activitatea
- Inovația și descoperirea
- Eficiența activității

Inteligența omului de afaceri reprezintă capitalul unui întreprinzător. Dolarii reprezintă numai măsura succesului său.

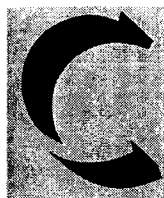
*(Stan Mason, câștigătorul premiului
"Micul întreprinzător", SUA, 1992)*



ortret-robot al managerului internațional

- I. **Calități personale:** gestionarea factorilor stresati, eficacitate, deschidere spirituală, voință și perseverență;
- II. **Competențe profesionale:** cunoștințe de specialitate în domeniul de activitate respectiv, experiența gestiunii unor unități complexe, competențe lingvistice;
- III. **Aptitudini manageriale:** calități organizaționale, perseverență, spirit de analiză și sinteză, rapiditate a deciziilor, responsabilitate, sensul raporturilor umane, comunicare eficientă
- IV. **Competențe interculturale:** simțul valorilor, respectarea tradițiilor și a obiceiurilor, posedarea imaginii societății și culturii respective.

Sursa: Fiat, Darham și Oates, 1992



Calitățile managerului internațional

(în dreapta, procentul rezultat din alegerile
subiecților, dintre cinci caracteristici importante)

1. Spirit strategic	71
2. Adaptare la situații noi	67
3. Receptivitate la culturi străine	60
4. Aptitudini de colaborare în echipă	56
5. Competențe lingvistive	46
6. Competențe în marketing	46
7. Calități relaționale	40
8. Cunoașterea etnicilor negocierilor	38
9. Încredere în sine	27
10. Dezvoltarea afacerii	19
11. Deschidere la dialog	19
12. Competențe în finanțe internaționale	13

Sursa: *Ancheta Ashridge*, 1989-'90

Capitolul 2

**MARKETINGUL
AFACERILOR**



faturi pentru cei care doresc să pornească o afacere

- Un zâmbet... un surâs îi poate dezarma pe oameni, creând acea legătură umană atât de importantă în marketing. Luțea - deoarece mulți o apreciază în cea mai mare măsură; livrați-vă serviciile cât mai rapid.

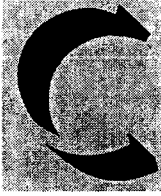
(Jay Conrad Levinson, *autorul bestseller-ului "Guerilla Marketing"*)

- ... afaceristul român trebuie să învețe cum se fac afacerile în străinătate pentru a putea profita pe deplin de ocaziile ce se ivesc și a evita riscurile pe care le-ar putea întâmpina.

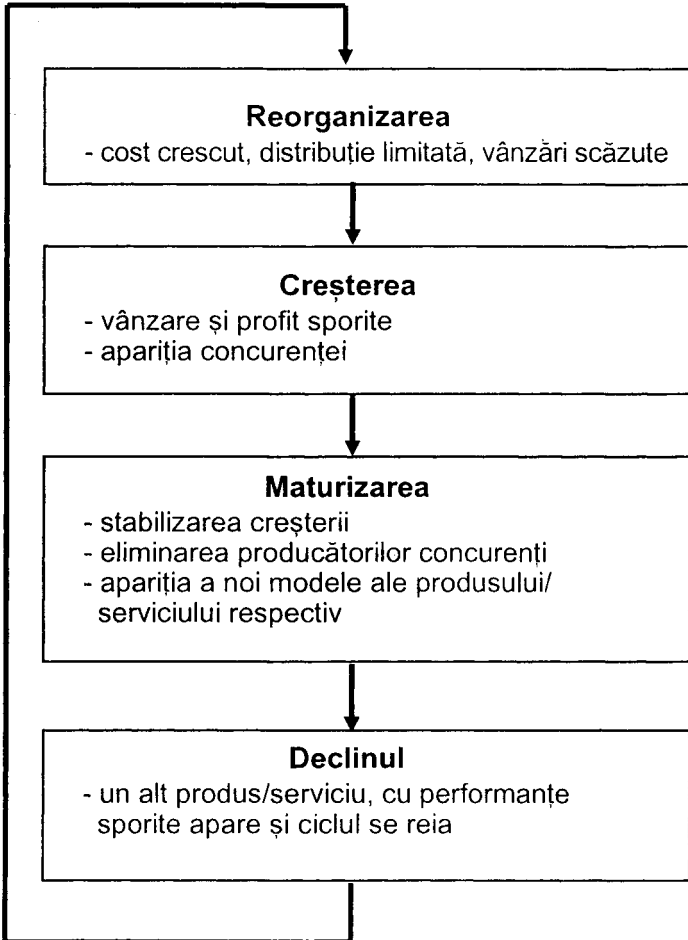
(Mark A. Mayer, *reprezentant legislativ al International Practice Group*)

- ... mecanismul prețurilor să fie funcțional, pentru a putea duce afacerea înainte, și mobil, dacă este necesar, lunar, săptămânal sau chiar zilnic.

(Mark Stevens - *"36 greșeli frecvente în afaceri și cum pot fi evitate"*)



iclu de viață al produsului/ serviciului





Planul unei afaceri pe scurt

A. Definiție: Planul de afaceri stabilește în mod precis care este obiectivul și cum trebuie atins. El reprezintă elementul de bază, documentul de lucru, (...) prezintă experiența dv. managerială, logica în afaceri, integritatea fiscală și cunoștințele dv. despre produs (**Carlton Helming**, fondator al "Helming & Co., CPA's and Small Business").

B. Conținut:

- I. Date generale despre firmă: adresă, nr. telefon, fax, nr. cont, acționari, conducere, realizări importante;
- II. Prezentarea pe scurt a afacerii: în ce constă - obiective, avantaje, cum poate fi realizată, cu ce eforturi materiale, financiare, umane; capitalul de pornire necesar; câștigul potențial;
- III. Disponibilități de realizare: planul de aprovizionare, de producție, personalul necesar; prezentarea tehnică a produsului (serviciului) respectiv;
- IV. Modul de vânzare: politica de prețuri, tactici de vânzare, strategia de marketing și publicitate; relațiile cu clienții și concurența;
- V. Modul de conducere: managementul afacerii; informațiile financiare, capitalizare, dividende; activitatea de cercetare-dezvoltare.

C. Realizare obligatorie în două-trei variante de probabilitate, potențiale

În anexe se pot prezenta: tehnologia de fabricație (grafic), liste de prețuri pentru materii prime, materiale, energie, resurse umane, lista echipamentelor necesare, costul de fabricație pe produs etc.



Sistemul de informatică marketing

Astăzi, calculatoarele electronice, de la cele mai modeste până la cele mai performante, au invadat piața, iar dotările societăților comerciale cu asemenea echipamente cunosc dinamici nemaiîntâlnite. S-au dezvoltat în paralel, în modul cel mai firesc posibil, pe lângă sistemele de hard din ce în ce mai complexe și sofisticate, aplicații soft, ceea ce a înlesnit pătrunderea informaticii până în cele mai nebănuite straturi ale societății. Și totuși încă nu sunt valorificate toate aceste posibilități oferite de informatică tocmai acolo unde se aștepta cât mai mult de la ele. Este cazul, și ne vom referi în continuare la acest domeniu, **informaticii de gestiune**.

De cele mai multe ori, achiziționarea și punerea în aplicație a unui sistem - indiferent de mărime și complexitate - este declanșată de necesitatea introducerii ordinii și rigorii, de care este capabilă mașina electronică, în hățișul de evidențe și operațiuni necesare conducerii unei activități economice. Eliminarea rutinei, a erorilor de tot felul, a redundanțelor circuitelor documentelor primare și secundare din sistem, simplificarea și raționalizarea lor sunt atribute de necontestat ale unei aplicații informatice de gestiune. Și aceasta, la costuri reduse, având în vedere atât investiția în echipamente, cât și în programele necesare.

Și totuși nu acesta este principalul aport al unui sistem informatic desemnat pentru a sluji activitatea comercială a unei societăți, fie ea de producție, de servicii sau, pur și simplu, de comerț. Când afirmăm acest lucru, avem în vedere complexitatea interrelațiilor între o sumă de factori ce acționează conjugat asupra activității oricărui agent economic: **relațiile de piață**. Piața, cu multitudinea de

probleme pe care le ridică, de la pregătirea intrării pe piață cu un produs sau un serviciu, trecând prin câștigarea locului și terminând cu menținerea în mecanismul odată declanșat de participarea la relațiile economice, este un domeniu fascinant pentru cercetători, dar și un tărâm al incertitudinii și luptei continue pentru agenții economici. Cercetarea pieței, cunoașterea elementelor care o compun, studierea relațiilor care se stabilesc între aceste elemente, acțiunea concretă asupra lor în vederea obținerii de rezultate favorabile pentru activitatea propusă sunt obiective primordiale ale oricărui întreprinzător.

Informatica vine în sprijinul acestor deziderate, asociindu-se cu **tehnicele de marketing**, într-un sistem coerent de proceduri de studiere a pieței, cunoscut ca fiind sistemul de informatică marketing (MIS - Marketing Information System). La ora actuală contribuția informaticii în marketing este din ce în ce mai importantă.

Informațiile de piață obținute prin prelucrarea informatică a datelor pot oferi răspunsuri la întrebări cum ar fi:

- De unde se obține cel mai mare profit, de la ce mărfuri, prin ce forme de vânzare, de la care client (segment de clienți)?
- Asupra căror puncte de vânzare și asupra căror articole de marfă urmează a se îndrepta eforturile de promovare a noilor forme de vânzare, a noilor produse?
- Care sunt factorii care influențează ponderea vânzărilor proprii în întregul sector de vânzări?

Considerând rezolvată problema hardului, alte două condiții trebuie îndeplinite pentru funcționarea unui sistem de informatică adaptat corespunzător cerințelor marketingului, și anume:

- existența datelor referitoare la activitatea societății (fișierele istorice și cele curente, active) și a datelor care să ofere informații de conjunctură economică;
- existența unor tehnici de analiză a informațiilor utile.

Datele purtătoare de informații provin din două surse importante:

- **evidențele interne** ale societății, formate - în principal - din evidența vânzărilor zilnice; contabilitatea analitică; fișierul de furnizori; fișierul de clienți; panelul de consumatori;
- **evidențele externe** - rezultatele anchetelor și recensămintelor tematice sau generale; contabilitatea analitică a altor societăți; bugetele de familie ș.a.

Tehnicile de analiză sunt, la ora actuală, în plină perfecționare, tratate având ca autori marcante personalități ale științei economice consacându-le spații largi.

Prealabil trecerii la organizarea sistemului este necesar să se stabilească:

- necesitățile de decizie ale societății;
- necesitățile de evidențe și informații de conjunctură pentru obținerea deciziilor propuse;
- evidențele și sursele de informații disponibile, forma lor de stocare și accesare;
- evidențele și informațiile strict necesare deciziei propuse, pe care societatea nu le are la ora prezentă, la cât se evaluează costul obținerii acestor evidențe;
- posibilitățile de prelucrare, stocare și valorificare a datelor și informațiilor, cu alte cuvinte, asigurarea hard-soft.

Ca sistem unitar și integrat de prelucrare a datelor, MIS cuprinde trei mari subansamble:

- banca (baza) de date;
- biblioteca de programe (de bază sau speciale);
- prezentarea rezultatelor, în vederea luării deciziilor.

Banca (baza) de date cuprinde atât date culese din interiorul societății: vânzările pe clienți și grupe de clienți; eforturile și măsurile (estimate valoric) luate pentru satisfacerea tuturor comenzilor; utilizarea finală a produselor vândute, cât și date culese din afară. Baza informațională a sistemului

trebuie reîntregită zilnic cu date referitoare la activitatea societății și, ocazional sau periodic, cu informații oferite de activitatea sistematică de cercetare a conjuncturii pieței și vânzărilor (panel de consumatori, anchete periodice de produs și de piață etc.).

Un element deosebit de important al organizării sistemului constă în **reintroducerea deciziilor** odată luate, puse în practică, valorificate cu rezultatele confirmate sau nu, ca informații pentru baza de date a sistemului. În acest fel, prin programele de prelucrare și analiză, la aceleași probleme se vor prezenta decizii "rutinate", chiar automatizate, odată ce, într-o situație echivalentă anterioară, piața a confirmat și validat o decizie provenită din sistem.

Programele de analiză sunt programe capabile să execute estimarea parametrilor și stabilirea influențelor cauzate de un număr multiplu de variabile; compararea statisticilor de vânzări; deducerea mijloacelor active de acțiune: planuri promoționale (de piață, de produs), lansarea noilor produse, politica comercială generală.

Prezentarea datelor. În general, curba răspunsurilor sau coeficienților obținuți în cursul analizei **duce la previziuni de vânzări și profit**, decizia finală urmând a fi luată într-un sens sau altul.

Odată experimentat, MIS va putea fi interogat, punându-l să analizeze o serie de planuri dinamice de piață. Sistemul va fi capabil ca, prin evaluări și comparări de variante, să indice modalitatea de acțiune de urmat. Planurile de piață supuse analizei sunt, la rândul lor, rezultatul unor prelucrări electronice anterioare. Decizia finală, dacă nu este rutină, aparține compartimentului de marketing.

Trasarea schemei directoare a MIS are, de la agent economic la agent economic, de la o societate la alta, particularități induse de variabilitatea elementelor care compun piața fiecărui participant la competiția economică.

Schema directoare a MIS se construiește pornind de la datele și informațiile existente la dispoziția societăților comerciale, care se supun diferitelor genuri de analiză, după necesitate și obiective.

În desenul alăturat sunt prefigurate componentele

unui MIS. Pentru ușurința analizei, am notat pe verticală, de sus în jos, cu 1-2-3, axele de acțiune a sistemului:

1 = axa consumatori-clientelă finală;

2 = axa vânzări;

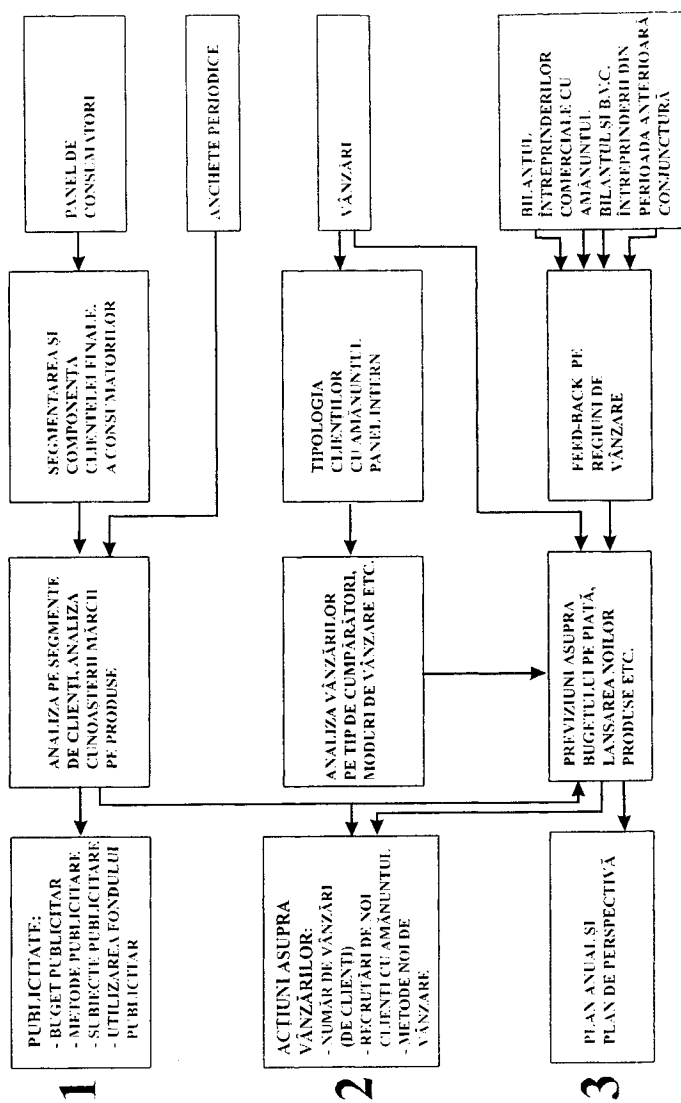
3 = axa previziunilor.

Axa 1, consumatori-clientelă finală, dobândește informații din panelul de consumatori și anchete periodice, asigurând date despre: componența clientelei finale, cunoașterea mărcii, cunoașterea produsului și considerații generale despre segmentul propus de consumatori. Panelul și anchetele periodice oferă date cu privire la lansările și promovările de noi produse. Analiza acestor informații va conduce în cunoștință de cauză la acțiuni publicitare și de promovare a vânzărilor, determinându-se cu mai multă exactitate costurile, pârghiile publicitare, subiectele ei. Informațiile referitoare la cunoașterea mărcii și produselor în rândul clienților (dacă sistemul scoate în evidență că produsul X este bine primit și curba utilizării lui este ascendentă) vor folosi la analiza și previziunile bugetului de piață - prima conexiune pe verticală, cu axa 3.

Axa 2, vânzări, se bazează pe informațiile interne, mai precis pe statistica vânzărilor de mărfuri. Analiza fișierului de clienți relevă aspecte legate de rentabilitatea vânzărilor pe tip de clienți, corelat cu modul de vânzare, oferind fundamentări pentru deciziile asupra numărului optim de vânzări pe produs/client, recrutării de noi clienți, raționalizării zonelor de recrutare, noilor metode de vânzare.

Înseși datele brute referitoare la vânzări vor sta la baza noului plan de vânzări (axa 3 - a doua conexiune pe verticală), iar rezultatele analizei vor avea același scop final (a treia conexiune).

Axa 3, previziuni, dă caracterul întregului sistem, acela de controlor al trecutului care studiază cu ajutorul acestuia prezentul, având ca scop final previziunea pe termen scurt sau mediu. Planul de vânzări, odată stabilit, poate fi începută activitatea în sensul dezvoltării relațiilor de vânzări (a patra conexiune pe verticală).



Schema directoare a unui sistem de informatică marketing

A patra și ultima etapă este punerea în funcțiune a MIS. Funcționarea sa optimă depinde de organizarea unei analize permanente la intervale regulate de timp. Răspunsurile oferite de sistem pe baza unei axe de dezvoltare date pot varia considerabil, în funcție de natura deciziilor luate și a organizării fiecărei societăți.



Planul de marketing

Contribuie la:

- maximizarea profitului;
- crearea unei imagini de ansamblu asupra activității firmei;
- atragerea mai multor clienți;
- descoperirea a noi oportunități pentru dezvoltarea afacerii;
- cheltuirea banilor și a timpului mai eficient;
- mai buna informare generală.

Decizii care se iau pentru fundamentarea sa:

1. *Decizia privind produsul (serviciul) urmărește să dea răspuns la întrebările:*

- Este oportună completarea cu noi caracteristici a produsului (serviciului) pentru a fi apreciat cât mai mult de consumator?
- Este momentul să fie eliminat un produs (serviciu) care nu (mai) este rentabil?
- Se bucură firma dv. de superioritate tehnologică în raport cu concurența?

2. *Decizia privind prețul:*

- Care este prețul oportun al produsului (serviciului)?

3. *Decizia de promovare:*

- Cum vă proiectați o imagine favorabilă pe piață?
- Care sunt activitățile publicitare pe care le-ați gândit?
- Prin cine veți face promovarea: un serviciu propriu al firmei dv. sau o firmă specializată?

4. *Decizia privind distribuția:*

- Veți vinde direct produsul (serviciul) dv. sau re-

curgeți la agenții de intermediere?

- Care este dimensiunea echipei de vânzare?
- Câte puncte de desfacere aveți și unde sunt amplasate?

5. *Decizia privind mediul:*

- Care sunt relațiile cu clienții? Dar cu concurenții? (număr, partea lor de piață, strategia lor de prețuri, forța lor, marketingul pe care îl practică, stadiul tehnologic)
- Care sunt relațiile cu furnizorii? Dar cu creditorii dv.?

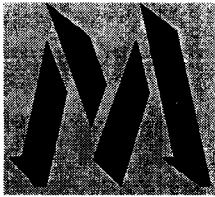
• Pentru a deține avantaje comparative trebuie structurate continuu nevoile fundamentale ale clientului:

- ameliorarea constantă a calității;
- un preț de cost tot mai scăzut;
- o flexibilitate tot mai mare;
- un răspuns tot mai rapid.

Și acestea trebuie aplicate în toate stadiile procesului, până la consumatorul final.

Richard J. SCHONBERGER

• STRATEGIA DE MARKETING pe care o conține planul de marketing trebuie să fie (extrem de) agresivă. Succesul afacerii dv. este conferit de calitatea deosebită și prețul accesibil al produselor, de serviciul extrem de prompt și de amabil, de necesitățile pe care le satisface clienților produsul (serviciul) firmei dv.



etodologie pentru crearea unei firme

Reușita creării unei firme rezultă din convergența a patru factori:

- existența unui antreprenor;
- acuratețea unei idei realiste și coerente, pentru care acesta antrenează;
- un ansamblu de mijloace adaptate ideii și personalității sale, precum și pieței;
- o competență managerială suficientă în raport cu proiectul și mijloacele pe care le deține.

I. IDEEA UNEI FIRME

1. Fiți realist cu ideea dv.:

- strângeți documentație în legătură cu aceasta;
- analizați diferitele date;
- definiți produsul sau serviciul pe care doriți să-l realizați: caracteristici tehnice, performanțe, preț etc.;
- stabiliți piața pe care doriți să-l lansați;
- hotărâți mărimea vânzărilor și a cifrei de afaceri;
- clarificați-vă marile linii ale proiectului dv.;

2. Faceți bilanț profesional; care sunt:

- obiectivele dv.;
- motivațiile;
- competențele;
- resursele;
- căutați persoanele cu care puteți realiza proiectul dv.;

3. Organizați-vă, pregătiți realizarea proiectului.

II. STUDIUL PROIECTULUI

4. Realizați studii prealabile, de amănunt, asupra concurenței, clientelei și mediului în care vă veți desfășura.

Pentru a obține cifra de afaceri stabilită, este necesar să:

- identificați clientela prin informare, prospectare sau negociere directă;
- localizați clientela, prin alegerea locului implantării firmei dv.;
- gândiți-vă distribuția produsului (serviciului) oferit (forța vânzărilor, publicitate).

5. Fixați-vă o strategie:

- Ce vindeți? - În ce scop?
- Cui? - În ce manieră?

6. Definiți-vă mijloacele pentru realizarea cifrei de afaceri stabilite și obținerea unui beneficiu indispensabil funcționării firmei:

- mijloace tehnice: clădiri, utilaje, energie, materii prime și materiale;
- mijloace umane: angajații pentru toate operațiunile necesare;
- mijloace comerciale: distribuție, vânzare, publicitate;
- mijloace administrative: organizare internă;
- mijloace financiare: sume proprii și împrumuturi.

7. Evaluați-vă rentabilitatea: dosarul întocmit trebuie să cuprindă:

- rezultatele care vor fi obținute în următorii 3 ani;
- planul de finanțare pe acești 3 ani;
- bilanțul previzionat pe cei 3 ani.

8. Stabiliți natura juridică a firmei în funcție de criteriile următoare:

- natura activității;
- mijloacele financiare;
- modul de transmitere a patrimoniului;
- funcționarea firmei;

- voința asociaților;
- regimul fiscal.

9. Luați-vă primele angajamente:

- stabiliți contracte inițiale cu terții (asociați, creditori, clienți, furnizori, personal angajat);
- obțineți confirmările scrise ale angajamentelor perfectate.

III. CREAREA FIRMEI

10. Definitivarea tuturor formalităților:

- întocmirea tuturor actelor necesare pentru declararea firmei la: organele financiare, registrul comerțului (înmatriculare), tribunal (obținerea actului de înființare oficială).

11. Acțiunea propriu-zisă:

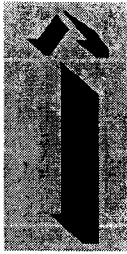
- încheiați contracte definitive cu partenerii dv. de afaceri (împrumuturi bancare, recrutări de salariați, comenzi ferme către furnizori și clienți);
- declanșarea operațiunilor de realizare a produsului sau serviciului stabilit (trebuie să existe un plan pentru toate operațiunile necesare);
- organizarea structurii interne a firmei.

IV. DEMARAREA ACTIVITĂȚII

12. Realizarea strategiilor stabilite:

- respectați principiile de fabricație și gestiune;
- adoptați metode și tehnici manageriale specifice activității;
- pregătiți fiecare acțiune viitoare a firmei dv.

(după Agence Naționale pour la Création et le Développement des Nouvelles Entreprises, Franța)



Întrebările pe care un manager trebuie să și le pună în raport cu concurența

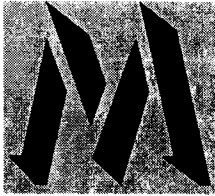
- Care este actualul concurent al firmei?
- Cu ce produs operează concurenții pe piață?
- Care este strategia de marketing a concurenților?
- În ce domeniu concurenții dețin un atu?
- În ce domeniu firma este înaintea concurenților?
- Este posibilă o substituție între produsele firmei și cele ale concurenței? Cum?
- Care sunt mijloacele (tehnice, materiale și de competență) prin care firma are posibilitatea de a se împotrivi în lansarea de noi produse, modificarea produselor existente, concurenței variațiilor prețurilor, acțiunilor de vânzare și de publicitate agresive?
- Ce poziție ocupă fiecare concurent pe piață?
- Există, în branșă, o firmă care dă tonul? O cunoașteți?
- Este o firmă agresivă?
- Există un anumit prag pentru a incita reacțiile?
- Există experiențe concrete în trecut?

-
- Ce firme reacționează cu frecvență și vivacitate deosebită pe piață?
 - Ce legături amicale întreține firma dumneavoastră cu concurenții?
 - Observați în permanență concurența și luați măsuri pentru a o cunoaște?
 - Ce informații despre concurență vă furnizează serviciile dumneavoastră documentare?
 - Cum sunt exploatare aceste informații?



idei utile în marketing

- 1. Învățați totul despre produsul (serviciul) pe care-l oferiți pe piață sau tranzacția pe care vreți să o efectuați.**
- 2. Fiți atenți la tradițiile zonei unde vreți să vindeți un produs sau să oferiți un serviciu.**
- 3. Asociați-vă sau colaborați cu parteneri locali.**
- 4. Conformați-vă cerințelor pieței locale, modificându-vă produsul (serviciul) oferit în funcție de gustul consumatorilor.**
- 5. Alegeți-vă o marcă de fabrică a cărei semnificație să fie clară și care să vă fie favorabilă.**
- 6. Dintre aserțiunile următoare: "Acesta este produsul (serviciul). Cum îl putem vinde?" și "Ce îi trebuie clientului nostru, încercăm noi să-i oferim?", alegeți-o pe a doua.**
- 7. Produceți și oferiți bunuri și servicii de înaltă calitate, la prețuri mai scăzute decât cele consacrate.**



Modelul global al comportamentului cumpărătorului

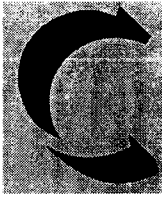
I. Ansamblul soluțiilor cunoscute:

1. Surse de informații - criterii de evaluare (interacțiunea lor);
2. Constrângeri ale mediului: fizic, tehnic, economic și social;
3. Responsabilitatea individuală.

II. Ansamblul preferințelor:

1. Colective: alegere colectivă;
2. Individuale: alegere individuală;
3. Difuzia preferințelor determinate de ansamblul soluțiilor posibile.

(după **J.M. Choffra** și **G.L.Lilien**,
Journal of Marketing, vol.42, 1978, p.22)



Comportamentul cumpărătorului

A. Modelul Howard - Sheth:

I. Stimuli (intrări):

1. simbolici: calitate, preț, service asigurat, disponibilitate a mărfii;
2. sociali: familie, grup de referință, clasă socială;
3. personalitatea cumpărătorului: motivație, criteriile de alegere, satisfacție.

II. Informația disponibilă:

1. căutarea și receptarea informației;
2. conceptele elaborate (ipoteză - învățare - percepție);
3. organizare și criteriile de alegere.

III. Răspunsuri (ieșiri):

1. intenții;
2. atitudini;
3. comportament de cumpărare.

B. Modelul Sheth:

I. Surse pentru obținerea informațiilor:

1. documentație proprie;
2. documentare prin intermediari: expoziții, conferințe, publicitate.

II. Factori de influență:

1. generali:

- a) de piață (persuasiune, marketing, negociere);
- b) de proces (vânzare - cumpărare);
- c) individuali (status-rol, stil de viață, tradiții, educație).

2. specifici:

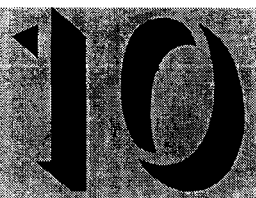
- a) ai firmei producătoare (renumele, eticheta de fabricație, marca);
- b) ai produsului respectiv (satisface o trebuință, riscul de achiziționare);
- c) de situație (alegerea produsului, a furnizorului).



Viitorul afacerilor în societatea informațională

- 1. Economia clasică se transformă într-o economie informațională.**
- 2. Trebuie gândit după principiile eticii ecologice.**
- 3. Crește importanța modelelor de conștiință și a spiritualității.**
- 4. Societatea va deveni tot mai inegală.**
- 5. Generația tânără are un nou mod specific de gândire.**
- 6. Au loc transformări fundamentale în problematica globală a afacerilor fiecărei firme.**

*(după Gerd Gerken - Die Trends für das Jahr 2000.
Die Zukunft des Business in der Informations -
Gesellschaft - "Trendurile anului 2000. Viitorul
afacerilor în societatea informațională", 1989)*



erori frecvente care trebuie evitate de oamenii de afaceri

- 1. Subestimarea concurenței;**
- 2. Aprecierea greșită a cererii;**
- 3. Insuficienta cunoaștere a circuitelor de distribuție;**
- 4. Investiții premature;**
- 5. Supraestimarea rentabilității previzionate;**
- 6. O insuficientă evaluare a termenelor;**
- 7. Neglijarea cunoașterii sectorului;**
- 8. O activitate prea personală;**
- 9. Subestimarea obstacolelor juridice;**
- 10. Disensiuni cu asociații.**

Capitolul 3

**RESURSELE UMANE
ALE
AFACERILOR**



sihologia omului de afaceri

Motivații care pot influența demararea unei afaceri

Categoria de motivații	Componente
Profesionale	Perspectiva unei munci atrăgătoare Perspectiva de a face descoperiri Perspectiva obținerii prestigiului
Psihologice	Statutul și respectul social Renumele ce se poate obține Extinderea relațiilor interumane Statutul de a fi propriul tău stăpân
Materiale	Posibilitatea de a obține câștiguri Nivelul de trai sport
Morale	Siguranța locului de activitate Perspectiva de a realiza ceva deosebit Perspectiva de a participa la progresul social

(prof. dr. **Monica Voicu** - *Inițiativa promovării unei afaceri mici, în Managementul afacerilor mici și mijlocii* - coordonator prof. dr. **Costache Rusu**, Editura Logos, Chișinău, 1993, p.18)



Teoria motivațională a lui Herzberg

Fiecare acțiune a managerului are o repercuta-re la nivelul colectivului pe care îl conduce. Aceasta poate fi pozitivă sau negativă, iar consecințele sale sunt de multe ori surprinzătoare. Conform teoriei motivaționale a lui Herzberg, elementele motivante se împart în două mari categorii:

1. Factori de insatisfacție:

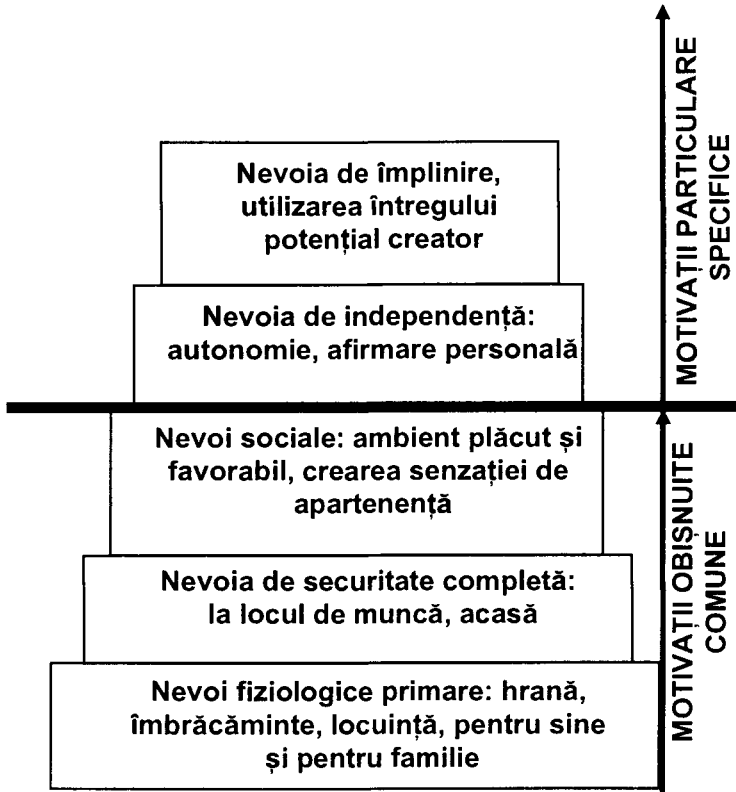
- politica de personal;
- stilul de management;
- relațiile interpersonale dificile;
- condițiile de muncă;
- nivelul remunerației.

2. Factori de satisfacție:

- realizarea unei cariere;
- recunoașterea meritelor;
- interesul față de munca efectuată;
- simțul de responsabilitate;
- posibilitățile de promovare;
- perspectivele profesionale.



iramida trebunțelor Maslow



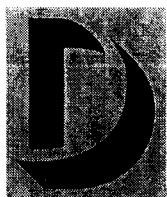


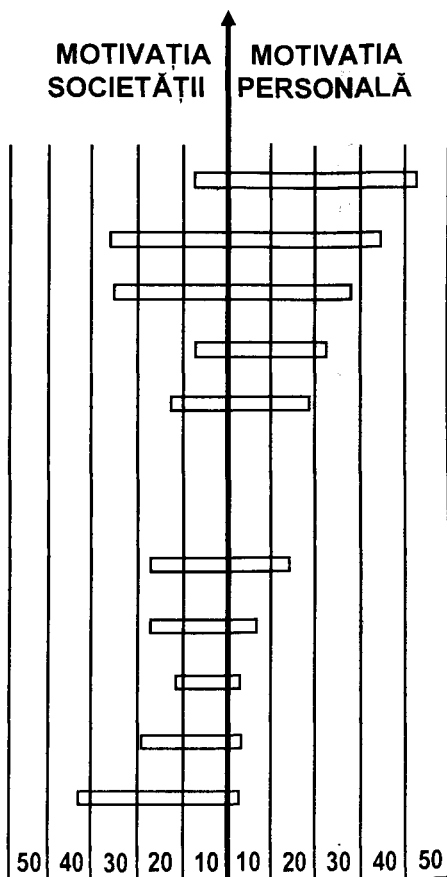
Diagrama nivelurilor de acțiune a factorilor de influență a motivațiilor (după Herzberg)

FACTORI DE SATISFAȚIE

1. Realizarea profesională
2. Recunoașterea meritelor
3. Natura muncii
4. Responsabilitatea
5. Promovarea

FACTORI DE INSATISFAȚIE

1. Salariul
2. Relațiile de colegialitate
3. Condițiile de activitate
4. Atitudinea șefilor
5. Administrarea firmei





aractere și temperamente ale oamenilor de afaceri

- modele și tipologii -

A. Schema mitologică:

Tipul jupiterian este corpolent, cu aspect impozant, cap mare, frunte frumoasă, buze și bărbie energice. Vocea este puternică, sonoră, gravă. Aspectul de forță și dominanță neagresivă, veselia expansivă și bunăvoința sunt dublate de hotărâre și optimism, voluptate și sinceritate.

Jupiterianul este curtenitor și devotat, îi place să prezideze ședințe și să rostească discursuri, iubește grădinile și viile, tihna și buna rânduială.

Tipul lunar, caracterizat de statura mai mică, cu țesut muscular slab și adipos mai dezvoltat, are fața rotundă, ochii visători, nasul scurt și buzele mai groase.

Lunarul este impresionabil și visător, sugestiv și schimbător, calm și neexpansiv, are multă imaginație și o constituție psihică slabă, îi plac apa, noaptea și ...Luna.

Tipul marțian posedă o talie energetică, bine zidită, cu umeri largi, țesut muscular dezvoltat, fața pătrată, energetică și severă, mers apăsător. Curajul, firea dinamică și combativă fac din marțian un nesentimental, un încăpățânat, uneori chiar rău. Rezistența și nesupunerea sunt însoțite de iubirea pentru peisajul stâncos și furtună, pentru expediții și meciuri (fotbal, box etc.).

Tipul mercurian este slab, zvelt, iute, îndemânic, cu mers și vorbire rapide, privire ageră, exprimare clară și convingătoare; posedă o nerăbdare dominată de o inteli-

gență analitică, practică; pare mult mai tânăr decât este în realitate.

Mercurianului îi plac diminutiile, dealurile înverzite și călătoriile.

Tipul saturnian este mai mult slab și înalt, osos, are tenul închis, mersul ușor aplecat, lent, cu trăsături apăsate, privire severă, melancolică, nas mult mai mare, osos, cu pomeții obrazilor vizibili și cu umeri strâmți.

Saturnianul excelează în gesturi cumpătate, fiind o fire tăcută, meditativă, retrasă, perseverentă, laborioasă, austeră, ascetică, solitară, metodică, neresemnată, cu aspect de îmbătrânire - uneori înainte de vreme - cugetător, plin de răbdare. Preferă meșteșugurile migăloase, înserarea, peșterile, pădurile.

Tipul solarian are corpul armonios, fața ovală, tenul ușor gălbui, mersul și fizionomia mobile, calme, privirea sigură, nasul ușor acvilin, vocea clară, sobră, aspectul general plăcut, dominator, aristocratic, rezervat, generos, inteligența deosebită, sintetică, gust pentru frumos, fire mândră, nesupusă.

Altruismul, entuziasmul, strălucirea sunt alte caracteristici esențiale la un solarian care se simte în special atras de solemnități, foc și de ... Soare!

Tipul venusian se evidențiază prin statura potrivită, cu trăsături ovale, pure, armonioase, cu pielea și tenul fine, cu nasul drept, buzele frumos desenate, mersul ușor ondulat.

Tip comunicativ, dar reținut, fascinant, elegant, amabil, sensibil, blând, afectuos, rafinat, Venusianul este foarte sensibil la dragoste, talentat, cu simț artistic, risipitor, nu prea constant. Iubește artele, marea și cerul înstelat.

B. Schema lui Hipocrate:

Tipul coleric își iese repede din fire, fiind înclinat spre explozii afective. Este neliniștit, impetuos, uneori impulsiv. Are sentimente puternice și durabile, dar este inegal în manifestări. Se lasă ușor cuprins de stări de alarmă sau

furie. Își risipește neeconomicos energia. Periodic este cuprins de stări de oboseală și indispoziție, dar își revine repede, trecând la supraexcitare.

Tipul flegmatic are un calm aproape imperturbabil. Înlouiește reacțiile emoționale vii, rapide, cu o indiferență controlată. Este greu impresionabil, dar înclinat spre sentimente și obișnuințe foarte stabile. Se concentrează puternic, fără a fi distrat cu ușurință.

Tipul sanguinic este vioi, mobil. Are o mare capacitate de adaptare la orice împrejurări. Buna dispoziție îl însoțește aproape mereu. Stabilește cu ușurință contacte cu alte persoane. Nu este înclinat spre sentimente puternice și stabile. Exuberant, activ, cu puțină voință se stăpânește totuși. Deseori este impulsiv.

Tipul melancolic se caracterizează printr-un tonus slab al conduitei; își manifestă intens reacțiile afective, fiind înclinat spre interiorizare. Nu poate opune mare rezistență stărilor de încordare și suprasolicitare, în schimb este capabil de acțiuni de mare finețe și care necesită multă răbdare și grijă pentru detalii.

C. Schema lui Pende:

Tipul longilin stenic este alungit, dar nu neapărat înalt. Subțirimea relativă este asociată cu o bună dezvoltare; posedă viteză și agilitate a mișcărilor, reacții motrice și mentale rapide.

Este inconstant în sentimente și conduită, iritabil, înclinat spre mânie și pesimism.

Tipul longilin hipostenic are corpul zvelt, dar nu neapărat înalt, scheletul fragil, mușchii flași. În general este lipsit de energie și manifestă o atracție pentru activitățile care cer abilitate și rapiditate, fără o mare forță sau rezistență.

Tipul brevilin stenic este scurt și îndesat, nu însă scund. Are talia mijlocie sau mică, membre scurte, corp larg, schelet și mușchi bine dezvoltati. Tonusul ridicat al funcțiilor vegetative îi asigură o activitate deosebită. Este euforic și

expansiv. Reacțiile statice în domeniul volitiv și emoțional îi permit o rezistență la efort considerabilă, fără mare viteză și agilitate a mișcărilor.

Tipul brevilin hipostenic, scurt și scund, are forme corporale rotunjite, precum și o tendință spre inerție și depresie. Lipsa de voință îl înclină spre atitudini melancolice. Lent, incapabil de eforturi fizice, este precis și răbdător.

D. Tipologia lui Remplein:

1. Sanguinic - Trăsături pozitive: optimism, socialitate, curaj, veselie, bună dispoziție, caracter deschis, impresionabilitate, sensibilitate, adaptabilitate, amabilitate, rapiditate a reacțiilor, capacitate de a se angaja ușor în activitate, bogăția expresiei, capacitatea de a decide repede, activism, energie;

- Trăsături negative: atitudini ușurate, lipsă de probleme, mulțumire de sine, slăbiciunea și instabilitatea sentimentelor, platitudinea trăirilor, influențabilitate, ușurința de a se abate de la o hotărâre, nestatornicie, expresivitate exagerată, superficialitate, lipsă de concentrare, lipsă de aprofundare, vorbărie.

2. Melancolic - Trăsături pozitive: seriozitate, simțul datoriei și al responsabilității, prezența unor procese afective intense și durabile, profunzimea sentimentelor, sensibilitate, interiorizare, dependență, supunere, autenticitate, sânguință, perseverență, conștiințozitate;

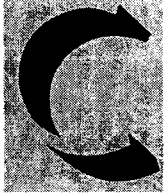
- Trăsături negative: neîncredere, pesimism, înclinație spre a comunica puțin cu ceilalți, predispoziție pentru anxietate, calitatea de a fi retras, nesiguranță, tristețe, sentimentul inferiorității, adaptabilitate și mobilitate mai reduse, reactivitate mai slabă.

3. Coleric - Trăsături pozitive: reactivitate accentuată, procese afective intense, bogăția și intensitatea reacțiilor, plăcerea de a înfrunța greutăți, voință accentuată, înclinația de a fi pasionat;

- Trăsături negative: excitabilitate, iritabilitate, agresivitate, nemulțumire, furie, îndârjire, inegalitatea trăirilor, înclinația de a fi pătitor, tendința de dominare, încăpățănare, tendința de a se opune.

4. Flegmatic - Trăsături pozitive: echilibru, tendință de a fi mulțumit, calmitate, prietenie, sânge rece, bună dispoziție, toleranță, răbdare, încredere, perseverență, voință puternică, atașament, cuget accentuat;

- Trăsături negative: reactivitate redusă, procese afective mai slabe, adaptabilitate mai scăzută la situații variabile, înclinația de a fi calculat, uneori peste măsură, monotonie, tendință de stereotipie, pedanterie și comoditate.



alitățile unui bun manager

(după Fr.W.Taylor)

- 1. Sănătatea;**
- 2. Judecata;**
- 3. Cinstea;**
- 4. Energia;**
- 5. Fermitatea;**
- 6. Cunoștințele profesionale;**
- 7. Inteligența;**
- 8. Educația;**
- 9. Tactul.**



Sarcinile liderului

(după J.Adair)

- 1) **A planifica** = a studia toate informațiile disponibile, a defini seturi de sarcini și obiective, a stabili un plan realizabil.
- 2) **A pregăti** = a pune grupul la curent, a repartiza sarcinile, a defini standardul grupului.
- 3) **A controla** = a menține standardele grupului, a asigura progresul către obiective.
- 4) **A încuraja** = a exprima aprobarea pentru contribuțiile individuale, a încuraja și a disciplina, a crea un spirit de echipă, a rezolva dezacordurile, a disipa tensiunile cu umor.
- 5) **A informa** = a clarifica sarcina și planul de muncă, a ține grupul la curent cu informațiile utile, a rezuma ideile și sugestiile.
- 6) **A evalua** = a verifica fezabilitatea ideilor, a testa consecințele, a evalua performanțele grupului, a ajuta grupul să se autoevalueze.



Sunteți (puteți fi) bun conducător?

Mai jos vă prezentăm 12 opinii legate de arta de a conduce oameni. Vă rugăm să le subliniați pe cele cu care nu sunteți de acord:

1. Trebuie să te naști conducător.
2. Nu este nici o diferență între a fi capul unei familii sau conducătorul unei instituții.
3. Un conducător este bun dacă are subalterni buni.
4. Problemele tehnice prezintă totdeauna o prioritate, apoi cele socio-umane.
5. Colaboratorii trebuie controlați continuu.
6. Nu este bine să li se permită nici o greșeală subalternilor.
7. Conducătorul se îndreaptă dacă este criticat de față cu subalternii săi.
8. Un conducător adevărat rezolvă toate problemele deodată.
9. Să conduci nu este mare lucru.
10. Șeful nu cedează niciodată.
11. Cea mai bună cale de a conduce oamenii este aceea de a le spune ceea ce aceștia doresc să audă.
12. Oamenii nu lucrează serios dacă nu sunt forțați.

Numărați câte opinii ați subliniat.

Sunteți un caz fericit, un (potențial) conducător bun, dacă le-ați subliniat pe toate (sau v-ați oprit din subliniat pe parcurs, deoarece ați intuit că sunt

contrare unei adevărate activități de conducere). Cele de mai sus pot proba dacă vă pricepeți să conduceți un grup de oameni. În ce măsură vă pricepeți, rămâne ca faptele dv. să o demonstreze practic.

Nu uitați însă niciodată că un conducător eficient trebuie:

- a) să stăpânească perfect problemele sectorului său de activitate;
- b) să realizeze integral, întocmai și la timp toate sarcinile, atribuțiile și răspunderile care i-au fost stabilite;
- c) să constituie mereu un pozitiv exemplu personal;
- d) să fie un promotor permanent al noului și inventivității;
- e) să fie un bun gospodar;
- f) să nu uite niciodată că omul este scopul și nu mijlocul întregii sale activități.

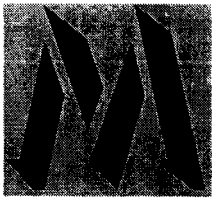


faturi pentru manageri

Managerii sunt o rasă nouă de oameni a căror funcție este aceea de a asigura competența, disciplina și interacțiunea echilibrată a unor grupuri cu potențial de rivalitate.

Abraham Zaleznik - profesor de psihologie socială și management la Graduate School of Business din cadrul Universității Harvard

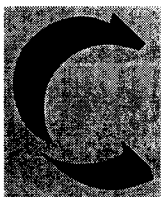
1. Ascultați cu atenție ceea ce au de spus clienții și colaboratorii.
2. Citiți selectiv literatură de specialitate și informații curente din domeniul dv. de acțiune.
3. Folosiți în mod activ și pozitiv propriile percepții și propriul discernământ.
4. Stimulați angajații, dându-le munci și răspunderi care să le solicite din plin aptitudinile.
5. Să știți cu precizie încotro trebuie să se îndrepte compania (firma) dumneavoastră.
6. Asigurați-vă că toți oamenii din subordinea dv. sunt conștienți de această destinație.



anagerul cu spirit creativ

Trebuie să posede:

1. - disponibilități energetice;
2. - capacitate de a genera cu rapiditate un mare număr de idei;
3. - posibilitate de a se adapta cu ușurință la schimbări;
4. - capacitate de a depăși tiparele;
5. - originalitate, să genereze soluții neobișnuite;
6. - selectivitate și memorie creatoare;
7. - autodisciplină și exemplu personal;
8. - conștiință și capacitate retrospectivă.



ugetări manageriale

- Orice copil poate reuși, cu condiția de a fi antrenat!

Masaru Ibuka

- Pe măsură ce oamenii dobândesc un nivel mai ridicat de educație, așteptările lor se vor orienta spre obținerea unor responsabilități, autorități și venituri sporite.

Rinus Likert

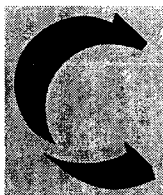
- În conducere, stilurile neeficiente sunt: dezinteresat, paternalist, abuziv sau indecis, iar cele eficiente sunt: stilul metodic, umanist, tehnicist sau moderat.

W.J.Reddin

- Singura bogăție este capacitatea de a crea ... Oamenii nu trebuie lăsați nefolosiți!
- Se pornește de la o intenție. În acest stadiu sunt consultați, la toate nivelurile, toți cei care pot să vină cu un punct de vedere sau cu o competență, de orice natură ar fi ea, în legătură cu obiectul cercetării. După o anumită perioadă, îndelungată și metodică, de consultații de acest gen, se pre-

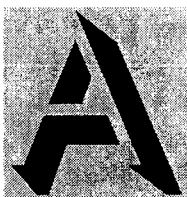
cizează ceva mai bine sarcina fiecăruia și este repartizată cercetarea informațiilor și a studiilor. Grupurile se divid și de subdivid pentru a preciza și mai bine răspunsurile ce trebuie găsite la suma problemelor ridicate... Apoi se țin iarăși întruniri pentru a se aprecia ceea ce s-a acumulat și a se defini ceea ce a mai rămas de căutat.

Ernest Vogel



Calități de bază ale unui manager

- 1. INFORMAȚI-I PE CEILALȚI:** adunați oamenii din subordine, explicați-le ce se întâmplă, ce încercați să faceți și de ce.
- 2. ASCULTAȚI:** puneți însă întrebări, căutați idei, fiți deschis sugestiilor de schimbare.
- 3. ÎNCURAJAȚI EVOLUȚIA:** stimulați oamenii să dobândească noi cunoștințe, oferiți-le o diversitate de experiențe; facilitați pregătirea individuală cu ajutorul cărților, aparaturii video, cursurilor serale. Încercați să-i determinați pe subalterni să-și asume noi responsabilități.
- 4. AVEȚI ÎNCREDERE ÎN OAMENII DV.:** acordați-le libertatea de a avea inițiative. Aproape fără excepție, munca cea mai eficientă se desfășoară în echipe care au înțeles obiectivele de grup. Trebuie să învățați să vă considerați nu un comandant care dă ordine, ci un conducător al unei echipe, care vă are ca membru și pe dv.



Algoritmul organizării unei activități

- A. COMUNICAREA TEMEI de activitate**
- B. FIXAREA PROBLEMELOR stabilite**
- C. ACTIVITATEA PROPRIU-ZISĂ**

A. COMUNICAREA TEMEI DE ACTIVITATE:

1. Sensibilizarea participanților:

- a) crearea unei atmosfere favorabile recepției și emiterii de idei (situarea în temă);
- b) sudarea legăturilor între participanți și tema de activitate.

2. Inventarierea problemelor în cadrul temei date:

- a) expunerea temei;
- b) elaborarea listei (cât mai complete) de puncte posibil de urmat (plan detaliat și ierarhizat).

3. Inventarierea cunoștințelor:

- a) adaptarea informațiilor, corectarea cunoștințelor;
- b) modelarea grupului de către componenții cu experiență.

B. FIXAREA PROBLEMELOR STABILITE:

1. Întărirea înțelegerii:

- a) recapitularea a ceea ce s-a înțeles;
- b) alcătuirea unei liste de probleme care necesită explicări suplimentare.

2. Etapa memorizării:

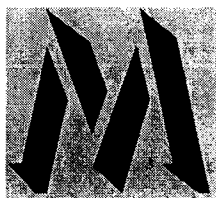
- a) controlul cunoștințelor acumulate;
- b) exerciții de aplicare limitate.

3. Etapa integrării în sarcină:

- a) organizarea muncii;
- b) studii de caz.

Capitolul 4

SUCCESUL ÎN AFACERI



odelul celor 7 "S"

1. Sistem;
2. Strategie;
3. Structură;
4. Stil;
5. Semnificație (sens);
6. Personal (Staff);
7. Pricepere (Skill).

Richard T.Pascale a utilizat această schemă pentru studiul comparativ al întreprinderilor japoneze și americane.

Tom Peers și Robert Waterman au impus modelul, reluându-l în lucrarea, devenită clasică, "Prețul excelenței".



procedee pentru o înaltă performanță organizațională

1. Obiectivele cadru;
2. Dobândirea încrederii;
3. Motivarea;
4. Tolerarea greșelii;
5. Evaluarea;
6. Perspectiva.

(după Daniel Quinn Mills, The Employment Imperative, Six Steps to a High Performance Organization, Massachusetts, Human Resource Development Press, 1994)



principii ale eficienței

1. Productivitatea;
2. Probitatea;
3. Câștigul;
4. Înțelegerea;
5. Cooperarea;
6. Finalitatea;
7. Reînnoirea.

(după Stephen R. Conly - Eficiența în 7 trepte sau un abecedar al înțelepciunii, Editura All, București, 1996)

10

principii pentru succesul în afaceri

1. Stabilirea obiectivului și a modului de a-l atinge.
2. Comensurarea productivității tuturor salariaților.
3. Comunicarea mobilă.
4. Încurajarea inovației.
5. Îndepărtarea barierelor neproductive.
6. Adoptarea noilor tehnici și tehnologii.
7. Acceptarea faptului că informația de specialitate este hotărâtoare.
8. Asumarea unor riscuri.
9. Păstrarea bunei dispoziții.
10. Acțiunea rapidă.

(după William Seidman și Steven Shancke
- *The American Advantage*, 1992)

Cheia succesului este să muncești din greu și să dăruiești neprecupețit din viața ta. Cel mai important este să apreciezi pe cei care te înconjoară și să înțelegi că ei nu acționează împotriva ta, ci pentru tine.

(*Galia Maor*, director executiv al Băncii "Leumi",
a doua bancă comercială din Israel)



Successul în afaceri

(în opinia lui Paul Hawken)

- Cele mai multe afaceri de succes au început foarte modest.
- Mulți patroni noi, care au avut succes, n-au pornit gândind că ceea ce au realizat a fost ceea ce și-au dorit în viață. Ideile lor s-au ivit dintr-o implicare profundă în anumite domenii, hobby-uri sau alte preocupări.
- O afacere bună sau o operă literară de valoare reprezintă expresia fidelă și nedeslușită a personalității autorului ei.



Principiile Hawken pentru succesul în afaceri

- 1. Refă ceva ce a fost pierdut.**
- 2. Adaugă noi valențe lucrurilor obișnuite.**
- 3. Îmbunătățește antecedentele.**
- 4. Încearcă să descoperi în interiorul afacerii tale o altă afacere posibilă.**
- 5. Restaurează o afacere.**
- 6. Fii cel mai complet.**
- 7. Fii furnizorul cei mai ieftin.**
- 8. Fă ca totul să fie distractiv.**
- 9. Când ai îndoieli, întreabă. Când nu ai îndoieli, întreabă.**



Rețeta finanțării cu succes a unei afaceri

1. Pornește cu modestie.
2. Fă rost de bani înainte de a avea nevoie de ei.
3. Împrumută de la prieteni.
4. Împrumută mult sau deloc.
5. Dezvoltă continuu firma.
6. Nu face nimic până nu verifici de două ori.



Sugestii despre cum să fii un bun client

1. Plânge-te.
2. Laudă.
3. Fă-te înțeles.
4. Solicită servicii rapide.
5. Fii tu însuși expeditiv.
6. Fii amabil.
7. Fii insistent.

*(după Paul Hawken - Cum să dezvolti o afacere,
S.C. Știință și Tehnică S.A., București, 1995)*

10

secrete ale succesului în afaceri

1. Nu subestimați niciodată importanța banilor.
2. Nu subestimați niciodată valoarea banilor.
3. În afaceri nu aveți niciodată prieteni.
4. Nu vă fie teamă să spuneți: "Nu știu."
5. Nu abuzați de cuvinte.
6. Țineți-vă promisiunile, atât cele mari, cât și cele mici.
7. Orice afacere are viața sa proprie.
8. Fiecare zi este importantă pentru a face ceva.
9. Fiți mereu amabil și atent.
10. Împărțiți succesul cu colegii de echipă.

(după Mark H. Mc Cormack
- *Les secrets du succès en affaires*, 1991)



etete manageriale ale reușitei în afaceri

Reușita în lumea afacerilor nu se învață la facultate; ea este obținută în mare măsură prin autoînvățare!

- Managerul trebuie să cunoască aptitudinile, atitudinile și preferințele subalternilor săi și să-i stimuleze pe aceștia în modul cel mai potrivit.
- Singurul procedeu de a-l stimula adecvat pe un angajat este de a i se da și răspunderi care să îi solicite din plin aptitudinile.
- Fiecare manager trebuie să știe cu precizie încotro vrea să se îndrepte și să se asigure că toți oamenii care lucrează sub conducerea lui sunt conștienți de această destinație.
- Managerul este permanent în lipsă de timp. De aceea este necesară de la și către el comunicarea concisă a ideilor.
- În mijlocul exploziei de informații cotidiene, managerul trebuie să primească informații selectiv (selectate).



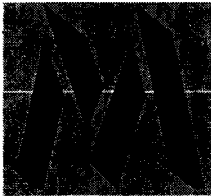
rincipii pentru reușita managerială

- Definiți-vă în scris obiectivele. Dacă nu reușiți, atunci nu veți fi capabil nici să le atingeți.
- Faceți legătura între interesele dv.. și obiectivele firmei dv..
- Singurul criteriu al reușitei - cât mai mulți clienți fericiți.
- Inovați în permanență. Dacă nu, puteți fi deja sigur de declin.
- Stimulați ideile creatoare.
- Concentrați-vă eforturile asupra unui mic număr de priorități.
- Căutați micile ameliorări în marile bulversări.



Uccesul în afaceri/ cei 5 "S" japonezi

- ORGANIZARE (Seiri)
- ORDINE (Seiton)
- CURĂȚENIE (Seiso)
- MENȚINEREA CURĂȚENIEI (Seiketsu)
- DISCIPLINĂ (Shikshuke)



Maxime despre succes în afaceri

- Secretul succesului constă în a oferi mult și a cere puțin.

Henry Ford

- Regula 1: Clientul are totdeauna dreptate.
- Regula 2: Dacă clientul se înșală, se aplică regula 1.

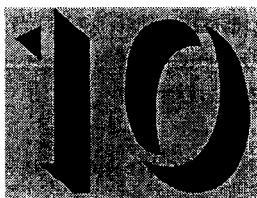
Stew Leonard

- Succesul poate fi determinat de felul în care vă folosiți timpul.

Harvey Mackay

-
- Succesul profesional depinde de puterea de concentrare asupra următoarelor două elemente: cum să cedezi pentru a nu da greș și cum să reușești.

Joseph Maneusi



sfaturi pentru succesul unei negocieri

- 1. Inspirați încredere și forță.**
- 2. Întrebați ori de câte ori nu înțelegeți ceva.**
- 3. Folosiți umorul pentru a estompa momentele de tensiune.**
- 4. Comparați tranzacția respectivă cu altele finalizate anterior.**
- 5. Propuneți oferta ideală pentru o marfă ideală, după care analizați cazul dv. concret.**
- 6. Nu uitați, pentru achiziționarea unei mărfi folosiți un buget limitat, care nu poate fi depășit.**
- 7. Puteți conveni cu partenerul dv. de negociere un șir de concesi reciproc.**
- 8. Fiți prietenos, încercați să nu vă enervați nicio dată.**
- 9. Ocoliți termenii categorici în exprimare.**
- 10. La oferta ultimă și finală nu puteți reveni, pentru a nu fi afectate credibilitatea și prestigiul celui care a făcut-o.**

10

sfaturi pentru evitarea eșecului

- Cunoașteți perfect sectorul în care activați.
- Nu apreciați greșit cererea de pe piață.
- Stăpâniți și cunoașteți circuitele de distribuție.
- Nu subestimați niciodată concurența.
- Rentabilitatea pervizionată nu trebuie subestimată.
- Nu faceți investiții prematur.
- Evaluați cu atenție termenele.
- Nu subestimați prevederile legale (juridice).
- Evitați disensiunile cu asociații.
- Pluralitatea competențelor asigură bunul mers al firmei.



de piloni ai unei decizii

Cum ajungem la o decizie eficientă

1. Există un subiect (o situație) pentru care să decideți?
2. Este bine ca decizia să o luați dv.?
3. Aveți toate elementele pentru aceasta?
4. Ați repertoriat toate soluțiile posibile?
5. Ați examinat consecințele fiecărei soluții?
6. Ați luat în considerare multitudinea de obiecții posibile la soluțiile dv.?
7. Nu sunteți prea lămurit în formularea deciziei dv.?

Cum se ia o decizie dificilă

(după dr. Barbara Schulman -
consultant în probleme manageriale)

- Adunați toate informațiile necesare;
- Studiați toate alternativele, consecințele, avantajele și dezavantajele;
- Fiți cât mai obiectiv;
- Stabiliți riscurile posibile;
- Alegeți varianta cu cele mai mari șanse de succes;
- Pregătiți o a doua variantă - pentru orice eventualitate;

Etapele elaborării deciziei

1. Definirea și clasificarea problemei;
2. Descrierea deciziei;
3. Luarea deciziei;
4. Transpunerea în practică;
5. Controlul (feed-back-ul).

Principalele tipuri de decizie

- Strategică;
- Administrativă;
- Operațională.

NU UITAȚI!

- O decizie neadecvată este, de regulă, mai bună decât lipsa unei decizii.
- Greșelile inteligente pot fi acceptate.
- Încercați să anticipați consecințele deciziilor dv..

Întrebări specifice la care trebuie să răspundă managerul care adoptă o decizie strategică

1. Care sunt obiectivele și scopurile firmei?
2. În ce domenii trebuie să-și diversifice activitatea, cu ce rapiditate?
3. Cum trebuie exploatată poziția actuală pe piața a firmei?

10 reguli ale unei bune instruirii

1. Explicați mai întâi scopul.
2. Alegeți momentul cel mai potrivit pentru instruire.
3. Obiectul instruirii să fie împărțit pe probleme mai simple.
4. Faceți legături cu lucruri deja cunoscute.
5. Înainte de a trece la o nouă etapă, asigurați-vă că s-a înțeles precedentă.
6. Problemele importante sunt mult mai bine ținute minte dacă admiteți fiecărui clasificări personale.
7. Într-o succesiune de informații expuse, începutul și sfârșitul sunt cel mai bine reținute.
8. Nu uitați, repetiția este mama învățaturii.
9. Prezentarea greșelilor posibile sporește memorarea modului de lucru corect.
10. Participarea activă este totdeauna superioară ascultării pasive.

Arta instruirii concrete

Volumul cunoștințelor se dublează la fiecare 10 ani, ceea ce determină o multiplicare cu 8 a cunoștințelor de care

vom dispune până în anul 2000 în fiecare domeniu de activitate !

I. Necesitate legată de:

- a) procesul de accelerare a schimbărilor;
- b) explozia informațională;
- c) creșterea duratei timpului liber;
- d) sporirea mobilității sociale, profesionale și culturale.

II. Principii:

- a) intuiția;
- b) însușirea conștientă, temeinică și activă;
- c) strânsa legătură cunoștințe-activitate concretă;
- d) sistematizarea și continuitatea cunoștințelor;
- e) accesibilitatea informațiilor.

III. Metode:

- a) studiul individual;
- b) discuția - dezbateră;
- c) expunerea - conferința;
- d) demonstrația concretă;
- e) tehnicile de simulare.

IV. Modalități:

- a) crearea unui climat de înțelegere, fără admonestări;
- b) structurarea interesantă și eficientă a materialului;
- c) concentrarea asupra celor expuse;
- d) folosirea conștientă a regulilor de retorică;
- e) adoptarea unei mimici și a unor gesturi firești.

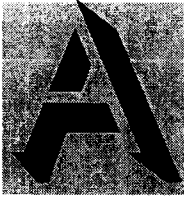
Îndemnuri de urmat

- Să vezi cu un pas înaintea ta.
- Să știi ce vrei.
- Să fii deosebit de bine pregătit profesional.
- Să fii stăpân al profesiei tale și al altora ajutătoare.
- Să devii autorul unui proces continuu de autoperfecționare.
- Să investești cu valoare fiecare amănunt oricât de

neînsemnat ar părea.

- Să nu uiti că:
 - Distracția poate fi cel mai eficient mijloc de instruire.
 - În viața fiecăruia există experiențe care pot constitui contribuții decisive în atitudinea adoptată față de direcțiile în care cineva vrea să-și dedice existența.
 - Mulți vor binele semenilor lor, dar puțini sunt aceia care izbutesc frumoasa performanță de a acoperi intențiile prin fapte.
 - Întâmplarea sau norocul, aceste momente care fac deliciul biografiilor romanțate, nu sunt în ultimă instanță decât finalitatea necesară a unei activități laborioase și pasionante.
 - Perseverența antrenează reușita.
 - Nu trebuie niciodată să te descurajezi în fața unui refuz.
 - Totdeauna să afișezi un surâs plăcut și o prezentare aleasă.
 - Trebuie să știi să ascuți.
 - Trebuie să știi când să vorbești.

ADDENDA



afacerile și Murphy

1. Principii, legi, teoreme, ipoteze

- **Legea lui Schiffman:** Nimic nu se întâmplă până când nu se cumpără ceva.
- **Ipoteza lui Ibrahim:** Cu cât un obiect este mai inutil, cu atât trebuie să apelăm mai mult la sentimentele cumpărătorului pentru a-l vinde.
- **Legea lui Malek:** Orice idee simplă trebuie exprimată în cel mai complicat mod posibil.
- **Legea lui Potter:** Cantitatea de informații rețutate despre un produs este invers proporțională cu utilitatea produsului respectiv.
- **Ipoteza lui Hilaire:** Dacă vă atrageți clienții cu ajutorul prețurilor scăzute, atunci îi veți pierde din aceeași cauză; se va găsi totdeauna o firmă care să ofere un preț mai scăzut.
- **Concepția lui Murphy despre valoare:** Lucrurile se distrug proporțional cu valoarea lor.
- **Legea întâi a lui Scott:** După ce am terminat lucrul, descoperim o eroare fundamentală.
- **Legea a doua a lui Scott:** Dacă se descoperă o eroare într-o afacere și se remediază la timp, vom observa că înainte de remediere a fost bine.
- **Legea lui Gumperson:** Probabilitatea de realizare a unei tranzacții financiare este invers proporțională cu oportunitatea de realizare a acesteia.

- **Legea lui Puder:** Ce începe bine se termină rău. Ce începe rău se termină și mai rău.
- **Teorema lui Stockmayer:** O afacere ușoară este în realitate grea. Cea care începe rău se termină și mai rău.
- **Principiul lui Peter** (Laurence J. Peter, doctor în științe): Într-o ierarhie, fiecare salariat tinde să urce până la nivelul său de incompetență.
- **Definiția pilei** (dată de Peter): O relație de sânge, prin căsătorie sau cunoștință, a salariatului cu o persoană situată în ierarhie mai sus ca el.
- **Legea lui Rudin:** Atunci când un om dorește să-și cumpere ceva, de regulă alege soluția cea mai dezavantajoasă.
- **Axioma lui Zymurgg:** O marfă scoasă dintr-un ambalaj nu mai poate fi introdusă decât într-un ambalaj mai mare.
- **Prima lege a transportului aerian:** dacă avionul dv. întârzie, este sigur că avionul următor pe care vreți să-l ajungeți pleacă la timp.
- **Principiul lui Matz:** Actul cumpărării este momentul când te-ai plictisit să mai gândești.
- **Regulile lui Richard despre posesiune și păstrarea bunurilor:**
 1. Orice obiect păstrat un timp suficient de îndelungat, în final se poate arunca.
 2. Orice obiect aruncat devine indispensabil imediat ce nu mai poate fi recuperat.
- **Legea lui Lewis:** Indiferent cu ce greutate și cu câtă alergătură se procură ceva, imediat după aceea aflăm că acel lucru se poate obține și mai ieftin.

- **Legea lui Otter:** Corectorii întotdeauna corectează greșelile intenționate, dar nu și pe cele neintenționate.
- **Paradoxul egalității selective:** Toate lucrurile fiind egale, niciodată toate lucrurile nu sunt egale.
- **Teorema lui Cliff Hanger:** Fiecare problemă rezolvată generează o problemă nerezolvată.
- **Maxima computerului:** A greși este uman, dar pentru a încurca lucrurile complet este nevoie de un computer.
- **Principiile lui Nixon:** Dacă două vești rele nu fac una bună, încearcă cu trei.
- **Legea lui Tannenbaum:** Cele mai interesante rezultate se obțin o singură dată.
- **Regula I a lui Fingale:** Când nu știi ce să faci, mergi repede și arată-te preocupat.
- **Regula II:** Munca în echipă este esențială; îți dai posibilitatea să arunci vina pe alții.

2. Regulament de ordine interioară:

art.1: Șeful este șef!

art.2: Șeful are dreptate!

art.3: Șeful are întotdeauna dreptate!

art.4: Când șeful nu are dreptate, se aplică articolele 2 și 3.

art.5: Subalternul este dator să facă eforturi fizice și intelectuale să pară mai prost decât șeful.

art.6: Șeful niciodată nu întârzie, el este reținut.

art.7: Șeful niciodată nu bea, el gustă.

art.8: Șeful nu pierde timpul, el supraveghează.

art.9: Șeful nu minte, el este dezinformat.

art.10: Șeful nu țipă, nu se ceartă, el dă sfaturi.

art.11: Șeful nu doarme, el meditează.

art.12: Șeful nu toarnă, el face caracterizări.

art.13: Șeful nu lingușește pe șefii săi, el le recunoaște meritele.

art.14: La șef se intră cu păreri personale și se iese cu părerile lui.

art.15: Dacă îți critici șeful, îți critici nórocul.

art.16: Să nu faci propuneri șefului, că te pune să le rezolvi.

3. În atenția personalului cu program de lucru:

art.1: Lenea este curată sănătate!

art.2: Dacă colegul tău muncește, nu este un motiv să faci la fel.

art.3: Ce poți face azi, nu lăsa pe mâine, lasă pe poimâine.

art.4: Lucrarea care nu se rezolvă de la sine în 30 de zile nu merită să te mai apuci de ea.

art.5: Serviciul nu-i cârciumă să stai toată ziua acolo.

art.6: E adevărat că munca înobilează pe om, dar societatea noastră nu are nevoie de nobili.

art.7: Cine nu muncește, nu greșește și dacă nu greșește, merită să fie promovat.

art.8: Orice om trebuie să aibă o activitate, dar asta nu trebuie să degenereze în muncă.

art.9: Nouă nu ne este frică de muncă, fiindcă știm să ne ferim de ea.

art.10: Nu trebuie să dorești moartea șefului, ci să faci în așa fel să și-o dorească singur.

4. A fi sau a nu fi... manager

Vii dimineța târziu? - Ești exemplu negativ! *Vii punctual?* - Ai venit să-ți spionezi subalternii la sosire!

Ești prietenos cu subalternii? - Vizezi popularitatea ieftină! *Ești rezervat?* - Te consideri cu nasul pe sus!

Îți lauzi subalternii? - Ești lingușitor! *Îi critici?* - Faci pe nebunul!

Faci curte subalternelor? - Ești afemeiat! *Le tratezi cu indiferență?* - Te consideră homosexual!

Te interesează munca subalternilor? - Ești turnător! *Nu te interesează?* - Nu ai habar de probleme!

Ții ședințe? - Ești ședințoman! *Nu ții ședințe?* - Lucrezi secret!

Ești mai în vârstă? - Ești sclerozat! *Ești tânăr?* - N-ai experiență!

Stai seara mai târziu? - Faci pe lucrătorul supraaglomerat! *Pleci punctual?* Nu-ți dai interesul!

Pleci în concediu? Nu te preocupă problemele firmei! *Nu pleci în concediu?* - Îți păzești scaunul!

Te consulți cu colegii? - Nu ești în stare să iei decizii! *Nu te consulți cu colegii?* - Vrei să ții totul în mână!

Spui bancuri? - Ești nesperios! *Nu spui bancuri?* - Ești plictisitor!

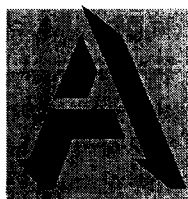
Insiști asupra propunerilor tale? - Ești încăpățânat! *Cedezi?* - Ești moale!

Ai succes? - Ai avut noroc! *Ceva nu mai merge bine?* - Bineînțeles, era de așteptat!

Trimiți oamenii la cursuri? - Vrei să-i îndatorezi! *Nu-i trimiți la cursuri?* - Nu lași pe altul să se ridice!

*Vii cu idei noi? - Ești fantasmagorist! Nu vii cu idei noi? -
Ești refractar față de tot ce-i nou!*

*Te preocupă problemele firmei? - N-ai ce face! Nu te
preocupă? - Nu ești bun manager!*



cronime utilizate în domeniul afacerilor

- ACDA** - Arms Control and Disarmament Agency
(Agenția pentru Dezarmare și Controlul
Armamentului)
- ACP** - African, Caribbean and Pacific Countries
(țările din Africa, Caraibe și Pacific)
- ACTPN** - Advisory Committee on Trade Policy
Negotiations (Comitetul Consultativ pentru
Negocierile de Politică Comercială)
- AD** - anti-dumping (anti-dumping)
- ADB** - Asian Development Bank (Banca Asiatică
de Dezvoltare)
- AFDB** - African Development Bank (Banca Africană
de Dezvoltare)
- AFDF** - African Development Fund (Fondul African
de Dezvoltare)
- APEC** - Asia-Pacific Economic Cooperation
(Cooperarea Economică în Zona Asia-Pacific)
- ASEAN** - Association of South-East Asian Nations
(Asociația Națiunilor din Sud-Estul Asiei)
- ATA** - admission temporaire - temporary admission
(admisie temporară)
- ATAC(s)** - Agricultural Technical Advisory Committee(s)
(Comitetul Consultativ Tehnic pentru
Agricultură)

- ATCA** - Agreement on Trade in Civil Aircraft (Acordul asupra Comerțului cu Aeronave de Pasageri)
- ATPA** - Andean Trade Preference Act (Legea Comerțului Preferențial în Zona Andină)
- AVE** - ad valorem equivalent (echivalent ad valorem)
- BARs** - buy American restrictions (restricțiile "buy American")
- BEA** - Bureau of Economic Analysis - U.S. Commerce Department (Biroul pentru Analize Economice - Departamentul de Comerț al Statelor Unite)
- BFC** - Business Facilitation Center - U.S. Commerce Department (Centrul pentru Facilitarea Afacerilor - Departamentul pentru Comerț)
- BIS** - Bank for International Settlements (Banca pentru Reglemente Internaționale)
- BISNET** - Business Information Service for the Newly Independent States - U.S. Commerce Department (Serviciul pentru Informații de Afaceri pentru Noile State Independente - Departamentul pentru Comerț)
- BIT** - bilateral investment treaty (tratat de investiție bilaterală)
- BNC** - binational commission (comisie binațională)
- BOND** - Business Outreach to New Democracies Program (Programele de Expansiune a Afacerilor către Noile Democratii)
- BOP** - balance of payments (balanță de plăți)
- BOT** - balance of trade (balanță comercială)
- BSP** - business sponsored or between show promotion (business sponsorizat sau promovarea între două manifestări expoziționale)

- BTN** - Brussels Tariff Nomenclature (Nomenclatorul de Taxe Vamale de la Bruxelles)
- BXA** - Bureau of Export Administration
- U.S. Commerce Department (Biroul pentru Adminstrarea Exportului - Departamentul pentru Comerț)
- CACM** - Central American Common Market (Piața Comună a Americii Centrale)
- CAD/CAM** - computer aided design/computer aided manufacturing (proiectare asistată de calculator/productie asistată de calculator)
- CADIC** - comparative analysis of domestic industry's condition (analize comparative asupra condiției industriilor locale)
- CAP** - Common Agricultural Policy (EU) or country action plan (Politica Agricolă Comunitară - UE - sau plan de acțiune pe o țară)
- CARIBCAN** - Canadian-Caribbean Basin Initiative (Inițiativa din Bazinul Canadiano-Caraibian)
- CARICOM** - Caribbean Common Market (Piața Comună Caraibiană)
- CBI** - Caribbean Basin Initiative (Inițiativa în Bazinul Caraibian)
- CCC** - Commodity Credit Corporation or Customs Cooperation Council (Corporația de Creditare a Mărfurilor sau Consiliul de Cooperare Vamală)
- CCCN** - Customs Cooperation Council Nomenclature (Nomenclatorul Consiliului de Cooperare Vamală)
- CCL** - Commerce Control List - formerly: Commodity Control List (Lista de control a comerțului - fosta Listă de control a mărfurilor)

- CCNA** - Coordination Council for North American Affairs -Taiwan (Comitetul de Coordonare pentru Afacerile Nord-Americane - Taiwan)
- CCPIT** - China Council for the Promotion of International Trade (Comitetul Chinez pentru Promovarea Comerțului Internațional)
- CEA** - Chinese Economic Area or Council of Economic Advisors (Zona Economică a Chinei sau Comitetul de Consilieri Economici)
- CEO** - chief executive officer (director general)
- CER** - Australia - New Zealand Closer Economic Relations (Relații economice mai strânse Australia - Noua Zeelandă)
- CET** - common external tariff (taxe vamale externe comune)
- CFTA** - U.S.- Canada Free Trade Agreement (Acordul de Comerț Liber Statele Unite - Canada)
- CG** - consul general, consulate general (consul general, consulat general)
- CIIME** - Committee on International Investment and Multinational Enterprises (Comitetul pentru Investiție Internațională și Corporații Multinaționale)
- CIMS** - Commercial Information Management System
- U.S. Commerce Department (Sistemul Informațional pentru Comerț și Management - Departamentul pentru Comerț)
- CIS** - Commonwealth of Independent States (Comunitatea Statelor Independente)
- CIT** - Court of International Trade (Tribunalul pentru Comerț Internațional)
- CITA** - Committee for the Implementation of Textile

	Agreements (Comitetul pentru Implementarea Acordurilor în Domeniul Textilelor)
CITIC	- China International Trust and Investment Corp (Trustul Internațional și Corporația de Investiții din China)
CIV	- customs import value (taxă vamală)
CMP	- country marketing plan (planul de marketing)
COCOM	- Coordinating Committee for Multilateral Export Controls (Comitetul de Coordonare și Control al Exporturilor)
CODEX	- Codex Alimentarius Commission (Comisia Codex Alimentarius)
COE	- Council of Europe (Consiliul Europei)
CON	- consul, consular section (consul, secție consulară)
COP	- cost of production (cost de producție)
CP	- contracting party (parte contractuală)
CPAC	- Commodity Policy Advisory Committee (Comitetul Consultativ pentru Politica Mărfurilor)
CSCE	- Conference on Security and Cooperation in Europe (Conferința pentru Securitate și Cooperare în Europa)
CSIS	- Center for Strategic and International Studies (Centrul pentru Studii Strategice și Internaționale)
CT	- countertrade (contrapartidă)
CV	- constructed value (valoare construită)
CVD	- countervailing duty (taxă vamală de compensație)
CXT	- common external tariff (taxe vamale externe comune)

DAC	- Development Assistance Committee (OECD) (Comitetul pentru Asistență în Dezvoltare)
DAV	- domestic added value (valoare internă adăugată)
DCs	- developed countries (țări dezvoltate)
DF	- duty free (scutit de taxe vamale)
DISC	- Domestic International Sales Corporation (Corporația Internațională pentru Vânzări Naționale)
DOC	- Department of Commerce (Departamentul pentru Comerț al Statelor Unite)
DRAM	- dynamic random access memory (memorie dinamică RAM)
DS	- dispute settlement (rezolvarea disputelor)
EAI	- Enterprise for America's Initiative (Proiectul pentru Inițiativă în America Latină)
EBRD (BERD)	- European Bank for Reconstruction and Development (Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare)
EC (CE)	- European Community (Comunitatea Europeană)
ECDC	- economic cooperation among developing countries (cooperare economică între țările în curs de dezvoltare)
ECE	- Economic Commission for Europe (Comisia Economică pentru Europa)
ECGF	- Export Credit Guarantee Facility (Facilitatea de Garantare a Creditelor pentru Export)
ECSC	- European Coal and Steel Community (Comunitatea Europeană pentru Cărbune și Oțel)

- ECU** - European currency unit (unitate valutară europeană)
- EEC** - European Economic Community (Comunitatea Economică Europeană)
- EFTA** - European Free Trade Association (Asociația Europeană pentru Comerț Liber)
- EMS** - European monetary system (sistem monetar european)
- EMU** - European monetary unit (unitate monetară europeană)
- EPROM** - erasable programmable read-only memory (memorie de computer EPROM)
- ERs** - export restraints (restricții la export)
- ERM** - exchange rate mechanism (mecanismul ratei de schimb)
- ESA** - European Space Agency (Agenția Spațială Europeană)
- ESAF** - Enhanced Structural Adjustment Facility (Facilitatea de Îmbunătățire a Ajustărilor Structurale)
- ESP** - exporter's sales price (prețul de vânzare al exportatorului)
- ETC** - export trading company (companie pentru comerț exterior)
- ETSI** - European Telecommunications Standards Institute (Institutul Standardelor Europene de Telecomunicații)
- EU** - European Union (Uniunea Europeană)
- Ex-Im Bank** - Export-Import Bank of the United States (Banca de Export-Import a Statelor Unite)
- FAO** - Food and Agricultural Organization (Organizația pentru Agricultură și Produse

Alimentare)

- FCO** - Foreign and Commonwealth Office (U.K.)
(Biroul pentru Țările Commonwealth)
- FDIUS** - foreign direct investment in the U.S.
(investiție străină directă în SUA)
- FISC** - Foreign International Sales Corporation
(Corporația Internațională pentru Vânzările Externe)
- FMS** - foreign military sales (vânzări externe militare)
- FMV** - foreign market value (valoarea pe piața externă)
- FOREX** - foreign exchange (valută)
- FTA** - free trade area or free trade agreement (zonă comercială liberă sau acord pentru comerț liber)
- FTZ** - foreign trade zone (zonă de comerț exterior)
- FV** - fair value (valoare reală)
- FX** - Foreign Exchange Service (Serviciul Valutar)
- GAB** - General Agreement to Borrow (Acordul General al Împrumuturilor)
- GATS** - General Agreement on Trade in Services
(Acordul General asupra Comerțului cu Servicii)
- GATT** - General Agreement on Tariffs and Trade
(Acordul General asupra Taxelor Vamale și Comerțului)
- GCC** - Gulf Cooperation Council (Consiliul pentru Cooperare în Golf)
- GDP** - gross domestic product (producție internă brută)
- GNG** - Group of Negotiations on Goods (Grupul pentru Negocierea Bunurilor)

- GNP** - gross national product or government procurement (producție națională brută)
- GSP** - generalized system of preferences (sistem generalizat de preferințe)
- GSTP** - global system of trade preferences (sistem global al preferințelor comerciale)
- HM** - home market (piață internă)
- HS** - harmonized system (sistem armonizat)
- HTS** - harmonized tariff schedule (cod vamal armonizat)
- HTSUS** - Harmonized Tariff Schedule of the United States (Codul Vamal Armonizat al Statelor Unite)
- IAEA** - International Atomic Energy Agency (Agenția Internațională a Energiei Atomice)
- IBRD** - International Bank for Reconstruction and Development (Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare)
- IC** - Integrated circuit or Industry Committee of the OECD (circuit integrat sau Comitetul pentru Industrie al OCDE)
- ICA** - International Coffee Agreement or International Cocoa Agreement or International Commodity Agreement (Acordul Internațional pentru Cafea sau Acordul Internațional pentru Cacao sau Acordul Internațional pentru Mărfuri)
- ICAO** - International Civil Aviation Organization (Organizația Internațională pentru Aviația Civilă)
- ICB** - international competitive bidding (licitație internațională)
- ICC** - International Chamber of Commerce (Camera Internațională de Comerț)

- ICITO** - Interim Commission of International Trade Organization (Comisia Interimară a Organizației Internaționale pentru Comerț)
- ICO** - International Coffee Organization (Organizația Internațională pentru Cafea)
- IDA** - International Development Association (Asociația Internațională de Dezvoltare)
- IDB (or IADB)** - Inter-American Development Bank (Banca de Dezvoltare Inter-americană)
- IEC** - International Electrotechnical Commission (Comisia Electrotehnică Internațională)
- IEEP** - International Emergency Economic Powers Act (Legea Puterilor Economice privind Ajutoarele în Caz de Necesitate)
- IESC** - International Executive Service Corps (Corpul de Servicii Executive Internaționale)
- IFAD** - International Fund for Agricultural Development (Fondul Internațional pentru Dezvoltarea Agriculturii)
- IFC** - International Finance Corporation (Corporația Financiară Internațională)
- IFI** - International Finance Institution (Institutul Internațional de Finanțe)
- IIC** - Inter-American Investment Corporation (Corporația de Investiție Inter-americană)
- IIPA** - International Intellectual Property Alliance (Alianța Internațională pentru Proprietatea Intelectuală)
- ILO** - International Labour Organization (Organizația Internațională a Muncii)
- IMF** - International Monetary Fund (Fondul Monetar Internațional)

- IMO** - International Maritime Organization (Organizația Maritimă Internațională)
- INR** - initial negotiating right (dreptul inițial de negociere)
- INRA** - International Natural Rubber Agreement (Acordul Internațional asupra Cauciucului Natural)
- INRO** - International Natural Rubber Organization (Organizația Internațională a Cauciucului Natural)
- INTELSAT** - International Telecommunications Satellite Organization (Organizația Internațională a Telecomunicațiilor prin Satelit)
- IOS** - International Organization for Standardization (Organizația Internațională pentru Standardizare)
- IPC** - Integrated Program for Commodities (Programul Integrat pentru Mărfuri)
- IPR** - intellectual property rights (drepturile de proprietate intelectuală)
- ISA** - International Sugar Agreement (Acordul Internațional asupra Zahărului)
- ISO** - International Standards Organization (Organizația Internațională a Standardelor)
- ITC** - International Trade Commission (Comisia Internațională pentru Comerț)
- ITO** - International Trade Organization (Organizația Internațională pentru Comerț)
- JCCT** - Joint Commission on Commerce and Trade
- U.S. - Mexico (Comisia Reunită pentru Comerț - SUA-Mexic)
- JCP** - Japan Corporate Program (Programul de

- Corporatie Japoneză)
- JETRO** - Japan External Trade Organization
(Organizația Japoneză de Comerț Exterior)
- LAFTA** - Latin America Free Trade Area (Zona
Comercială Liberă din America Latină)
- LASU** - Large Aircraft Sector Understanding
(Înțelegerea asupra Sectorului Aeronavelor
Mari pentru Pasageri)
- LDC** - less developed country (țară
subdezvoltată)
- LLDC** - least (or lesser) developed country (țară cel
mai puțin sau mai puțin dezvoltată)
- LOT** - level of trade adjustment (nivel de ajustare
a comerțului)
- LTA** - long-term arrangement - textiles (acord pe
termen lung asupra textilelor)
- LTFV** - less than fair value (mai puțin decât valoarea
reală)
- MDB** - Multilateral Development Bank (Banca de
Dezvoltare Multilaterală)
- MFA** - Multi-Fiber Arrangement (Acordul asupra
Textilelor)
- MNF** - most favored nation (națiunea cea mai
favorizată)
- MIGA** - Multinational Investment Guarantee Agency
(Agenția Internațională de Garantare a
Investițiilor)
- MITI** - Ministry of International Trade and Industry
- Japan (Ministerul Industriei și Comerțului
Internațional - Japonia)
- MNC** - multinational corporation (corporație
multinațională)

- MOU** - memorandum of understanding
(memorandumul înțelegerilor comerciale)
- MPT** - Ministry of Posts and Telecommunications
(Ministerul Poștei și Telecomunicațiilor)
- MSA** - Multilateral Steel Agreement (Acordul
Multinațional asupra Oțelului)
- MT** - metric tons (tone)
- MNT** - multilateral trade negotiations (negocieri
comerciale multilaterale)
- MTO** - Multilateral Trade Organization (Organizația
pentru Comerț Multilateral)
- NADBANK** - North American Development Bank
(Banca de Dezvoltare Nord-americană)
- NAFTA** - North American Free Trade Agreement
(Acordul Nord-american de Comerț Liber)
- NAM** - non-aligned movement (mișcarea de
nealinieri)
- NGO** - non-governmental organization
(ONG) (organizație neguvernamentală)
- NIC** - newly industrializing country (țară nou
industrializată)
- NIS** - New Independent States (Noile State
Independente)
- NME** - non-market economy
(economie centralizată)
- NP** - Nairobi Protocol (Protocolul de la Nairobi)
- NSC** - National Security Council - U.S. (Consiliul
pentru Securitate Națională - SUA)
- NTB** - non-tariff barrier (barieră non-tarifară)
- NTDB** - National Trade Data Bank - U.S. (Banca
Națională de Date Comerciale - SUA)

NTE	- new to export or National Trade Estimates Report (nou la export sau Raportul Național de Estimări Comerciale)
NTM	- new to market or non-tariff measure (nou pe piață sau măsură nontarifară)
NTT	- Nippon Telephone and Telegraph Co. (Compania Japoneză a Telefonului și Telegrafului)
OAS	- Organization of American States (Organizația Statelor Americane)
ODA	- official development assistance (asistență oficială în dezvoltare)
OECD	- Organization for Economic Cooperation and Development (Organizația de Cooperare și Dezvoltare Economică)
OEM	- original equipment manufacturers (producătorii originali de echipamente)
OMA	- orderly marketing agreement (acorduri de marketing)
OPEC	- Organization of Petroleum Exporting Countries (Organizația Țărilor Exportatoare de Petrol)
OPIC	- Overseas Private Investment Corporation - U.S. (Corporația pentru Sprijinirea Investițiilor Private în Străinătate)
OTA	- Office of Technology Assessment - U.S. Congress (Biroul pentru Probleme Tehnologice - Congresul SUA)
PCG	- policy coordinating group (grup de coordonare a politicii)
PL	- public law (lege publică)
PPA	- protocol of provisional application (protocol de aderare provizorie)

POI	- period of investigation (perioadă de investigație)
POR	- period of review (perioadă de reexaminare)
PRC	- People's Republic of China (Republica Populară Chineză)
PSI	- pre-shipment inspection (inspecție înainte de îmbarcare)
PUDD	- potential uncollected dumping duty (taxe vamale ne colectate ca efect al dumping-ului)
QR	- quantitative restriction (restricție cantitativă)
R&D	- research & development (cercetare și dezvoltare)
RBP	- restrictive business practices (practici comerciale restrictive)
S&D	- special and differential treatment (tratament special și diferențial)
SAF	- Structural Adjustment Facility (Facilitatea de Ajustare Structurală)
SB	- surveillance body (organism de control)
SBA	- Small Business Administration (Administrația Afacerilor Mici - SUA)
SCM	- subsidies and countervailing measures (măsurile de subvenționare și de compensare)
SDR	- special drawing rights (drepturi speciale de tragere)
SEED	- Support for East European Democracy (Sprijin pentru Democrațiile Est-europene)
SIC	- standard industrial classification (clasificare industrială standard)
SIMIS	- single international market information system (sistem unic de informații asupra pieței)

	internaționale)
SIMS	- single internal market service (serviciu unic pentru piața internă)
SITC	- Standard International Trade Classification (Clasificare Standard a Comerțului Internațional)
SNPA	- substantial new programme of action (program substanțial de acțiune)
STC	- security trade control (controlul securității comerciale)
STE	- state trading enterprise (întreprinderi de stat)
TBT	- technical barriers to trade (bariere tehnice comerciale)
TCMD	- Third Country Meat Directive (Directiva privind Importurile Alimentare din Terțe Țări)
TD	- Trade Development - U.S.Commerce Department (Dezvoltarea Comerțului - Departamentul SUA pentru Comerț)
TDP	- Trade and Development Program (Programul pentru Dezvoltare și Comerț)
CET (TEC)	- common external tariff (taxă vamală externă comună)
TNC	- Trade Negotiations Committee (Comitetul pentru Negocieri Comerciale)
TMP	- trigger price mechanism (mecanismul de preț-țintă)
TPRM	- trade policy review mechanism (mecanismul de reexaminare a politicii comerciale)
TRIMs	- trade-related investment measures (măsuri pentru investiții comerciale)
TRIPS	- trade-related aspects of intellectual property

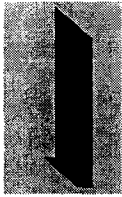
rights (aspecte comerciale ale drepturilor la proprietatea intelectuală)

- TSB** - Textile Surveillance Body (Organismul de Control al Textilelor)
- TSUS** - Tariff Schedule of the U.S. (Codul Vamal al Statelor Unite)
- TWA** - trade-weighted average (media ponderată cu valoarea comerțului)
- UN** - United Nations (Națiunile Unite)
- UNCITRAL** - United Nations Center on International Arbitration Law (Centrul Națiunilor Unite pentru Legile Arbitrajului Internațional)
- UNCTAD** - United Nations Conference on Trade Development (Conferința Națiunilor Unite asupra Dezvoltării Comerțului)
- UNCTC** - United Nations Center on Transnational Corporations (Centrul Națiunilor Unite pentru Corporațiile Transnaționale)
- UNDP (PNUD)** - United Nations Development Program (Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare)
- UNEP** - United Nations Environment Program (Programul Națiunilor Unite pentru Mediu)
- UNESCO** - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură)
- UNIDO** - United Nations Industrial Development Organization (Organizația Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială)
- UR** - Uruguay Round (Runda Uruguay)
- USAID** - U.S. Agency for International Development (Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională)
- USC** - U.S. Code (Codul Statelor Unite)

- USDA** - U.S. Department of Agriculture (Ministerul Agriculturii - SUA)
- USDOC** - U.S. Department of Commerce (Departamentul pentru Comerț al Statelor Unite)
- USEC** - U.S. Mission to European Communities (Misiunea Americană la Comunitățile Europene)
- USIS** - U.S. Information Service (Serviciul de Informații al Statelor Unite)
- USITC** - U.S. International Trade Commission (Comisia pentru Comerț Internațional a Statelor Unite)
- USOECD** - U.S. Mission to the Organization for Economic Cooperation and Development (Misiunea Americană la Organizația pentru Dezvoltare și Cooperare Economică)
- USP** - U.S. price (prețul din Statele Unite)
- USTR** - U.S. trade representative or Office of the U.S. Trade Representative (reprezentantul comercial al Statelor Unite sau Biroul Reprezentantului Comercial)
- VAT (TVA)** - value added tax (taxa pe valoarea adăugată)
- VER** - voluntary export restraint (restrângeri voluntare la export)
- VL** - variable levy (taxă vamală variabilă)
- VRA** - voluntary restraint agreement (acord de restricție voluntară)
- WIPO** - World Intellectual Property Organization (Organizația Mondială a Dreptului la Proprietatea Intelectuală)
- WTDR** - World Traders Data Report (Raportul Mondial asupra Comercianților)

WTO

- World Trade Organization or World Tourism Organization (Organizația Mondială a Comerțului sau Organizația Mondială a Turismului)



Indicativele telefonice interurbane din România

Localitatea	Județ	Indicativ interurban
ABRUD	AR	057
ADJUD	VN	037
AGIGEA	CT	041
AGNITA	SB	069
AIUD	AB	058
ALBA IULIA	AB	058
ALEȘD	BH	059
ALEXANDRIA	TR	047
AMARA	IL	043
APAHIDA	CJ	064
ARAD	AR	057
AȘĂU	BC	034
AVRIG	SB	069
AZUGA	PH	044
AXENTE SEVER	SB	069
BABA ANA	PH	044
BABADAG	TL	040
BACĂU	BC	034
BAIA MARE	MM	062
BAIA SPRIE	MM	062
BALȘ	OT	049
BARCANI	CV	067
BASARABI	CT	041
BASCOV	AG	048
BĂBENI	VL	050
BĂCIA	HD	054
BĂICOI	PH	044
BĂICULEȘTI	AG	048
BĂILE FELIX	BH	059

Localitatea	Judet	Indicativ interurbane
BĂILE GOVORA	VL	050
BĂILE HERCULANE	CS	055
BĂILE OLĂNEȘTI	VL	050
BĂILEȘTI	DJ	051
BĂNEASA	CT	041
BĂNEȘTI	PH	044
BĂRCĂNEȘTI	IL	043
BĂRCĂNEȘTI	PH	044
BÂRCA	DJ	051
BÂRLAD	VS	035
BECLEAN	BN	063
BEIUȘ	BH	050
BICAZ	NT	033
BILCIUREȘTI	DB	045
BISTRIȚA	BN	063
BLAJ	AB	058
BOCȘA ROMÂNĂ	CS	065
BOLDEȘTI SCĂIENI	PH	044
BOLINTIN VALE	GR	046
BOTOȘANI	BT	031
BRAD	HD	054
BRAN	BV	068
BRAȘOV	BV	068
BRĂIEȘTI	BT	031
BRĂILA	BR	039
BRĂNEȘTI	S.A.I.	179
BRĂNIȘCA	HD	054
BREAZA	PH	044
BREBU	CS	055
BRETEA ROMÂNĂ	HD	054
BREZOI	VL	050
BUCECEA	BT	031
BUCOV	PH	044
BUCURESCI	HD	054
BUCUREȘTI		01
BUFTEA	S.A.I.	179
BUHOCI	BC	034

Localitatea	Județ	Indicativ interurbane
BUHUȘI	BC	034
BUȘTENI	PH	044
BUZĂU	BZ	038
BUZIAS	TM	056
CALAFAT	DJ	051
CAPU AURORA	CT	041
CARACAL	OT	049
CARANSEBES	CS	055
CAREI	SM	061
CASTELU	CT	041
CAȘIN	BC	034
CĂCIULATA	VL	050
CĂLAN	HD	054
CĂLĂRAȘI	CL	042
CĂLIMĂNEȘTI	VL	050
CĂLUGĂRENI	GR	046
CĂRPINIȘ	CT	041
CÂMPENI	AB	058
CÂMPIA TURZII	CJ	064
CÂMPINA	PH	044
CÂMPULUNG MUSCEL	AG	048
CÂMPULUNG MOLDOVENESC	SV	030
CEAHLĂU	NT	033
CEHU SILVANIEI	SJ	060
CERĂT	DJ	051
CERNAVODĂ	CT	041
CERTEJU DE SUS	HD	054
CHIȘINĂU CRIȘ	AR	057
CISNĂDIE	SB	069
CLUJ NAPOCA	CJ	064
COCHIRLENI	CT	041
CODLEA	BV	068
COLIBAȘI	AG	048
COMARNIC	PH	044
COMĂNEȘTI	BC	034
CONSTANȚA	CT	041
COPȘA MICĂ	SB	069

Localitatea	Județ	Indicativ interurbane
CORABIA	OT	049
CORBENI	AG	048
CORBU	CT	041
CORNU	PH	044
COSTEȘTI	AG	048
COSTINEȘTI	CT	041
COȘERENI	IL	043
COTNARI	IS	032
COVASNA	HD	067
CRAIOVA	DJ	051
CRISTIAN	SB	069
CRISTUR	HD	054
CRIPCIOR	HD	054
CUGIR	AB	058
CURTEA DE ARGÈȘ	AG	048
CURTICI	AR	057
CUZA VODĂ	CT	041
DĂBULENI	DJ	051
DĂRĂBANI	BT	031
DĂRMĂREȘTI	BC	034
DEJ	CJ	064
DETA	TM	056
DEVA	HD	054
DIRLOS	SB	069
DOBRA	HD	054
DOROHOI	BT	031
DRĂGAN	AG	048
DRĂGĂNEȘTI OLT	OT	049
DRĂGĂNEȘTI VLAȘCA	TR	047
DRĂGĂȘANI	VL	050
DROBETA TURNU SEVERIN	MH	052
DUMBRAVA ROȘIE	NT	033
DUMBRĂVENI	SB	069
DUMBRĂVENI	SV	030
EFORIE NORD	CT	041
EFORIE SUD	CT	041
FĂGĂRAȘ	BV	068

Localitatea	Judet	Indicativ interurbane
FĂGET	TM	056
FĂLTICENI	SV	030
FĂUREI	BR	039
FĂUREI	CT	041
FÂNTÂNELE	AR	057
FETEȘTI	IL	043
FIENI	DB	045
FILIAȘI	DJ	051
FLĂMÂNZI	BT	031
FLOREȘTI	CJ	064
FLOREȘTI	PH	044
FOCȘANI	VN	037
FRASIN	SV	030
GALAȚI	GL	036
GĂEȘTI	DB	045
GÂRBOVI	IL	043
GEARMATA	TM	056
GELU	SM	061
GEOAGIU BĂI	HD	054
GHELARI	HD	054
GHEORGHIIENI	HR	066
GHERĂȘENI	BZ	038
GHERLA	CJ	064
GHIMPAȚI	GR	046
GIURGIU	GR	046
GLODEANU SILIȘTEA	BZ	038
GURA HUMORULUI	SV	030
GURA OCNIȚEI	DB	045
GURA ȘUȚII	DB	045
HĂTEG	HD	054
HĂRMAN	BV	068
HÂRLĂU	IS	032
HÂRȘOVA	CT	041
HLIPICENI	BT	031
HOREZU	VL	050
HUEDIN	CJ	064
HUNEDOARA	HD	054

Localitatea	Judet	Indicativ interurbane
HUȘI	VS	035
IANCA	BR	039
IAȘI	IS	032
IERNUT	MS	065
INEU	AR	057
ION LUCA CARAGIALE	DB	045
ISACCEA	TL	040
ÎNSURĂȚEI	BR	039
ÎNTORSURA BUZĂULUI	CV	067
JIBOU	SJ	060
JIMBOLIA	TM	056
JUPITER	CT	041
LAZU	CT	041
LEHLIU GARĂ	CL	042
LEREȘTI	AG	048
LETEA VECHÉ	BC	034
LEU	DJ	051
LIEȘTI	GL	036
LIMANU	CT	041
LIPĂNEȘTI	PH	044
LIPOVA	AR	057
LIVEZI	BC	034
LIVEZILE	MH	052
LUGOJ	TM	056
LUMINA	CT	041
LUMINIȚA	CT	041
LUPENI	HD	054
MALU CU FLORI	DB	045
MAMAIA	CT	041
MANGALIA	CT	041
MARGHITA	BH	059
MĂCIN	TL	040
MĂGURA	BC	034
MĂNĂSTIREA NEAMȚ	NT	033
MĂRĂCINENI	BZ	034
MĂRĂȘEȘTI	VN	033
MĂRGINENI	BC	038

Localitatea	Judet	Indicativ interurbane
MEDGIDIA	CT	041
MEDIAŞ	SB	069
MEREI	BZ	038
MERIŞANI	AG	048
MIERCUREA CIUC	HR	066
MIHAIL KOGĂLNICEANU	IL	043
MIZIL	PH	044
MOECIU DE JOS	BV	068
MOGOŞOAIA	S.A.I.	01
MOINEŞTI	BC	034
MOLDOVA VECHÉ	CS	055
MONEASA	AR	057
MORENI	DB	045
MOROENI	DB	045
MOTRU	GJ	053
NĂDLAC	AR	057
NĂSĂUD	BN	063
NĂVODARI	CT	041
NEGREŞTI	VS	035
NEGREŞTI OAS	SM	061
NEGURENI	CT	041
NEHOIU	BZ	038
NEPTUN	CT	041
NICOLAE BĂLCESCU	BC	034
NISIPARI	CT	041
NOVACI	GJ	053
OCNA MUREŞ	AB	058
OCNIŢA	DB	045
ODOBEŞTI	VN	037
ODORHEIU SECUIESC	HR	066
OLIMP	CT	041
OLTENIŢA	CL	042
ONEŞTI	BC	034
ORADEA	BH	059
ORAVIŢA	CS	055
ORĂŞTIE	HD	054
ORŞOVA	MH	052

Localitatea	Judet	Indicativ interurbane
OTOPENI	S.A.I	01
OȚELU ROȘU	CS	056
OVIDIU	CT	041
PALAZU MARE	CT	041
PANCIU	VN	037
PARAVA	BC	034
PAȘCANI	IS	032
PĂTÂRLAGELE	BZ	038
PĂULIȘ	AR	057
PÂRÂUL RECE	BV	068
PETREȘTI	AB	058
PETREȘTI	DB	045
PETRILA	HD	054
PETROȘANI	HD	054
PIATRA	CT	041
PIATRA NEAMȚ	NT	033
PIELEȘTI	DJ	051
PIETROȘIȚA	DB	045
PINCEȘTI	BC	034
PITEȘTI	AG	048
PLENIȚA	DJ	051
PLOIEȘTI	PH	044
PLOPENI	PH	044
PODARI	DJ	051
PODUL ILOAIEI	IS	032
PODUL TURCULUI	BC	034
PODUL VADULUI	PH	044
PODURI	BC	034
POGOANELE	BZ	038
POIANA	CT	041
POIANA BRAȘOV	BV	068
POIANA CÂMPINA	PH	044
POIANA MĂRULUI	BV	068
POIANA ȚAPULUI	PH	044
PREDEAL	BV	068
PRUNDUL BÂRGĂULUI	BN	063
PUȚIOASA	DB	045

Localitatea	Judet	Indicativ interurbane
RĂCARI	DB	045
RĂCĂCIUNI	BC	034
RĂDĂUȚI	SV	030
RĂȘINARI	SB	069
RĂZOARE	CT	041
RĂZVAD	DB	045
RÂMNICU SĂRAT	BZ	038
RÂMNICU VÂLCEA	VL	050
RĂȘNOV	BV	068
REGHIN	MR	065
REMUS OPREANU	CT	041
REȘIȚA	CS	055
RIPICENI	BT	031
ROMAN	NT	033
ROMOȘ	HD	054
ROPOTU MARE	HD	054
ROȘIORI DE VEDE	TR	047
ROZNOV	NT	033
RUCĂR	AG	046
RUPEA	BV	068
SALIGNY	CT	041
SALONTA	BH	059
SARMISEGETUZA	HD	054
SASCUT	BC	034
SATU MARE	SM	061
SATU NOU	CT	041
SATURN	CT	041
SĂCELE	BV	068
SĂLIȘTE	SB	069
SĂSCIORI	AB	058
SĂUCEȘTI	BC	034
SĂVĂRȘIN	AR	057
SĂVENI	BT	031
SĂVINEȘTI	NT	033
SÂNGEORZ BĂI	BN	063
SÂNNICOLAU MARE	TM	056
SÂMPETRU	BV	068

Localitatea	Județ	Indicativ interurbane
SÂNTIMBRU	AB	058
SCÂNTEIA	IL	043
SCHITU	CT	041
SCORNICEȘTI	OT	049
SCURTEȘTI	BZ	038
SEBEȘ	AB	058
SEBIȘ	AR	057
SECUIENI	BC	034
SEGARCA	DJ	051
SEIMENII MICI	CT	041
SEINI	MM	062
SEITIN	AR	057
SF. GHEORGHE	CV	067
SIBIOARA	CT	041
SIBIU	SB	069
SIGHETU MARMAȚIEI	MM	062
SIGHIȘOARA	MR	065
SIMERIA	HD	054
SIMINOC	CT	041
SINAIA	PH	044
SIRET	SV	030
SITA BUZĂULUI	CV	067
SLATINA	OT	049
SLĂNIC	PH	044
SLĂNIC MOLDOVA	BC	034
SLOBOZIA	IL	043
SNAGOV	S.A.I	179
SOLCA	SV	030
SOVATA BĂI	MR	065
STOLNICI	AG	048
STREHAIA	MH	052
SUCEAVA	SV	030
SULINA	TL	040
ȘELIMBĂR	SB	069
ȘIMLEUL SILVANIEI	SJ	060
ȘIRIA	AR	057
ȘOFRONE	AR	057

Localitatea	Județ	Indicativ Interurbane
ȘOIMUȘ	HD	054
ȘTEFĂNEȘTI	AG	048
ȘTEI	BH	059
TĂLMACIU	SB	069
TĂȘNAD	SM	061
TÂRGOVIȘTE	DB	045
TÂRGU BUJOR	GL	036
TÂRGU FRUMOS	IS	032
TÂRGU JIU	GJ	053
TÂRGU LĂPUȘ	MM	062
TÂRGU MUREȘ	MR	065
TÂRGU NEAMȚ	NT	033
TÂRGU OCNA	BC	034
TÂRGU SECUIESC	CV	067
TÂRNĂVENI	MR	065
TECHIRGHIOI	CT	041
TECUCI	GL	036
TELEGA	PH	044
TELIUCU INFERIOR	HD	054
TEREMIA MARE	TM	056
TIMIȘOARA	TM	056
TIMIȘU DE JOS	BV	068
TIMIȘU DE SUS	BV	068
TISMANA	GJ	053
TITU	DB	045
TOHANI	BV	068
TOPLIȚA	HR	068
TOPOLOVENI	AG	048
TORTOMANI	CT	041
TRAIAN	BC	034
TULCEA	TL	040
TURCENI	GJ	053
TURDA	CJ	064
TURNU MĂGURELE	TR	047
TUZLA	CT	041
ȚÂNDĂREI	IL	043
ȚINTEA	PH	044

Localitatea	Judet	Indicativ interurbane
URLAȚI	PH	044
URZICENI	IL	043
VADUL OII	CT	041
VADUL PAȘII	BZ	038
VALEA BOLVAȘNIȚA	CS	055
VALEA CĂLUGĂREASCĂ	PH	044
VALEA CIORII	IL	043
VALEA DACILOR	CT	041
VALEA DOFTANEI	PH	044
VAMA VECHE	CT	041
VARIAȘ	TM	056
VASLUI	VS	035
VATRA DORNEI	SV	030
VATRA MOLDOVIȚEI	SV	030
VĂCĂREȘTI	DB	045
VĂCULEȘTI	BT	031
VĂLENII DE MUNTE	PH	044
VÂNĂTORII NEAMȚ	NT	033
VÂNJU MARE	MH	052
VENUS	CT	041
VEȚEL	HD	054
VICTORIA	BV	068
VIDELE	TR	047
VIILE SATU MARE	SM	061
VIIȘOARA	NT	033
VINGA	AR	057
VLADIMIRESCU	AR	057
VOICEȘTI	VL	050
VOINEȘTI	DB	045
VULCAN	HD	054
ZALĂU	SJ	060
ZĂNEȘTI	NT	033
ZĂRNEȘTI	BV	068
ZIMNICEA	TR	047
ZLATNA	AB	058
2 MAI	CT	041

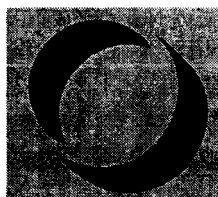


Indicativele telefonice pentru accesul auto- mat internațional

AFGANISTAN	0093	BRAZILIA	0055	DJIBOUTI	00253
AFRICA		BRUNEI	00673	E.A.U.	0097
CENTRALĂ	00236	BULGARIA	00359	ECUADOR	00593
AFRICA DE		BURKINA		EGIPT	0020
SUD	0027	FASO	00226	EL SALVADOR	00503
ALBANIA	00355	BURUNDI	00257	ELVEȚIA	0041
ALGERIA	00213	CAMBODGEA	0855	ESTONIA	007
ANGLIA	0044	CAMERUN	00237	ETIOPIA	00251
ANGOLA	00244	CANADA	001	FIJI	00679
ANTILELE		CHILE	0056	FILIPINE	0063
OLANDEZE	00599	CHINA	0086	FINLANDA	00358
ARABIA		CIPRU	00357	FRANȚA	0033
SAUDITĂ	00966	COASTA DE		GABON	00241
ARGENTINA	0054	FILDEȘ	00225	GAMBIA	0020
AUSTRALIA	0061	COLUMBIA	0057	GERMANIA	0049
AUSTRIA	0043	COMORE	00269	GHANA	00233
BAHRAIN	00973	CONGO	00242	GIBRALTAR	00350
BANGLADESH	00880	COREEA DE		GRECIA	0030
BELGIA	0032	NORD	00850	GROENLANDA	00299
BENIN	00375	COREEA DE		GUADELUPA	00590
BERMUDE	00180	SUD	0082	GUATEMALA	00502
BIRMANIA	0095	COSTA RICA	00506	GUINEEA	0022
BOLIVIA	00591	CSI	007	GUINEEA	
BOSNIA	00387	CUBA	0053	BISSAU	00245
BOTSWANA	00267	DANEMARCA	0045		

GUINEEA		MALAWI	0026	POLINEZIA	
ECUAT.	00240	MALDIVE	0096	FRANCEZĂ	00689
GUYANA	00592	MALI	0022	POLONIA	0048
GUYANA		MALTA	0035	PORTO RICO	00809
FRANCEZĂ	00594	MAREA BRI		PORTUGALIA	00351
HAITI	00509	TANIE	0044	QUATAR	00974
HONDURAS	00504	MAROC	0021	REUNION	00262
HONG KONG	00852	MARTINICA	0059	ROMÂNIA	0040
INDIA	0091	MAURITANIA	0022	RUANDA	00250
INDONEZIA	0062	MAURITIUS	0023	RUSIA	007
IORDANIA	00962	MEXIC	0052	SAN MARINO	0039
IRAK	00962	MONACO	0033	SENEGAL	00221
IRAN	0098	MONGOLIA	0097	SEYCHELLES	00248
IRLANDA	00353	MOZAMBIC	002	SIERRA	
ISLANDA	00354	NAMIBIA	0026	LEONE	00232
ISRAEL	00972	NAURU	0067	SINGAPORE	0065
ITALIA	0039	NEPAL	0097	SIRIA	00963
IUGOSLAVIA	0038	NICARAGUA	0050	SLOVACIA	0042
JAPONIA	0081	NIGER	0022	SLOVENIA	0038
KENYA	00254	NIGERIA	0023	SOMALIA	00252
KUWAIT	00965	NORVEGIA	0047	SPANIA	003
LAGOS (NIGE		NOUA CALE		SRI LANKA	0094
RIA)	0085	DONIE	00687	SUA	001
LESOTHO	0026	NOUA		SUDAN	00249
LETONIA	0037	ZEELANDĂ	0064	SUEDIA	00249
LIBAN	0096	OLANDA	0031	SURINAME	0059
LIBERIA	0023	OMAN	00968	SWAZILAND	00263
LIBIA	0021	PAKISTAN	0092	TAIWAN	00886
LIECHTENSTEIN	0041	PANAMA	00507	TANZANIA	00255
LUXEMBURG	0035	PAPUA NOUA		THAILANDA	0066
MADAGASCAR	0026	GUINEE	00675	TOGO	00228
MALAYSIA	0060	PARAGUAY	00595	TONGA	00676
		PERU	0051		

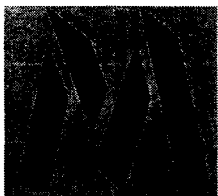
TUNISIA	00216	VANUATU	00678	YEMENUL DE	
TURCIA	0090	VATICAN	0039	SUD	00969
ȚĂRILE FOSTEI IUGOSLAVII	0038	VENEZUELA	0058	ZAIR	00243
UGANDA	00256	VIETNAM	0084	ZAMBIA	00260
UNGARIA	0036	VOLTA		ZIMBABWE	00263
URUGUAY	00598	SUPERIOARĂ	00226		
		YEMEN(R.A)	00967		



ra pe glob la orele 12.00 în București

Localitatea	Ora	Localitatea	Ora
Abidjan	10 h	Khartoum	12 h
Abu Dhabi	14 h	Kinshasa	11 h
Accra	10 h	Kuala Lumpur	17 h.30'
Addis Abeba	13 h	Kuwait	13 h
Alger	10 h	Lagos	11 h
Amsterdam	11 h	Lima	5 h
Ankara	10 h	Lisabona	11 h
Atena	12 h	Londra	10 h
Bagdad	13 h	Los Angeles	2 h
Bangkok	17 h	Madrid	11 h
Barcelona	11 h	Manila	18 h
Beijing	18 h	Melbourne	20 h
Beirut	12 h	Mexico	4 h
Belgrad	11 h	Milano	11 h
Berlin	11 h	Montevideo	7 h
Berna	11 h	Montreal	15 h
Bogota	5 h	Moscova	13 h
Bombay	15h.30'	München	11 h
Brasilia	6 h	New Delhi	15h.30'
Bruxelles	11 h	New York	5 h
Budapesta	11 h	Osaka	19 h
Buenos Aires	7 h	Oslo	11 h

Localitatea	Ora	Localitatea	Ora
Cairo	12-13 h	Paris	11 h
Caracas	6 h	Praga	11 h
Casablanca	10 h	Quito	5 h
Chicago	4 h	Rabat	10 h
Cologne	11 h	Rio de Janeiro	7 h
Colombo	15h.30'	Roma	11 h
Copenhaga	11 h	San Francisco	2 h
Dakar	10 h	Sao Paulo	7 h
Dallas	4 h	Seul	19 h
Damasc	12 h	Singapore	17h.30'
Djakarta	17 h	Sofia	12 h
Djeddah	12h.30'	Stockholm	11 h
Dubai	14 h	Sydney	20 h
Dublin	10 h	Teheran	13h.30'
Frankfurt	11 h	Tokyo	19 h
Geneva	11 h	Toronto	5 h
Hamburg	11 h	Tripoli	12 h
Helsinki	12 h	Tunis	11 h
Houston	4 h	Varşovia	11 h
Istanbul	12-13 h	Viena	11 h
Kabul	14h.30'	Washington	2 h
Karachi	15 h	Zagreb	11 h



monede naționale pe glob

Afganistan	Afgan=100 puls
Africa de Sud	Rand=100 cenți
Albania	Leka=100 quindarka
Algeria	Dinar algerian=100 centime
Andorra	Peseta=100 centimos
Anglia	Liră sterlină=100 pence
Angola	Kwanza nouă=100 lweis
Arabia Saudită	Riyal=100 halalah
Argentina	Peso argentinian=100 centavos
Armenia	Dram
Australia	Dolar australian=100 cenți
Austria	Șiling austriac=100 groschen
Azerbaidjan	Manat
Bahamas	Dolar Bahamas=100 cenți
Bahrain	Bahrain Dinar=1000 fils
Bangladesh	Taka=100 paisas
Barbados	Dolar Barbados=100 cenți
Belarus	Rublă=100 copeici
Belgia	Franc belgian=100 centime
Belize	Dolar Belize=100 cenți
Benin	Franc CFA=100 centime
Bhutan	Ngultrum=100 chetrum
Bolivia	Peso bolivian=100 centavos
Bosnia și Herțegovina	Dinar
Botswana	Pula=100 thebe
Brazilia	Cruzeiro=100 cruzaodos
Bulgaria	Leva=100 stotinki

Burkina Faso	Franc CFA=100 centime
Burundi	Franc Burundi=100 centime
Cambodgea	Riel=100 sen
Camerun	Franc CFA=100 centime
Canada	Dolar canadian=100 cenți
Capul Verde	Escudo=100 centavos
Cehia	Coroană cehă=100 haleru
Centraficană (Republica)	Franc CFA=100 centime
Chile	Peso chilian=100 centavos
China	Yuan=100 fen
Ciad	Franc CFA=100 centime
Cipru	Liră cipriotă=1000 mils
Columbia	Peso columbian=100 centavos
Comore	Franc CFA=100 centime
Congo	Franc CFA=100 centime
Coreea de Sud	Won=100 chon
Coreeană (R.P.D)	Won=100 chon
Costa Rica	Colon=100 centimos
Côte d'Ivoire	Franc CFA=100 centime
Croația	Dinar croat
Cuba	Peso cubanez=100 centavos
Danemarca	Coroană daneză=100 öre
Djibouti	Franc Djibouti=100 centime
Dominica	Dolar est-caraibean=100 cenți
Dominicană (Republica)	Peso dominican=100 centavos
Ecuador	Sucré=100 centavos
Egipt	Liră egipteană=100 piaștri
Emiratele Arabe Unite	Dirham=1000 fils
Estonia	Coroană estoniană=100 senti
Etiopia și Eritreea	Bir=100 cenți
Fiji	Dolar Fiji=100 cenți
Filipine	Peso filipinez=100 centavos
Finlanda	Marcă finlandeză=100 penniä
Franța	Franc francez=100 centime

Gabon	Franc CFA=100 centime
Gambia	Dalasi=100 butut
Georgia	Maveti
Germania	Marcă germană=100 pfennigi
Ghana	Cedi=100 pesewa
Grecia	Drahma=100 lepta
Grenada	Dolar est-caraibean=100 cenți
Guadelupa	Franc DOM=100 centime
Guinea	Franc guineean=100 centime
Guinea-Bissau	Peso guineean=100 centavos
Guinea Ecuatorială	Franc CFA=100 centime
Haiti	Gourde=100 centime
Honduras	Lempira=100 centavos
Hong Kong	Dolar Hong Kong=100 cenți
India	Rupie indiană=100 paisa
Indonezia	Rupie indoneziană=100 sen
Iordania	Dinar iordanian=1000 fils
Irak	Dinar irakian=10 rids=1000 fils
Iran	Rial=100 dinari
Irlanda	Lira irlandeză=100 pence
Islanda	Coroană islandeză=100 aurar
Israel	Shekel=100 agorot
Italia	Liră italiană=100 centesimi
Iugoslavia(Rep. Federativă)	Dinar iugoslav=100 para
Jamaica	Dolar jamaican=100 cenți
Japonia	Yen=100 sen
Kazahstan	Tanga
Kenya	Șiling kenian=100 cenți
Kirghizstan	Rublă=100 copeici
Kiribati	Dolar australian=100 cenți
Kuwait	Dolar kuwaitian=100 dirham=1000 fils
Laos	Kip=100 at
Lesotho	Maluti=100 licente
Letonia	Lat

Liban	Liră libaneză=100 piaștri
Liberia	Dolar liberian=100 cenți
Libia	Dinar libian=100 piaștri
Liechtenstein	Franc elvețian=100 rappen
Lituania	Lit
Luxemburg	Franc luxemburghez=100 centime
Macedonia	Dinar macedonean
Madagascar	Franc Madagascar=100 centime
Malaysia	Dolar malaysian/Ringggit=100 cenți
Maldive	Rufiyaa-100 laari
Mali	Franc Mali=100 centime
Malta	Liră malteză=100 cenți
Maroc	Dirham=100 centime
Martinica	Franc Martinica=100 centime
Mauritania	Ouguiya=5 khoums
Mauritius	Rupie Mauritius=100 cenți
Mexic	Peso mexican=100 centavos
Moldova (Republica)	Leu moldovenesc=100 bani
Monaco	Franc francez=100 centime
Mongolia	Tugrik/Tügrög=100 möngö
Mozambic	Metical=100 centavos
Myanmar	Kyat=10 pyas
Namibia	Rand RAS=100 cenți
Nauru	Dolar australian=100 cenți
Nepal	Rupie nepaleză=100 paisa
Nicaragua	Cordoba=100 centavos
Niger	Franc CFA=100 centime
Nigeria	Naira=100 kobos
Norvegia	Coroană norvegiană=100 öre
Noua Zeelandă	Dolar N.Z.=100 cenți
Olanda	Gulden olandez=100 cenți
Oman	Riyal Oman=1000 Baizas
Pakistan	Rupie pakistaneză=100 paisas
Panama	Balboa=100 centime

Papua-Noua Guinee	Kina=100 toea
Paraguay	Guarani=100 centime
Peru	Sol=100 centavos
Polonia	Zlot=100 groszy
Portugalia	Escudo=100 centavos
Qatar	Riyal Qatar=100 dirham
Réunion	Franc CFA=100 centime
România	Leu=100 bani
Ruanda	Franc Ruanda=100 centime
Rusia	Rublă=100 copeici
Salvador	Colon=100 centavos
Samoa	Tala=100 sene
San Marino	Liră San Marino=100 centesimi
Sao Tomé și Principe	Dobra=100 centavos
Senegal	Franc CFA=100 centime
Seychelles	Rupie=100 cenți
Sierra Leone	Leone=100 cenți
Singapore	Dolar singaporez=100 cenți
Siria	Liră siriană=100 piaștri
Slovacia	Coroană slovacă=100 haleru
Slovenia	Tolar
Solomon	Dolar Solomon=100 cenți
Somalia	Șiling somalez=100 centesimi
Spania	Peseta=100 centimos
Sri Lanka	Rupie=100 cenți
St. Lucia	Dolar est-caraibean=100 cenți
St. Cristofor și Nevis	idem
St. Vicențiu și Grenadine	idem
SUA	Dolar SUA=100 cenți
Sudan	Dinar sudanez=100 piaștri
Suedia	Coroană suedeză=100 öre
Suriname	Gulden surinamez=100 cenți
Swaziland	Lilangeni=100 cenți
Tadjikistan	Somon

Taiwan	Noul dolar taiwanez=100 cenți
Tanzania	Şiling Tanzania=100 cenți
Thailanda	Baht=100 satang
Togo	Franc CFA=100 centime
Tonga	Pa'anga=100 seniti
Trinidad-Tobago	Dolar Tobago=100 cenți
Tunisia	Dinar tunisian=100 milimes
Turcia	Lira turcească=100 kuruş
Turkmenistan	Rublă=100 copeici
Tuvalu	Dolar tuvaluan=100 cenți
Ucraina	Grivna
Uganda	Şiling Uganda=100 cenți
Ungaria	Forint=100 fillér
Uruguay	Peso Uruguay=100 centesimos
Uzbekistan	Rublă=100 copeici
Vanuatu	Vatu=100 centime
Vatican	Liră=100 centesimi
Venezuela	Bolivar=100 centimos
Vietnam	Dông=100 xus
Yemen	Riyal=100 fils
Zair	Zair=100 makutas
Zambia	Kwacha=100 ngwee
Zimbabwe	Dolar Zimbabwe=100 cenți



isteme de unități de măsură folosite în mod uzual în practica națională și internațională

1. SISTEMUL METRIC

a) Lungime

Unitatea de bază: metrul (m)

Unitatea de măsură	Echivalent în metri
1 micron (μ)	0,000 001
1 milimetru (mm)	0,001
1 centimetru (cm)	0,01
1 decimetru (dm)	0,1
1 decametru (dam)	10
1 hectometru (hm)	100
1 kilometru (km)	1 000
1 miriametru (Mm)	10 000

b) Suprafață

Unitatea de bază: metru pătrat (m^2 sau m.p.)

Unitatea de măsură	Echivalent în m^2
1 milimetru pătrat (mm^2)	0,000 001
1 centimetru pătrat (cm^2)	0,000 1
1 decimetru pătrat (dm^2)	0,01
1 decametru pătrat (dam^2)	100
1 hectometru pătrat (hm^2), hectar (ha)	10 000
1 kilometru pătrat (km^2)	1 000 000
1 miriametru pătrat (Mm^2)	100 000 000

c) Volum

Unitatea de bază: metrul cub (m^3 sau m.c.)

Unitatea de măsură	Echivalent în metri cubi
1 milimetru cub (mm^3)	0,000 000 001
1 centimetru cub (cm^3)	0,000 001
1 decimetru cub (dm^3)	0,001
1 decametru cub (dam^3)	1 000
1 hectometru cub (hm^3)	1 000 000
1 kilometru cub (km^3)	1 000 000 000

d) Masă

Unitatea de bază: gramul (g)

Unitatea de măsură	Echivalent în grame
1 microgram (μg)	0,000 001
1 miligram (mg)	0,001
1 centigram (cg)	0,01
1 decigram (dg)	0,1
1 decagram (dag)	10
1 hectogram (hg)	100
1 kilogram (kg)	1 000
1 miriagram (Mg)	10 000
1 chintal (q)	100 000
1 tonă (t)	1 000 000

e) Capacitate

Unitate de bază: litrul (l)

Unitatea de măsură	Echivalent în litri
1 microlitru (μl)	0,000 001
1 mililitru (ml)	0,001
1 centilitru (cl)	0,01
1 decilitru (dl)	0,1
1 decalitr (dal)	10
1 hectolitru (hl)	100
1 kilolitru (kl)	1 000

2. SISTEMUL ANGLO-SAXON

a) Lungime

Unitatea de măsură		Echivalent în sistemul metric
1 Inch (în - țol sau deget)		2,54 cm
1 Link	= 7,92 in	20,11 cm
1 Span	=9 in	22,86 cm
1 Foot (ft - picior)	=12 in	30,48 cm
1 Yard (yd - iard)	=3 ft	91,44 cm
1 Fathom	=2 yd	1,82 m
1 Rod	=2,75 fathoms	5,02 m
1 Chain	=4 Rods	20,11 m
1 Cable	=	182,88 m
1 Furlong	=10 chains	201,16 m
1 Mile (Statute mile - milă)	=8 furlongs	1,609 km
1 Nautical mile (Sea mile - milă nautică)	=6076 ft	1,852 km
1 League (leghe)	=3 miles	4,828 km
1 Nautical. League (leghe marină)	=3 nautical miles	5,556 km

b) Suprafață

Unitate de măsură		Echivalent în sistemul metric
1 Square inch (in ² - țol sau deget pătrat)		6,452 cm ²
1 Square foot (ft ² - picior pătrat)	= 144 in ²	9,29 dm ²
1 Square yard (yd ² - iard pătrat)	=9 ft ²	0,836 m ²
1 Acre (acru)	=4840 yd ²	0,405 ha
1 Square mile (milă pătrată)	=640 acres	259 ha
1 Claim	=64025 ft ²	0,595 ha
1 Square Link		0,04046 m ²
1 Square Pole		25,292 m ²
1 Square Chain		404,678 m ²
1 Rood		1 011,696 m ²

c) Volum

Unitate de măsură		Echivalent în sistemul metric
1 Cubic (in ³ - gal sau deget cubic)		16,387 cm ³
1 Cubic foot (ft ³ - picior cubic)	=1728 in ³	28,320 dm ³
1 Cubic yard (yd ³)	=27 ft ³	0,765 m ³
1 Cubic load		1,416 m ³
1 Register ton	=100 ft ³	2,832 m ³
1 Cord	=128 ft ³	3,624 m ³
1 Cubic fathom	=216 ft ³	6,116 m ³
1 Board foot (bd ft)		2,359 dm ³
1 Board measure (BM)	=1000 bd ft	2,359 m ³

d) Masă

Unitate de măsură		Echivalent în sistemul metric
<i>Sistemul troy*</i>		
1 Grain (gr)	=20 gr	0,0648 g
1 Scruple	=24 gr	1,2958 g
1 Pennyweight	=24 gr	1,5552 g
1 Dram	= 3 scruples	3,8880 g
1 Ounce (oz - uncie)	=8 drams	31,1035 g
1 Pound (lb - livră)	=12 oz	373,242 g
<i>Sistemul avoir-du-pois**</i>		
1 Ounce (oz - uncie)		28,349 g
1 Pound (lb - livră)	=16 oz	453,584 g
1 Customary stone	=8 lb	3,628 kg
1 Legal stone	=14 lb	6,350 kg
1 Quarter (Qt)	=28 lb	12,699 kg
1 Central	=100 lb	45,359 kg
1 Centweight (hundredweight) (cwt)	=112 lb	50,802 kg
1 Short ton (sh tn - tonă scurtă)	= 2 000 lb	907,185 kg
1 Long ton (lg tn - tonă lungă)	= 2240 lb	1 016,047 kg

*) Sistemul troy are la bază livra (pound) de 12 uncii (ounces): este folosit în principal la măsurarea masei produselor farmaceutice și a metalelor prețioase.

**) Sistemul avoir-du-pois are la bază livra (pound) de 16 uncii (ounces) și este utilizat la măsurarea masei marii majorității a mărfurilor (cu excepția produselor farmaceutice și a metalelor prețioase).

e) Capacitate

Unitate de măsură		Echivalent în sistemul metric
Pentru mărfuri lichide		
<i>Marea Britanie</i>		
1 Gill (gl)	=4 gl	0,142 l
1 Pint (pt)	=2 pt	0,568 l
1 Quart (qt)	=2 pt	1,136 l
1 Imperial galon (gal UK - galon britanic)	=4 qt	4,545 l
1 Peck (pk)	=2 gal UK	9,091 l
1 Imperial bushel (bu UK - bușel britanic)	=4 pk	36,367 l
1 Quarter	=8bu UK	290,941 l
<i>S.U.A.</i>		
1 US liquid quart (lq qt)		0,946 l
1 US liquid gallon (lq gal)		3,785 l
1 Barrel		168,987 l
Pentru mărfuri solide		
<i>Marea Britanie</i>		
1 Imperial gallon (gal UK - galon britanic)		4,545 l
1 Imperial bushel (bu UK - bușel britanic)	=8 gal	36,367 l
1 Strike	= 2 bu UK	72,735 l
1 Barrel (baril)	=36 gal	163,654 l
1 Quarter	= 4 strikes	290,941 l
1 Chaldron	= 4,5 quatres	1 309,248 l
1 Load	= 40 bu UK	1 454,700 l
1 Last	= 80 bu UK	2 909,440 l
<i>S.U.A.</i>		
1 US dry quart (dry qt)		1,101 l
1 US peck (pk)		8,809 l
1 US bushel (bu)		35,239 l

**3. UNITĂȚI DE MĂSURĂ SPECIAL UTILIZATE
PENTRU ANUMITE MĂRFURI CARE FAC
OBIECTUL COMERȚULUI INTERNAȚIONAL**

a) Cereale

Denumirea unității de măsură	Țara în care este utilizată	Greutatea în kilograme
0	1	2
<i>Grâu</i>		
Baril	Marea Britanie	127,00
Bușel	Australia	27,22
Bușel comerț interior	Marea Britanie	28,58
Bușel pentru import	Marea Britanie	28,12
Bușel pentru export	Marea Britanie	27,22
Bușel	Canada	27,22
Bușel	Noua Zeelandă	27,22
Bușel	S.U.A.	27,22
Hectolitru grâu moale	Italia	75,00
Hectolitru grâu tare	Italia	78,00
Hectolitru grâu de primăvară	Suedia	79,00
Hectolitru grâu de toamnă	Suedia	78,00
Quarter comerț interior	Marea Britanie	228,61
Quarter import Londra	Marea Britanie	224,98
Quarter import Huile	Marea Britanie	217,72
Quarter import Bristol și Birmingham	Marea Britanie	203,21
<i>Orez</i>		
Baril	S.U.A.	73,48
Bușel	Australia	19,05
Bușel	Canada	20,41
Bușel	S.U.A.	20,41
Bușel orez decorticat	Sri Lanka	29,03
Bușel orez nedecorticat	Sri Lanka	20,87
Coș orez decorticat	Birmania	34,04
Coș orez nedecorticat	Birmania	20,87
Coiang Djakarta	Indonezia	1 668,00
Coiang Semarangk	Indonezia	1 729,00
Coiang Surubaia	Indonezia	1 853,00
Koku orez nedecorticat	Japonia	150,00
Sac	Brazilia	58,00

0	1	2
Sac	India	76,20
Sac	S.U.A.	45,36
Orz		
Baril	Marea Britanie	101,61
Bușel	Australia	22,68
Bușel import orz furajer	Marea Britanie	22,68
Bușel import orz pentru bere	Marea Britanie	25,40
Bușel orz indigen	Marea Britanie	25,40
Bușel	Canada	21,77
Bușel	Noua Zeelandă	22,68
Bușel	S.U.A.	21,77
Hectolitru	Olanda	68,00
Hectolitru orz de toamnă	Olanda	64,00
Hectolitru orz cu 2 rânduri	Suedia	69,00
Hectolitru orz cu 6 rânduri	Suedia	64,00
Quarter import orz furajer	Marea Britanie	181,44
Quarter import orz pentru bere	Marea Britanie	203,21
Koku	Japonia	108,75
Ovăz		
Baril	Marea Britanie	88,91
Bușel	Australia	18,14
Bușel import	Marea Britanie	18,14
Bușel marfă indigenă	Marea Britanie	19,05
Bușel	Canada	15,42
Bușel	Noua Zeelandă	18,14
Bușel	S.U.A.	14,52
Hectolitru	Olanda	50,00
Hectolitru	Suedia	51,00
Quarter import	Marea Britanie	145,15
Quarter marfă indigenă	Marea Britanie	152,41
Koku	Japonia	78,75
Last	Olanda	1 500,00
<i>Porumb</i>		
Bușel	Australia	25,40
Bușel	Marea Britanie	27,22
Bușel	Canada	25,40
Bușel	Noua Zeelandă	25,40
Bușel boabe	S.U.A.	25,40
Bușel știuleți	S.U.A.	31,75
Cos	Myanmar	29,03

0	1	2
Quarter	Marea Britanie	217,72
Koku	Japonia	131,25
Last	Olanda	2 000,00
Sac	Brazilia	58,00
Secară		
Buşel	Australia	27,22
Buşel	Marea Britanie	27,22
Buşel	Canada	25,40
Buşel	S.U.A.	25,40
Hectolitru	Olanda	70,00
Hectolitru	Suedia	73,00
Quarter	Marea Britanie	217,72
Koku	Japonia	141,50
Last	Olanda	2 100,00

b) Fructe

Denumirea unităţii de măsură	Ţara în care este utilizată	Greutatea în kilograme
0	1	2
<i>Lămâi</i>		
Buşel	Australia	21,77
Ladă	Israel	29,94
Ladă	Canada	35,38
Ladă	S.U.A.	35,38
<i>Mere</i>		
Baril de 120 livre	Marea Britanie	54,43
Baril de 126 livre	Marea Britanie	57,15
Baril de 140 livre	Marea Britanie	63,50
Baril	Canada	61,24
Buşel	Australia	19,05
Buşel	Marea Britanie	18,14
Buşel	S.U.A.	21,77
Ladă	Marea Britanie	18,14
Ladă	Canada	19,96
Ladă de 46 livre	S.U.A.	20,87
Ladă de 48 livre	S.U.A.	21,77
<i>Pere</i>		
Buşel	Australia	20,41
Buşel	Marea Britanie	21,77

0	1	2
Bușel	Canada	22,68
Bușel	S.U.A.	21,77
Ladă	S.U.A.	22,68
<i>Portocale</i>		
Bușel	Australia	21,77
Ladă	Brazilia	34,02
Ladă	Israel	36,29
Ladă	Jamaica	34,02
Ladă	S.U.A.	35,38

c) Mărfuri coloniale

Denumirea unității de măsură	Tara în care este utilizată	Greutatea în kilograme
0	1	2
<i>Cacao</i>		
Sac	Brazilia	60,00
Sac	Camerun	63,50
Sac	Coasta de Fildeș	65,00
Sac	Ecuador	68,00
Sac	India	72,58
Sac	Indonezia	72,58
<i>Cafea</i>		
Sac	Tări africane	60,00
Sac	Arabia Saudită	83,00
Sac	Brazilia	60,00
Sac	Columbia	60,00
Sac	Costa Rica	70,00
Sac	Cuba	90,00
Sac	Republica Dominicană	75,00
Sac	Ecuador	90,00
Sac	India	77,00
Sac	Indonezia	60,00
Sac	Mexic	60,00
Sac	Nicaragua	70,00
<i>Ceai</i>		
Dan (picul)	R.P.Chineză	60,50
Kin	Japonia	0,60
Ladă	India	53,50
Ladă	Indonezia (Java)	50,00

0	1	2
Ladă	Sri Lanka	48,00
Lădiță	India	31,75
Lădiță	Sri Lanka	31,75
<i>Zahâr (din trestie)</i>		
Kandi	India	227,00
Sac	Brazilia	50,00
Sac	Cuba	90,70

d) Materii prime textile

Denumirea unității de măsură	Tara în care este utilizată	Greutatea în kilograme
<i>Bumbac</i>		
Balot	R.A. Egipt	180,00
Balot presat cu presă hidraulică	R.A. Egipt	381,90
Balot presat cu presă cu aburi	R.A. Egipt	336,96
Balot	India	181,44
Balot	Pakistan	177,80
Balot	Sudan	181,40
Balot	S.U.A.	226,80
Kandi	India	355,62
Kantar	R.A. Egipt	44,93
Kantar	Maroc	50,80
Kantar	Turcia	56,45
<i>Lână</i>		
Kandi	India	267,00
Balot spălată	Australia	100,00
Balot nespălată	Australia	136,00
Balot lungă	Australia	149,70
Balot scurtă	Australia	140,20
Balot	Argentina	420,00
Balot spălată	Noua Zeelandă	145,00
Balot nespălată	Noua Zeelandă	152,00
Last	Marea Britanie	1 983,00
Sac	Marea Britanie	165,26
Pek	Marea Britanie	108,96

e) Țitei și produse petroliere
Unități de capacitate pentru cotații pe piață

Unitate de măsură		Echivalent în litri
Baril S.U.A.	= 42 U.S. Gallons	159,00 l
Baril U.K.	= 42 Imperial Gallons	190,90 l

Greutăți specifice

Denumirea produsului	Grade API	Densitatea specifică	Barili/ tonă
Țitei	25	0,904	6,98
	26	0,898	7,02
	27	0,893	7,06
	28	0,887	7,10
	29	0,882	7,15
	30	0,876	7,19
	31	0,871	7,24
	32	0,865	7,28
	33	0,860	7,33
	34	0,855	7,37
	35	0,850	7,42
	36	0,845	7,46
	37	0,840	7,51
38	0,835	7,55	
39	0,830	7,60	
40	0,825	7,64	
41	0,820	7,69	
42	0,816	7,73	
Benzină pentru aviație		0,70-0,78	9,1-8,2
Carburanți auto		0,71-0,79	9,0-8,1
Petrol lampant		0,78-0,84	8,2-7,6
Ganzolină		0,82-0,90	7,8-7,1
Carburanți Diesel		0,82-0,92	7,8-6,9
Uleiuri minerale		0,85-0,95	7,5-6,7
Păcură		0,92-0,99	6,9-6,5

Greutăți medii

Denumirea produsului	Țara producătoare	Densitate medie la +15°C	Greutate medie	
			Kg/baril	Baril tonă
Țitei	Arabia Saudită		134,825	7,42
	Bahrain		136,462	7,33
	Indonezia		128,452	7,78
	Irak		133,671	7,48
	Iran		132,170	7,57
	Kuwait		136,630	7,32
	Mexic		143,184	6,98
	S.U.A.		137,476	7,27
	Venezuela		145,985	6,85
Gazolină		0,680	108,108	9,25
Benzină		0,750	119,243	8,39
Petrol lampant		0,810	130,366	7,67
Carburanți Diesel		0,850	135,135	7,40
Păcură		0,960	152,623	6,55
Uleiuri minerale		0,950	151,033	6,62

4. ALTE UNITĂȚI DE MĂSURĂ

1 pogon	= 5011,7891 m ²
1 prăjină pogonească	= 208,8245 m ²
1 falce	= 14321,9520 m ²
1 prăjină fâlcească	= 179,0244 m ²
1 jugăr	= 5754,6515 m ²
1 verstă	= 1066,78 m



Tabele de transformări

Lungimi

Unitate		Echivalența în				
Denumirea	Simbol	mm	in	ft	yd	m
Inci/Inch	in	25,4	1	0,0833	0,278	0,0254
Picior/Foot	ft	304,8	12	1	0,333	0,3048
Yard/Yard	yd	915	36	3	1	0,915
Metru/Metre	m	1000	39,37	3,28	1,093	1
Milă/Mile	milă/mile	-	-	-	1760	1610

Suprafețe

Unitate		Echivalența în				
Denumirea	Simbol	cm ²	sq.in	sq.ft	m ²	sq.yd
Inci/pătrat/ Square inche	sq.in	6,45	1	-	-	-
Picior pătrat/ Square foot	sq.ft	929	144	1	-	-
Yard pătrat/ Square yard	sq.yd	8361	1296	9	0,836	1
Metru pătrat/ Square metre	m ²	-	1550	10,76	1	1,2
Acru/Acre	acre	-	-	-	-	4047

Volume și capacități

Denumirea	Unitate		Echivalența în							
	Simbol	cm ³	cu.in	dm ³	US gal	Imp. gal	cu.ft	Imp. bush	cu.yd	m ³
Cubic inch	cu in	16,4	1	0,0164	-	-	-	-	-	-
Litre	l (dm ³)	-	61	1	0,264	0,220	0,035	0,0277	-	-
US gallon	US gal	-	231	3,78	1	0,833	0,133	0,104	-	-
Imperial gallon	Imp gal	-	276	4,54	1,2	1	0,160	0,125	-	-
Cubic foot	cu ft	-	1728	28,3	7,5	6,25	1	0,782	0,0374	-
Imperial bushel	Imp bush	-	2208	36,3	9,6	8	1,28	1	0,0474	-
Cubic yard	cu,yd	-	-	765	202,5	169	27	21,1	1	0,765
Cubic Metre	m ³	-	-	1000	265	221	35,3	27,6	1,31	1
Acre foot	acre ft	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Barrel	-	-	-	158,75	-	-	-	-	-	1235

Unități de masă

Unitate		Echivalența în								
Denumirea	Simbol	g	oz	lb	kg	st	cwt	sh.tn	t	lg.tn
Ounce	oz	28,35	1	0,063	-	-	-	-	-	-
Pound	lb	453	16	1	0,453	-	-	-	-	-
Kilogram	kg	1000	35,3	2,2	1	0,158	-	-	-	-
Stone	st	-	224	14	6,35	1	0,125	-	-	-
Hundred weight	cwt	-	-	112	50,8	8	1	0,056	0,051	0,050
Short ton	sh tn	-	-	2000	907	143	17,9	1	0,907	0,895
Metric ton	t	-	-	2200	1000	158	19,7	1,1	1	0,985
Long ton	lg tn	-	-	2240	1016	160	20	1,12	1,016	1



ibliografie selectivă

I. Caiete, sinteze, studii de specialitate:

1. Adair, J. - **Developing Leaders**, Guilford, Talbot Adair Press, 1988
2. Adair, J. - **Le leader, l'homme d'action (The Action Centred Leader)**, trad. G.Schmidt, Top Editions, 1991
3. Albu, Alexandru D., coord. - **Cooperarea economică internațională**, București, Editura Expert, 1995
4. Alexandrescu, Cristian - **Cartea afacerilor - Cum să faci un million**, București, Editura Everest, 1992
5. Allen, John - **Ghidul întreprinzătorului particular**, ed. I și a II-a, București, Editura Tehnică, 1993, 1994
6. Ansoff, H.I. - **Business Strategy**, London, Penguin Books, 1969
7. Ansoff, H.I. - **Implanting Strategic Management**, New Jersey, Prentice Hall, 1984
8. Argyris, C. - **Strategy, Change and Defensive Routines**, London, Pitman, 1985
9. Baldrige, Letiția - **Codul manierelor în afaceri**, București, ASE World Enterprises, S.C.Știință și Tehnică S.A., 1993
10. Barlett, C. și Goshal, S. - **Le management sans frontières (Managing Across Borders, 1989)**, trad. R.Schulte, Paris, Ed. d'Organisation, 1991

11. Barnard, C. - **Organization and Management**, Cambridge, Harvard University Press, 1948
12. Barnham, Kevin și Oates, David - **Le nouveau manager international**, trad. L. Charrier, Paris, Ed. d'Organisation, 1992
13. Batstone, E., Ferner, A. și Jerry, M. - **Unions of the Board**, Oxford, Blackwell, 1983
14. Băcescu, Angelica și Băcescu, Marius - **Dicționar de macroeconomie**, București, Editura All, 1993
15. Bălan, Elena; Constantinescu, Ileana și Dijmărescu, Gabriela - **Mic dicționar explicativ cu referire la domeniul afacerilor** (român - francez - spaniol), București, Pecomex S.A., 1994
16. Bellenger, Lionel - **Qui est-ce que fait vendre? Comment améliorer les négociations entre vendeurs, acheteurs et consommateurs**, Paris, Presses Universitaires de France, 1984
17. Bennis, W. și Nanus, B. - **Diriger: les secrets des meilleurs leaders** (Leaders: The Strategies for Taking Charge, 1985), trad. C. Durieux, Interéditions, 1985
18. Bennis, W. - **Profession: Leader** (On Becoming a Leader, 1989), trad. C. Durieux, Interéditions, 1989
19. Bistriceanu, Gh.D., coord. - **Dicționar de asigurări**, Chișinău, Logos, 1993
20. Blanchard, K. și Spencer, J. - **Le manager minute** (The One Minute Manager), Paris, Ed. d'Organisation, 1987
21. Bowers, David G. - **Systems of Organization. Management of the Human Resource**, Ann Arbor, The University of Michigan Press, 1976
22. Burns, T. și Stalker, G.M. - **The Management of Innovation**, London, Taristock Publications, 1961

23. Caroll, S.J.jr.; Paine, F.T. și Miner, J.B., editors - **The Management Process. Cases and Readings**, New York, Mac Millan Publishing Co. Inc., 1977
24. Căpățână, Octavian și Ștefănescu, Brândușa, coord. - **Dicționar juridic de comerț exterior**, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1986
25. Cândea, Rodica și Cândea, Dan - **Comunicarea managerială, vol. I, Concepte, deprinderi, strategii**, București, Editura Expert, 1996
26. Cole, G.A. - **Personnel Management. Theory and Practice** (2nd edition), London, The Guernsey Press Company Ltd., 1988
27. *** - **Come misurare i resultati. Quaderni di Marketing Diretto. Le tecniche-2**, Edizioni Sarin, 1987
28. *** - **Creatività nel Marketing Diretto. Quaderni di Marketing Diretto. Le tecniche-3**, Edizioni Sarin, 1988
29. Davis, R.C. și Filley, A.C. - **Principles of Management**, New York, Alexander Hamilton Institute, 1963
30. De Bono, Edward - **Tactics: The Art and Sciences of Success**, Meidenhead, McGraw Hill, 1985
31. De Bono, Edward - **Six Actions Shoes**, 1991
32. Deming, W.E. și Schewhart, M. - **Les fondements de la maîtrise de la qualité**, Economica, 1989
33. Deming, W.E. și Walton, M. - **The Deming Management Method** (1986-1989), New York, Dodd, Mead and Co.
34. Dobrotă, Niță, coord. - **ABC-ul economiei de piață moderne**, București, Casa de editură și presă, Viața Românească, 1991

35. Drucker, P.F. - **Façonner l'avenir** (The Frontiers of Management, 1987), trad. C. Golding, Paris, Ed. d'Organisation, 1988
36. Drucker, P.F. - **Les nouvelles réalités** (The New Realities, 1989-1990), trad. J. Fontaine, Interéditions, 1989
37. Drucker, P.F. - **Je vous donne rendez-vous demain. La société post-business** (Managing for the Future, 1991), Maxima, Laurent du Mesnil editeur, 1992
38. Drucker, P.F. - **Inovația și sistemul antreprenorial**, București, Editura Enciclopedică, 1993
39. Dubin, R., coord. - **Leadership and Productivity**, San Francisco, California, Chandler Publishing Company, 1965
40. Feier, Vasile-Virgil - **Creativitatea managerială**, București, Editura Expert, 1996.
41. Florescu, C., coord. - **Marketing**, București, Marketer - grup academic de marketing și management, Editura Expert, 1992
42. Fundătură, D., coord. - **Dicționar de management - aprovizionare, depozitare, desfacere**, București, Editura Diacon Coresi, 1992
43. Georgescu, Toma - **Negocierea afacerilor**, Galați, Editura Porto Franco, 1992
44. Gorincu, Gheorghe - **Mic dicționar al economiei de piață**, Galați, Editura Porto Franco, 1991
45. Handy, C. și Constable, J. - **Formation des managers: systèmes d'enseignement. Formation et perfectionnement dans l'entreprise** (The Making of Managers, 1988), Eyrolles, 1990
46. Harris, Jeff jr. - **Managing People at Work**, Santa Barbara, California, Wiley Hamilton Publications, 1976

47. Hawken, Paul - **Cum să dezvolti o afacere**, București, S.C. Știință și Tehnică S.A., 1995
48. Hicks, Hebert G. - **The Management of Organizations**, New York, McGraw Hill Inc., 1967
49. Humble, J.W. - **Comment faire participer les cadres à la réalisation des objectifs** (Management by Objectives, 1971), *Entreprise Moderne d'Edition*, 1971
50. Jacques, E. - **Free Enterprise. Fair Employment**, Heinemann, London, 1982
51. Juran, J.M. - **Gestion de la qualité**, AFNOR, 1987
52. *** - **Legea privind societățile comerciale nr.31/1990**, publicată în Monitorul Oficial al României, partea I, nr.126-127/17 noiembrie 1990
53. Leutdecker, Pierre-Guy - **Le technicien du commerce international**, Paris, 1989
54. Levinson, Jay Conrad - **Guerilla Marketing. Profituri mari cu investiții mici**, București, ASE World Enterprises, S.C. Știință și Tehnică S.A., 1993
55. Levitt, Th. - **Réflexions sur le management** (Thinking about Management), trad. M.Sperry, Paris, Dunod, 1991
56. Likert, R. - **New Patterns of Management**, New York, McGraw Hill, 1961
57. Likert, R. - **The Human Organization: Its Management and Value**, New York, McGraw Hill, 1967
58. *** - **Limbajul comerțului - glosar de termeni folosiți frecvent în comerțul internațional**, Jeanne S.Holden editor, USIA Regional Program Office, Viena
59. Mc Cormack, Mark H. - **Les secrets du succès en affaires** (Success Secrets, 1989), trad. F.Thibaux, Editions Michel Lafont, Marabout, 1991

60. Mc Gregor, Douglas - **La profession de manager** (The Professional Manager, 1967), trad. J. Ardoino și M. Cherel, Gauthier-Villars, 1974
61. Mintzberg, H. - **Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre** (The Nature of Managerial Work, 1973-1980), Paris, Ed. d'Organisation, 1984
62. Mintzberg, H. - **Le pouvoir dans les organisations** (Power in and around Organizations, 1983), trad. P. Sager, Paris, Ed. d'Organisation, 1986
63. Ohmæ, K. - **Le génie du stratège** (Mind of the Strategist), trad. A. Mreiden, Paris, Dunod, 1991
64. Olteanu, Valerică și Cetină, Iuliana - **Marketingul serviciilor**, București, coediție Marketer și Editura Expert, 1994
65. Pascale, R.T. - **Les risques de l'excellence** (Managing of the Edge), Interéditions, 1992
66. Patriche, Dumitru - **Marketing industrial**, București, coediție Marketer și Editura Expert, 1994
67. Peel, Malcolm - **Introducere în management - ghid pentru o mai bună performanță în afaceri**, București, Editura Alternative, 1994
68. Peters, T. - **Le chaos management** (The Chaos Management), trad. J. Rossellini și A. Toro, Interéditions, 1982
69. Petrescu, Ion și Seghete, Gheorghe - **Fundamentele practicii manageriale**, București, Ed. Maiko, 1994
70. Popescu, Dan - **Conducerea afacerilor**, București, Mar and Mar, 1993
71. Porter, M.E. - **Choix stratégiques et concurrence** (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980), Economica, 1990

72. Purcărea, Theodor - **Management comercial**, București, Editura Expert, 1994
73. Revans, R.W. - **The Theory of Practice in Management**, London, Mac Donald, 1966
74. Russu, Corneliu - **Management**, București, Editura Expert, 1993
75. Russu, Corneliu - **Managementul întreprinderilor mici și mijlocii**, București, Editura Expert, 1996
76. Rusu, Costache, coord. - **Managementul afacerilor mici și mijlocii**, Chișinău, Editura Logos, 1993
77. Sălceanu, Constantin și Crăciun, Ion - **Managementul strategic al întreprinderii**, Iași, 1994
78. Schein, E.H. - **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, 1985
79. Stanton, William J. - **Fundamentals of Marketing**, New York, 1981
80. Steiner, George - **Top Management Planning**, New York, Mac Millan Publishing Co. Inc., 1969
81. Taylor, F.W. - **Organisation du travail et économie des entreprises**, textes choisis par F.Vatin, Paris, Ed. d'Organisation, 1990
82. Voiculescu, Dan D. - **Praxiologia afacerilor în societatea umanistă**, București, Editura Intact, 1996

II. Periodice:

1. *Adevărul economic*
2. *Analele Institutului Național de Cercetări Economice*
3. *Buletin economic și legislativ*
4. *Bursa*
5. *Capital*

6. *Diplomat Club*
7. *Economistul*
8. *Expansion*
9. *Idei de afaceri*
10. *Jurnalul Național*
11. *Marketing-management. Studii, cercetări, consulting*
12. *Probleme economice*
13. *Problèmes économiques*
14. *Studii de economie teoretică și aplicată*
15. *Studii și cercetări economice*
16. *The Economist*
17. *Tribuna economică*

BIBLIOTECA INSTITUTULUI DE LINGVISTICA
INVENTAR CĂRȚI NR. 28771