

OBIECTIVE

1. Conceptualizarea și prezentarea noțiunilor privind sistemele de organizare a aparatului comercial.
2. Prezentarea și explicarea conceptelor privind: comerțul independent, comerțul asociat și comerțul integrat.
3. Explicarea posibilităților de asociere a comercianților prin sistemele: grupărilor de cumpărare, cooperativelor comercianților cu amănuntul, lanțurilor voluntare și magazinelor colective ale independenților.
4. Conturarea și descrierea căilor de organizare a comerțului integrat, având în vedere atât formele capitaliste cât și formele cooperatiste ale marelui comerț.
5. Explicarea sistemului acordurilor de franciză.

10.1. Introducere

Perioada contemporană este caracterizată printr-o regândire și o reconceptualizare a pieței, care să-i asigure acesteia coordonatele unei piețe capabile să se replieze elastic și dinamic, în cadrul procesului de restructurare continuă a întregii societăți. Stabilirea noilor coordonate ale pieței reprezintă un proces ale cărui elemente constitutive vor evolua sub efectul unei concurențe generate de o largă paletă de fenomene - apariția unor noi tehnologii de realizare a produselor, de comunicații și distribuție, noi sisteme bancare și de finanțare, transport etc. - concurență care va contribui atât la restructurarea continuă a ciclului de viață al produselor, cât și al sistemului de relații ce stă la baza oricărei tranzacții sau afaceri. Or, pentru viitorul comerțului și al politicilor sale manageriale, o asemenea situație - conturată ca tendință - va avea un aspect deosebit, apărând chiar păreri potrivit cărora însăși condiția de bază a competitivității sistemului economic, în ansamblul său, va fi dată de eficiența comerțului și capacitatea sa de satisfacere a consumatorilor¹.

În asemenea condiții, comerțul, prin sistemele sale de organizare ale aparatului comercial, va trebui să-și depășească statutul de simplu serviciu pentru consumatorii finali sau intermediari, tinzând către un serviciu complex, cu multiple valențe, care să contribuie la echilibrarea complexă a zonelor de piață pe care activează, implicând chiar și o serie de elemente cu valențe sociale, elemente care fără el - comerțul - ar fi practic inexistente.

Marea diversitate a formelor de proprietate, mărimea capitalului investit, modul de utilizare a ofertei de muncă, sistemul de relații stabilit între diverse firme și, în mod deosebit, mărimea și structura sortimentului de mărfuri comercializate fac ca formele de organizare a aparatului comercial, în general, să fie foarte diverse și extrem de complexe. Pentru edificarea cititorilor, prezenta lucrare abordează problematica organizării, într-un mod care să reușească a surprinde întreaga gamă de aspecte ce își pun amprenta pe mărimea și structura diverselor forme comerciale, cât și pe sistemul de relații în baza căruia acestea își realizează întreaga activitate.

Studierea literaturii de specialitate străină², cât și legislația comercială din

¹ R. Garosci: **lucrare citată**; p.9-12

² I. Burstiner: **Basic Retailing**, Ed. Richard D. Irving, Inc. Homewood, Illinois, 1986, p. 86-112, 300-360, 650-692.; A. Tordjman: **Le commerce de detail americain-des idees nouvelles pour l'Europe**,

diverse țări, au permis conturarea câtorva sisteme de organizare mai frecvent întâlnite. Între acestea, deosebit de importante apar sistemele comerțului independent, asociat și integrat.

10.2. Comerțul independent

Comerțul independent reprezintă o formă de organizare comercială în cadrul căreia întreprinderea de comerț - cu ridicata sau amănuntul - nu are nici o legătură cu organisme coordonatoare ale activităților de cumpărare sau vânzare. În cadrul comerțului independent, ca formă posibilă de organizare a activității comerciale, se disting două categorii de forme independente. Prima categorie are în vedere micul comerț independent, exercitat de firme mici izolate, care nu sunt asociate, afiliate sau legate prin contract de nici o organizație sau asociație de furnizori. Cea de-a doua categorie are în vedere marele comerț independent - fără nici o legătură cu micul comerț independent - care, de fapt, este cel mai "integrat" comerț, prin legăturile foarte strânse dintre angrosist și detailist, prin contractele de cumpărare sau de franciză, prin prezența sa în diverse "centrale" sau în alte asemenea sisteme; această categorie va fi tratată ulterior, când se va analiza comerțul integrat.

În ceea ce privește prima categorie, cea a micilor comercianți independenți, aceasta se caracterizează atât printr-o serie de trăsături distincte, cât și printr-o anumită specificitate a activității pe care o desfășoară firmele respective.

■ Principalele caracteristici ale micului comerț independent constau în următoarele:

- firmele de comerț independent sunt în cea mai mare parte întreprinderi familiale, constituite câteodată în nume colectiv sau sub forma societăților cu răspundere limitată;
- asemenea firme sunt impozitate paușal și nu pe baza beneficiului real;
- capacitatea financiară a firmelor de comerț independent este slabă, asemenea firme nedispunând de capital și nefolosind aproape niciodată personal salariat;

– micile firme din cadrul comerțului independent se găsesc peste tot, revenind câte un punct de vânzare la circa 90-100 locuitori;

– comerciantul proprietar este lipsit, în cele mai frecvente cazuri, de o pregătire managerială, ceea ce îl pune în dificultate cu privire la raționalizarea acțiunilor sale de vânzare a mărfurilor sau promovare a vânzărilor;

– prețurile practicate sunt întotdeauna superioare celor oferite de comerciantul asociat sau integrat, ca urmare a gestiunii iraționale a mărfurilor și proceselor de vânzare, a costurilor de achiziționare foarte ridicate ce revin pe produs, în condițiile achiziționării unor partizi mici de mărfuri, a marjelor de preț foarte ridicate.

■ Sub aspectul activităților desfășurate în cadrul comerțului independent de către micile firme, analiza detaliată a acestora, scoate în evidență existența a două tipuri de activități: sedentare și mobile, fiecare, la rândul lor, putând fi specializate sau generale.

a) Firmele care practică un comerț sedentar își desfășoară activitatea în magazine, care pot fi specializate în vânzarea unei anumite categorii de produse (aparate foto, televizoare, articole de fierărie, mezeluri) sau axate pe realizarea unui comerț general, cum ar fi: drogheriile, bazarele etc. Asemenea firme pot realiza fie un comerț cu ridicata, fie comerț cu amănuntul, acestea din urmă având ponderea cea mai ridicată.

b) Firmele care practică un comerț mobil au în vedere o deplasare continuă în diferite locuri publice, cu mijloace de transport și tehnologii comerciale adecvate, putându-se și ele concentra pe vânzări specializate sau abordând un comerț general. Formele de vânzare practicate sunt foarte diverse, ele încadrându-se în structurile prezentate de noi în capitolul consacrat comerțului cu amănuntul.

■ În afara celor două categorii de probleme menționate mai sus, referitoare la diverse aspecte specifice și la structura activității, în legătură cu micul comerț independent, trebuie subliniat și faptul că pe plan internațional, în cadrul țărilor dezvoltate din punct de vedere economic, se manifestă o puternică tendință de diminuare a numărului micilor întreprinderi comerciale independente. Slăbirea micului comerț independent este dată de dezvoltarea foarte puternică a noilor forme de distribuție bazate pe mari suprafețe de comercializare, de evoluția condițiilor economice și sociale, precum și de alte fenomene generate de activitatea concurențială din cadrul pieței.

Ținând seama de condițiile dificile în care este nevoit să acționeze micul

comerciant independent, o serie de organisme implicate în activitatea de comerț a unui stat, cum ar fi camerele de comerț și industrie etc., încearcă să găsească soluții prin care să vină în ajutor acestuia și să îi stimuleze activitățile desfășurate. Printre asemenea soluții sunt avute în vedere: asigurarea informațiilor necesare cu privire la evoluția pieței, oferirea unor consultații de specialitate în toate domeniile, facilitarea unor reuniuni de informare reciprocă, asigurarea unor documentații de specialitate în cadrul cărora micii comercianți sunt inițiați cu privire la anumite metode moderne de gestiune, fiscalitate, contabilitate, stocare, promovare a vânzărilor etc.

10.3. Comerțul asociat

Concurența puternică ce caracterizează economia de piață generează permanent o puternică presiune asupra nivelului comerciantului independent. Pentru a putea răspunde presiunii concurențiale, respectivii comercianți au simțit nevoia de a se grupa și a se asocia. Grupările sau asociațiile respective, privesc diverse obiective: aprovizionarea comună, asigurarea unui sortiment mai larg de produse, obținerea unor condiții mai bune de preț etc. Sub aspectul organizării, grupările sau asociațiile create pot îmbrăca diverse forme. Între aceste aspecte, mai importante apar: cooperativele de detailiști, lanțurile voluntare, grupările cumpărătorilor grosiști și magazinele colective independente.

10.3.1. “Grupările de cumpărare” sau “cooperativele” comercianților cu amănuntul

Reprezintă asociații în cadrul cărora negustorii din aceeași branșă sau similare se unesc formând o organizație care își asumă, printre altele, și funcția de grosist. În general, toate grupările de comercianți cu amănuntul, realizate în vederea cumpărării în comun și distribuirii la aderenți a mărfurilor destinate vânzării către clientelă, trebuie să se constituie sub formă de societăți comerciale.

■ **Sub aspect instituțional**, grupările de cumpărare ale detailiștilor sunt organizate în asociații cooperative cu capital variabil, pentru a facilita intrarea și ieșirea aderenților potrivit propriilor lor opțiuni. Toți membrii acestor unități cooperative, indiferent de capital, se bucură de aceleași drepturi, având un statut egalitar. Ei pot, în mod liber, să se retragă. De asemenea, prin modul de organizare, pot evita o concurență directă între membrii asociației ce au aceeași activitate într-un

anumit sector. Mai trebuie menționat că alegerea aderenților este selectivă. Conducerea grupărilor de cumpărare sau a cooperativelor comercianților (detaliștilor) este asigurată de adunarea generală a societăților. Aceasta definește politica comercială a grupării respective și numește un consiliu de administrație care trebuie să vegheze la aplicarea politicii respective.

■ **Sub aspect funcțional**, grupările de cumpărare, la originea lor, au fost create exclusiv, pentru a asigura aprovizionarea comercianților cu amănuntul. Pe parcurs, structura activităților a cunoscut modificări continue, adaptându-se la dificultățile generate de o concurență din ce în ce mai puternică, încercând, în același timp, să devină mai completă și mai eficace. În momentul de față, între principalele aspecte cu privire la atribuțiile, responsabilitățile asumate și principiile de funcționare ale respectivelor asociații, pot fi menționate:

• **Asigurarea cumpărărilor grupate de mărfuri**, un atribut ce reprezintă, de fapt, motivația inițială care a stat la originea primelor grupări ale detaiștilor, iar în momentul de față formează baza formulelor de asociere. Potrivit acestei funcții, grupările detaiștilor - ca societăți comerciale înregistrate - fac oficiul de comerț cu ridicata. Detaiștii cooperatori aleg dintre ei, potrivit competenței fiecăruia, o serie de aderenți care se constituie în comisii specializate ce se ocupă de selectarea furnizorilor și a produselor. Respectivul comisii propun asociațiilor furnizorii și produsele selectate, punându-le la dispoziție detaliile cu privire la sortimente, produse, preț, condiții de cumpărare, facilități, servicii etc. În frecvente cazuri, comisiile de specialitate din cadrul asociațiilor comercianților cu amănuntul editează anumite cataloage care, împreună cu formularistica necesară procesului de comandă, sunt puse la dispoziția membrilor cooperatori, ușurându-le astfel întreaga activitate de selectare, comandare, aducere și recepție a mărfurilor. Mai mult, orice asemenea asociație poate interveni efectiv în organizarea întregului proces de aprovizionare cu mărfuri a comercianților cu amănuntul. Pentru aceasta, are la dispoziție două posibilități:

a) să stocheze în propriile depozite mărfurile, ca orice întreprindere de comerț cu ridicata, și să livreze mărfurile respective către comercianții cu amănuntul asociații, în funcție de necesitățile lor imediate; procedeul respectiv presupune existența depozitelor proprii și a unei infrastructuri adecvate, ambele implicând investiții din partea asociațiilor;

b) să grupeze comenzile pentru a le transmite producătorilor și apoi să urmărească onorarea fiecărei comenzi, fie direct către destinatarul partizii de mărfuri

însemnată în comandă, fie prin depozitele proprii, în acest caz, depozitele nefiind decât un loc de trecere, și nu de stocaj, necesitând astfel un spațiu și un utilaj de prelucrare mult mai restrâns. În unele situații, comerciantul cu amănuntul poate prelua chiar el partida de mărfuri din depozitul asociației sau să ceară să i se livreze direct din depozitele producătorilor. O asemenea situație apare în cazul unor mici grupuri sociale;

- **Libertatea de a cumpăra independent și neîngrădit de anumite restricții orice cantități de mărfuri de la diferiți furnizori prezenți în cadrul pieței.** Un asemenea principiu funcțional scoate în evidență natura flexibilă a asociațiilor respective. Potrivit acestui principiu, membrii grupării nu sunt obligați să treacă prin canalul de distribuție al asociației respective toate cumpărările de mărfuri efectuate în vederea aprovizionării magazinelor. Un aspect trebuie însă să fie clar: asemenea asociații nu pot funcționa în condiții satisfăcătoare decât dacă membrii săi respectă regulile jocului, respectiv să se utilizeze preponderent canalul de distribuție al asociației;

- **Libertatea membrilor asociați de a se retrage în orice moment.** Forma de asociere, modul de cooperare și capitalul variabil permit fiecărui asociat să plece ușor din cadrul grupării în momentul în care consideră că nu este satisfăcut;

- **Exclusivitatea rezervată fiecărui asociat pentru un sector determinat.** În virtutea unui asemenea principiu funcțional se evită concurența între aderenții grupului respectiv;

- **Remunerarea serviciilor furnizate de către asociați,** pe baza unui comision asupra mărimii comenzilor pe care fiecare membru al grupării le face;

- **Posibilitatea fiecărui asociat de a realiza comenzi în avans.** Principiul respectiv are în vedere că periodic, după ce au luat cunoștință de selecțiile operate de către comisiile de specialitate ale asociației asupra furnizorilor și produselor, aderenții să aibă posibilitatea transmiterii unor comenzi în avans, indiferent dacă se referă la termene imediate sau la perioade mai îndepărtate din cadrul orizontului de previziune.

- O problemă mai controversată și mai mult disputată în legătură cu “grupările de cumpărare” sau “cooperativele” comercianților cu amănuntul o constituie cea referitoare la **avantajele și inconveniente pe care le prezintă acest sistem de asociere a comercianților.** Problema respectivă apare contradictorie dacă se au în vedere interesele tuturor participanților la procesul

distribuției, respectiv comercianții cu amănuntul sau detaiștii, comercianți cu ridicata sau angroșiștii, producătorii, consumatorii. În scopul eliminării unor asemenea aspecte contradictorii, vom analiza aspectele respective, structurate pe cele patru categorii de participanți.

• **Avantajele și inconveniente pe care “grupările de cumpărare” sau “cooperativele” detaiștilor le prezintă pentru înșiși comercianții cu amănuntul din asociații.**

Lăsând la o parte motivațiile de bază - asigurarea procesului de aprovizionare în obținerea celor mai avantajoase prețuri de cumpărare, care, așa cum se arăta anterior, au generat asemenea formule de grupare - asociația acționează, în cele mai frecvente cazuri, ca un organism de ajutorare și consiliere. Ea poate interveni pentru **rezolvarea multora dintre problemele cu care se confruntă detaiștii, cum sunt:**

a) ajutorarea în procesul de finanțare; aderenții se pot adresa cooperativelor de credit pe termen mai lung sau chiar pot să ceară garantarea de către asociație în fața unor organisme financiare;

b) perfecționarea metodelor de vânzare, formarea personalului, modernizarea magazinelor, introducerea unor tehnologii comerciale moderne etc.;

c) crearea unor mărci comune pe ansamblul asociației. Fenomenul îmbracă două aspecte: crearea unei imagini de ansamblu referitoare la magazinele comercianților asociați și creșterea încrederii clientelei în unitățile respective; asigurarea posibilității întregului ansamblu de detaiști de a poseda o emblemă, firmă sau marcă comună, în virtutea căreia să participe la acțiuni promoționale comune și să poată beneficia de publicitatea făcută pentru produsele comune, pe plan regional sau local, după importanța grupărilor;

d) selectarea și urmărirea achizițiilor de către comisii de specialitate din cadrul asociației. Or, asemenea acțiuni fac ca grupul respectiv să poată alege produse a căror rentabilitate este cea mai bună, ținând seama de viteza de rotație a produselor în specificul magazinelor asociațiilor, să stabilească o politică de stocaj adecvată, să asigure o marjă netă cât mai ridicată pentru fiecare asociat, să garanteze livrarea ritmică și succesivă a produselor. Mai mult, în cazul unei rupturi de stoc, un comerciant cu amănuntul se poate adresa, pentru o reglare imediată, la un alt aderent, geografic mai apropiat, și care vinde aceleași produse;

e) facilități de ordin administrativ, materializate în faptul că asociații dintr-o astfel de grupare nu au relații decât cu grupul respectiv. Ei aleg mărfurile cu ajutorul catalogului, comandă prin intermediul unor documente tipizate și

preimprimare și își reglează conturile cu un singur furnizor: gruparea din care face parte.

Ca principale inconveniente, din punctul de vedere al comercianților cu amănuntul asociați, pot apărea următoarele aspecte:

a) comenzile pentru diversele partizi de mărfuri trebuie să se facă periodic și la anumite termene prestabilite; aceasta obligă comercianții cu amănuntul ca, în anumite cazuri, să procedeze la stocarea de produse care nu se pot vinde pe moment; de asemenea, obligă la o analiză prospectivă a necesarului de mărfuri, analiză greu de realizat în lipsa unor specialiști proprii;

b) termenele de preluare și execuție a comenzilor pot fi în unele situații prea lungi, afectând astfel activitatea curentă a detailiștilor, fie sub aspect comercial, fie sub aspectul financiar al afacerilor;

c) condițiile financiare de pornire sunt grele pentru unii comercianți, în momentul aderării la o asemenea grupare. Este vorba de faptul că trebuie să subscrie părți sociale la societatea cooperatistă și să verse, pe de altă parte, contravaloarea unei garanții proporționale cu mărimea fiecărei comenzi, ambele reprezentând sume care adesea trebuie să se plătească în bani gheață;

d) ca un corolar al primelor trei categorii de inconveniente apare și o a patra, de ordin psihologic, care constă în aceea că detailiștii nu se simt în întregime liberi, trebuind să se supună unor anumite reguli pe care le presupune aderarea la asemenea asociații.

• **Pentru comercianții cu ridicata, “grupările de cumpărare” sau “cooperativele” detailiștilor prezintă numai inconveniente.** Fenomenul se datorează faptului că însuși obiectivul grupărilor de comercianți cu amănuntul - cumpărările grupate direct de la producători - scoate din circuitul produselor respectivii comercianți cu ridicata. Or, aceștia nemaiavând o clientelă largă, nu mai pot rezista în cadrul pieței. În asemenea situații, grosiștii fie că dispar, fie vor trece și ei la crearea unor asociații, în general de tipul “lanțurilor voluntare”, despre care se va scrie ulterior.

• **În ceea ce privește producătorii, “grupările de cumpărare” sau “cooperativele” detailiștilor prezintă, în aceeași măsură, avantaje și inconveniente.**

a) Principalul avantaj pe care grupările respective îl prezintă pentru fabricanți constă în faptul că aceste asociații, exercitând, în principal, funcția de angrosist colectiv, apar ca un “super grosist”, cu mare putere financiară, care își adjuceacă

partizi voluminoase de mărfuri, grupate ritmic în timp, cu puncte de destinație cunoscute cu mult înainte de expedierea mărfurilor și chiar la prețuri convenite anticipat, în anumite limite. Toate acestea fac ca producătorul să-și poată proiecta și dimensiona corespunzător producția viitoare, să cunoască din timp condițiile de piață în care își va vinde produsele, să-și poată doza corespunzător eforturile financiare, modul de utilizare a forței de muncă și orientarea eforturilor de investiții.

b) Ca inconvenient, apare faptul că există un risc în ceea ce privește sistemul de relații ale fabricantului cu astfel de grupări. Riscul constă în faptul că respectivele grupări pot abandona, în orice moment, un anumit producător, orientându-se spre alți fabricanți care oferă avantaje superioare. Or, pierderea unui cumpărător de o asemenea mărime poate genera dereglări și mari dificultăți în întreaga activitate de producție și pregătire a ofertei fabricantului respectiv. Un asemenea risc este însă caracteristic întregii activități comerciale ce se desfășoară în cadrul pieței și nu numai sistemului respectiv. Înlăturarea sau eliminarea unui astfel de risc stă în posibilitățile producătorilor, care vor trebui să se străduiască permanent să satisfacă în condiții ireproșabile cerințele grupărilor pe care le aprovizionează.

- **Referitor la avantajele pe care “grupările de cumpărare” sau “cooperativele” comercianților cu amănuntul le oferă consumatorilor**, trebuie subliniat că aceștia ar trebui să fie beneficiarii tuturor măsurilor și obiectivelor pe care și le propun societățile respective. Astfel, consumatorul ar trebui să beneficieze de prețuri mai joase față de cele practicate de comerțul tradițional; ar trebui, de asemenea, să beneficieze de efectele acțiunilor promoționale întreprinse de grupările de detailiști (reduceri diverse, cadouri, concursuri etc.) precum și de anumite facilități de cumpărare sau o gamă largă de servicii comerciale.

- **În sfârșit, o ultimă categorie de aspecte ce trebuie studiate în legătură cu “grupările de cumpărare” sau “cooperativele” comercianților cu amănuntul se referă la condițiile minime care trebuie asigurate pentru ca respectivele asocieri să fie eficiente.**

Practica îndelungată și experiența acumulată în acest domeniu scot în evidență că eficacitatea grupărilor respective este condiționată de crearea unor condiții care țin atât de sistemul de organizare, cât și de competitivitatea și loialitatea comercianților asociați. Prezentăm în continuare, **condițiile cadru de care trebuie să se țină seama când se trece la o asemenea asociere.**

- “Grupările de cumpărare” sau “cooperativele” comercianților cu amănuntul trebuie să dispună de un număr ridicat de aderenți și de o pondere superioară de

cumpărare a fiecăruia dintre aceștia, pentru a se putea asigura resursele financiare care să permită asociației de a furniza comercianților cu amănuntul, alături de un proces de aprovizionare avantajos, și diverse ajutoare în domeniul financiar, al gestiunii activității, formării manageriale, acțiuni promoționale etc.

- Asigurarea unei fidelități depline din partea aderenților. O asemenea condiție, pe de o parte, impune o conduită loială în ceea ce privește respectul reciproc, iar pe de altă parte, restricția de a nu se furniza informații, servicii sau mărfuri altor detailiști din afara asociației.

- Crearea și asigurarea permanentă a unor mijloace manageriale moderne. Acestea se referă la sistemele de comandă a mărfurilor și pregătirea lor pentru vânzare, promovarea la locul vânzării, adoptarea continuă de noi tehnologii comerciale etc. Respectivul procese au efecte deosebite asupra evoluției fiecărui aderent, cât și asupra creșterii productivității și eficienței întregii grupări de detailiști.

- Dorința și disponibilitățile membrilor grupării de cumpărare de a colabora la asigurarea succesului asociației. În virtutea acestei condiții, o asemenea asociație trebuie avută în vedere ca o proprietate și o casă a tuturor și nu doar ca un furnizor exterior, față de care există anumite obligații.

- Asigurarea unor competențe ridicate pe plan tehnic și pe plan uman, atât pentru liderii și specialiștii grupării, cât și pentru fiecare aderent în parte. În legătură cu această ultimă condiție, trebuie avute în vedere două aspecte: primul se referă la faptul că o competență tehnică ridicată se poate asigura, pe parcurs, relativ ușor dacă se fac eforturi financiare colective, cu contribuția deosebită a fiecărui aderent; cel de-al doilea aspect are în vedere că, pe plan uman, competența depinde de trăsăturile psihologice individuale ale asociaților, ceea ce implică o politică conciliantă care să asigure reușita acțiunilor grupării respective, în condițiile menajării personalității și intereselor individuale ale fiecărui aderent³.

10.3.2. “Lanțurile voluntare”

Reprezintă o grupare formată din unul sau mai mulți comercianți cu ridicata și comercianți cu amănuntul, selecționați de către primii din rândul clienților cu care colaborează. O asemenea grupare are în vedere asigurarea coordonării funcțiilor cu ridicata și cu amănuntul, organizarea în comun a cumpărării și vânzării mărfurilor, precum și adaptarea procesului managerial și a gestiunii întreprinderilor asociate la

³ A. Dayan: **lucrare citată**, p. 93-96.

niște condiții de acțiune, respectându-se însă independența juridică și financiară dintre ele. Sistemul respectiv reprezintă, de fapt, o replică a comercianților cu ridicata dată grupărilor și diferitelor tipuri de asociere a comercianților cu amănuntul. El își are originea în Statele Unite ale Americii, datând încă din anii primului război mondial. În Europa a fost preluat ca sistem de organizare, după cel de-al doilea război mondial, în preajma anilor '50.

Existența sistemului de asociere sub forma “lanțurilor voluntare” este legată, așa după cum reiese și din definierea sa, direct de situația comercianților cu ridicata, care, pentru a se salva, au recurs la gruparea propriilor forțe, dar în cadrul cărora au atras și pe cei mai dinamici clienți din rândul comercianților cu amănuntul. Aceasta a făcut ca asemenea asociații să aibă multe puncte comune cu grupările comercianților cu amănuntul pe planul managerial, cu toate că statutul lor juridic este diferit.

■ **Caracteristica generală a sistemului de asociere sub forma “lanțurilor voluntare”** constă în faptul că mai mulți comercianți cu ridicata, numiți “capetele lanțului”, se grupează între ei, după care atrag în grupul format o parte din comerțanții cu amănuntul. După constituirea grupării se trece la organizarea sistemului de coordonare a funcțiilor activității specifice comerțului cu ridicata și cu amănuntul, fiecărui comerciant aderent garantându-i-se independența juridică și financiară. Ținând seama de sistemul de organizare și de regimul obligațiilor pretinse de grupare și asumate de aderenți, se disting:

a) lanțuri grosiste, care grupează aderenții săi după diverse forme de organizare;

b) centrale de cumpărare, care pot fi o emanație a comercianților cu ridicata, prin intermediul cărora să se poată trata direct cu producătorii, sau pot fi avute în vedere ca un intermediar între comerțanții cu ridicata și diverse “super centrale”, la care sunt afiliate centrale mici sau de putere medie.

■ **Din punct de vedere funcțional**, atât lanțurile grosiste, cât și centralele de cumpărare, în cele mai frecvente cazuri, sunt asociații ce acționează sub forma societății cu capital variabil, asumându-și diverse atribuții și responsabilități, în strânsă colaborare cu detailiștii aderenți. Între principalele funcții, atribuții, principii de organizare și de acțiune, pot fi amintite următoarele:

- realizarea activității de comerț cu ridicata, aceasta presupunând integrarea tuturor funcțiilor și sarcinilor ce revin comerțului cu ridicata, ca domeniu important al circulației mărfurilor;
- asigurarea libertății de cumpărare pentru aderenții din rândul

comercianților. Ca și în cazul asociațiilor de detailiști analizate anterior, și în cadrul lanțurilor voluntare detailiștii se pot adresa și altor surse de aprovizionare, neexistând nici o obligație cu privire la cumpărări exclusive prin intermediul canalului de distribuție format din lanțul respectiv;

- asigurarea libertății comercianților cu amănuntul de a se retrage în orice moment din cadrul lanțului, ca urmare a unor nemulțumiri sau a găsirii unor soluții avantajoase de aprovizionare;

- crearea unor exclusivități rezervate fiecărui comerciant cu ridicata, în sectoare bine determinate, atât pentru recrutarea diverșilor detailiști, cât și pentru aprovizionarea unora dintre aceștia;

- remunerarea serviciilor financiare furnizate de asociere, pe baza cifrei de afaceri realizate de către comercianții cu ridicata, în favoarea lanțurilor de comercianți cu amănuntul;

- utilizarea unei mărci comune pentru produsele comercializate, toate asociațiile din cadrul aceluiași lanț voluntar putând exploata aceeași marcă, dacă aceasta avantajează sau răspunde intereselor fiecărui aderent.

■ **Cu privire la avantajele și inconvenientele pe care lanțurile voluntare le prezintă**, se ridică un aspect similar cu cel analizat în cadrul asociațiilor comercianților cu amănuntul, respectiv asigurarea unei structurări a problematicii în funcție de poziția fiecărei categorii de aderenți.

- **Avantaje și inconveniente pentru comerțul cu ridicata.** Specialiștii subliniază faptul că în cazul lanțurilor voluntare, comercianții cu ridicata sunt cei care se bucură numai de avantaje. Se are în vedere că cea mai mare parte din timp, până la apariția sistemului “lanțurilor voluntare” respective, comercianții trebuiau să facă față unei duble concurențe, cea a comerțului integrat și cea a grupărilor de cumpărare sau a altor tipuri de asociații ale comercianților cu amănuntul. Or, așa după cum s-a mai arătat, singura lor șansă de supraviețuire a fost asocierea în astfel de lanțuri. Noua formulă nu numai că le-a permis să supraviețuiască, ci a făcut să trăiască mai bine, să desfășoare o activitate mult mai profitabilă, sistemul respectiv de asociere le-a permis obținerea unor prețuri mai joase, raționalizarea activităților desfășurate și creșterea substanțială a productivității personalului utilizat, prin adoptarea unor metode moderne de gestiune, precum și asigurarea unor posibilități de investiții în vederea modernizării de ansamblu a activității fiecărei firme sau pentru angajarea unui personal de specialitate capabil să promoveze procese manageriale

adecvate.

- **Avantaje și inconveniente pentru comercianții cu amănuntul.** În general, în cazul “lanțurilor voluntare”, comercianții cu amănuntul aderenți beneficiază de avantaje similare cu cele ale aderenților la “grupările de cumpărare” sau la “cooperativele” detailiștilor. Se au în vedere: prețurile de cumpărare mai joase, lărgirea gamei de produse ce formează sortimentul comercializat, perfecționarea metodelor de vânzare, formarea și pregătirea personalului, modernizarea magazinelor, facilitarea investițiilor prin intermediul societăților de finanțare pe termen lung, garantarea creditelor, facilitățile administrative cu privire la comandarea, obținerea și recepția diferitelor partizi de mărfuri ce formează obiectul tranzacțiilor comerciale etc. La toate acestea se adaugă avantajele utilizării mărcilor comune de distribuție, care permit comercianților cu amănuntul din cadrul lanțului respectiv să participe și să beneficieze de rezultatele organizării unor operațiuni comune de promovare și publicitate la nivel local, zonal sau național. În ceea ce privește inconvenientele, în principal, apar două aspecte: renunțarea treptată, din comoditate, de către comercianții cu amănuntul la o parte din autonomia lor; o oarecare dificultate în ceea ce privește respectarea regulilor stabilite în vederea asigurării realizării intereselor de ansamblu ale asociației.

- **Avantajele și inconvenientele pe care le prezintă, pentru producători** sunt identice cu cele pe care le prezintă “grupările de cumpărare” sau “cooperativele” de detailiști. Este vorba de dezavantajele generate de colaborarea cu agenții economici puternici, care absorb producția în mod ritmic, în cantități mari și în condiții avantajoase pentru organizarea și dezvoltarea producției. Inconvenientul principal: riscul de a se trezi blocați prin pierderea unor asemenea clienți, ca urmare a orientării lor către alți producători, prezenți în cadrul pieței, cu produse concurente.

- Cu privire la **condițiile ce trebuie asigurate pentru a putea funcționa sistemul lanțurilor voluntare și a deveni eficiente**, se ridică două aspecte.

- Primul are în vedere că o asemenea asociere, pentru a putea desfășura o anumită activitate, are nevoie de un set de condiții cadru, identic cu cele analizate în cazul asociațiilor din comerțul cu amănuntul. Asemenea condiții trebuie asigurate prin statutul de organizare sau prin înțelegerile de grupare și respectate de către toți membrii aderenți - fie comercianți cu ridicata, fie comercianți cu amănuntul.

- Cel de-al doilea aspect încearcă să evidențieze faptul că grosiștii au nevoie de un sistem foarte elastic de grupare și regroupare în timp, pentru a obține cele mai

bune condiții din partea furnizorilor, interesați de livrarea unor cantități de produse din ce în ce mai mari. Aceasta face ca în cadrul lanțurilor voluntare comercianții cu ridicata să promoveze o așa-zisă politică de promovare permanentă, vizând creșterea vânzărilor prin modernizarea structurilor de distribuție a proceselor manageriale, gestiunea stocurilor și participarea la promovarea vânzărilor pe ansamblul grupării. Promovarea unei asemenea politici face ca, în frecvente cazuri, diferite lanțuri voluntare să se asocieze între ele, devenind lanțuri regionale, naționale și, în ultimele decenii, trecându-se chiar la realizarea unor lanțuri internaționale. Asemenea lanțuri creează centrale de cumpărare comune, care acționează în diferite zone sau procedează chiar la regrouparea cumpărărilor diferiților comercianți cu ridicata și a zonelor de exclusivitate ale acestora.

10.3.3. Grupările de cumpărare ale comercianților cu ridicata

Reprezintă o altă formă de manifestare a comerțului asociat. Sistemul ce stă la baza acestei forme are în vedere, ca și în cazul grupărilor de cumpărare ale comercianților cu amănuntul, dorința comercianților cu ridicata de a obține cele mai bune condiții de cumpărare din partea furnizorilor care, așa cum se arată în paragraful precedent, sunt interesați de a livra cantități tot mai mari de mărfuri și la termene cunoscute spre a-și asigura stabilitatea și profitabilitatea activității de producție desfășurate. În aceste condiții, grupările de cumpărare organizate de comercianții cu ridicata sunt avute în vedere ca instrumente de îmbunătățire a vânzărilor prin modernizarea accentuată a structurilor de distribuție, prin perfecționarea sistemului de gestiune și a produselor manageriale din cadrul fiecărei firme aderente, precum și prin participarea fiecărei întreprinderi la promovarea globală a produselor etc. Sub aspect structural, condiții de funcționare, restricții și obligații pentru aderenți, acestea toate sunt similare cu cele prezentate anterior, cu privire la grupările de cumpărare ale comercianților cu amănuntul. De menționat, însă, că asemenea grupări nu sunt întâlnite decât în sectorul mărfurilor nealimentare, destinate marelui public, altele utilizatorilor industriali sau asimilaților acestora (prestatori de servicii, comercianți în calitate de consumatori, instituții publice, etc.). În general, un asemenea sistem de organizare, bazat pe gruparea comercianților cu ridicata, se întâlnește, în mod deosebit, în cadrul comerțului cu ridicata, ce are ca obiect bunuri destinate consumatorului intermediar, asigurând aprovizionarea tehnico-materială în scopuri lucrative, a întreprinzătorilor.

10.3.4. Magazinele colective ale independenților

Reprezintă, ca și în cazul precedent, o formă specifică de organizare a comerțului asociat. Ele sunt mari magazine axate pe vânzarea mărfurilor cu amănuntul, dispun de mari suprafețe comerciale și sunt organizate pe raioane specializate. În cadrul acestor magazine colective, raioanele sau grupele de raioane sunt exploatate de către comercianți specializați care, la rândul lor, sunt independenți din punct de vedere juridic și financiar, asumându-și responsabilități directe atât cu privire la gestiunea raioanelor respective, cât și în ceea ce privește ansamblul implicațiilor privind gestiunea și procesul managerial al întregului magazin. Din punct de vedere funcțional, o asemenea formă de organizare, apărută pentru prima dată în Suedia, în anii '60, se caracterizează prin reunirea a cel puțin cinci întreprinderi comerciale, meșteșugărești sau prestatoare de servicii, logic integrate în același circuit al produselor (producție, comercializare, servicii comerciale, servicii generale destinate populației etc.) care, împreună, organizează un magazin cu o suprafață comercială de cel puțin 1000 mp, în cadrul căruia fiecare ocupă un loc individual, dar se prezintă publicului sub formă colectivă, sub același nume, sub aceeași imagine de marcă, având aceleași obligații etc. Pentru aceasta, comercianții aderenți se grupează în societăți comerciale, grupuri de interes economic etc. păstrându-și independența juridică și financiară, participând însă la întreaga gestiune și la organizarea procesului managerial al unității comerciale create în nume colectiv. Conducerea magazinului poate fi realizată în două modalități:

- a) sub forma unei conduceri colective formate dintre participanții aleși paritar, în funcție de ponderea volumului economic ce o dețin unitățile comerciale respective;
- b) printr-un director plătit, numit de asociația întreprinzătorilor participanți la organizarea magazinului colectiv respectiv.

Conducerea magazinelor colective ale independenților îmbracă forma unei duble gestiuni. Pe de o parte, ea privește aspectul tehnic, respectiv: urmărirea cheltuielilor generale colective de exploatare a unității respective (administrație, blocaj, personal de întreținere, încălzire, iluminat etc.). Pe de altă parte, privește aspectul comercial, respectiv: rezolvarea unui grup de probleme care să asigure funcționarea în cele mai bune condiții a activităților ce alcătuiesc complexul profil al procesului comercial ce se desfășoară într-un astfel de magazin. Specialiștii evidențiază faptul că, fiind vorba de un magazin colectiv, trebuie să i se asigure o cât mai bună imagine printr-o politică comună privind calitatea mărfurilor și structura

serviciilor, metodele de vânzare, orarul adaptat nevoilor clienței etc⁴.

În ceea ce privește evoluția acestei forme de organizare a activității comercianților cu amănuntul independenți, se evidențiază faptul că, răspunzând scopului pentru care a fost creată, acela de a răspunde unei concurențe comerciale în continuă creștere, ea a făcut ca magazinele colective ale independenților să crească atât ca număr, cât și ca suprafață. Ele pot fi întâlnite în majoritatea localităților din țările occidentale și îndeosebi în cadrul centrelor de diferite tipuri, create în ultimele decenii în zonele urbane sau extraurbane.

10.4. Comerțul integrat

Comerțul integrat reprezintă un sistem de organizare a activității comerciale, în cadrul căruia întreprinderile cumulează atât funcțiile comerțului cu ridicata, cât și ale aceluia cu amănuntul. Sistemul respectiv poate îmbrăca diverse forme concrete de materializare: organizarea unor mari magazine, magazine populare, magazine cu sucursale, diverse forme cooperatiste etc. După natura participanților și a formelor de proprietate, specialiștii structurează sistemul de organizare a comerțului integrat în două mari categorii - forme capitaliste și forme cooperatiste - fiecare dintre acestea prezentând, la rândul lor, structuri proprii, cu trăsături și forme specifice de organizare⁵.

10.4.1. Formele capitaliste ale comerțului integrat

Între cele mai importante variante de organizare, în cadrul cărora se pot concretiza formele capitaliste ale comerțului integrat, sunt menționate, în mod frecvent: marile magazine, magazinele cu sucursale și magazinele populare.

A. **Marile magazine** reprezintă, în ansamblul lor, o formă a comerțului cu amănuntul, în cadrul căruia firmele comerciale dispun de o mare suprafață de vânzare accesibilă publicului, oferind în același local sau în localuri alăturate cvasitotalitatea bunurilor de consum, grupate în raioane, sub formă de sortimente suficient de complete. În cadrul unor asemenea magazine, vânzarea mărfurilor este însoțită de o serie de servicii comerciale, iar fiecare raion face oficiul unui magazin specializat.

⁴ A. Dayan: **lucrare citată**, p. 100.

⁵ A. Dayan: **lucrare citată**, p. 108-115.

■ **Principalele caracteristici ale marilor magazine.** În concepția specialiștilor și a diverselor foruri internaționale de organizare a comerțului⁶, marile magazine din țările civilizate ale lumii se caracterizează printr-o serie de trăsături specifice, ce țin de statutul, locul și rolul unităților respective în peisajul comercial. Între acestea, de o atenție deosebită se bucură următoarele:

- pentru populație - vizitatori și cumpărători - un mare magazin, din categoria celor analizate, reprezintă un local în cadrul căruia se poate deplasa pe o suprafață foarte mare, dispunând de un spațiu luminos, atrăgător și profitabil, care asigură un cadru avantajos de aprecieri și comparații, în perimetrul căruia se pot găsi simultan numeroase produse și servicii, în cantități mulțumitoare;

- procesul de vânzare se desfășoară, așa după cum reiese din prima trăsătură, pe o suprafață comercială foarte mare, suprafață consacrată activităților de vânzare-cumpărare a mărfurilor, structurată și împărțită pe raioane ce conțin numeroase mărfuri; fiecare raion reprezentând, prin el însuși, un magazin specializat, sortimentul mărfurilor oferite este foarte larg, acoperind practic toate nevoile și exigențele din domeniul de referință (cercetări efectuate în diferite mari magazine din țările occidentale au reliefat faptul că sortimentele oferite de către unele dintre raioanele magazinelor ating până la 25.000 de poziții);

- în principiu, prețurile produselor comercializate sunt mai mici decât în magazinele tradiționale; fenomenul însă devine din ce în ce mai puțin caracteristic marilor magazine deoarece comercianții independenți, pentru a face față concurenței, încearcă tot mai frecvent să alinieze prețurile pe care le practică la nivelul prețurilor mărfurilor vândute în cadrul marilor magazine;

- serviciile comerciale se interferează cu produsele oferite, contribuind la creșterea satisfacției consumatorilor în procesul de cumpărare. Într-adevăr, se poate spune că interferența produs-serviciu dă profilul activității comerciale în cadrul marilor magazine, consumatorii beneficiind de la o perioadă la alta de servicii tot mai numeroase și tot mai complexe. Pot fi întâlnite între acestea: facilitățile de plată prin intermediul ghișeele bancare instalate în magazin, consultanță de specialitate, închirieri de utilaje casnice, adaptări și reparații ale unor astfel de aparate, transportul produsului la domiciliul cumpărătorului, asigurări, tranzacții imobiliare, birouri de voiaj, agenții de spectacole, comunicații telefonice la mari distanțe, servicii personale, cum ar fi coafura și frizeriile, servicii de alimentație publică, servicii auto etc. La acestea se

⁶ R. Linda: **lucrare citată**, p. 127-145.

adaugă unele acțiuni organizate periodic, cum ar fi: prezentările de modă, conferințele-consultații pe diferite teme (cosmetică, nutriție, vestimentație, bricolaj, etc.);

- asigurarea intrării libere și înlăturarea oricărei obligații din partea cumpărătorilor față de magazin sau personalul său. Această trăsătură reprezintă de fapt un principiu al oricărei unități comerciale, în cadrul marelui magazin însă, ca urmare a mării suprafețe de expunere, a metodelor moderne de comercializare a produselor și a multiplelor servicii pe care le oferă, principiul respectiv se poate realiza pe deplin, clientul știindu-se liber, nesolicitat direct și, mai ales, nepresat de personalul magazinului de a cumpăra “ceva”. El se poate plimba prin magazin neconstrâns material sau psihologic, transformând actul de cumpărare - dacă acesta intervine - într-o adevărată plăcere.

- instituirea și practicarea cu responsabilitate a sistemului “restituirilor”, dându-i-se posibilitatea clientului care nu este satisfăcut de produsul cumpărat să-l schimbe într-un termen bine precizat și în condiții stipulate și cunoscute aprioric de orice cumpărător. Practica a demonstrat că promovând un asemenea sistem, cu toate că își asumă anumite riscuri, magazinul nu pierde nimic, sistemul respectiv stimulând vânzările prin creșterea încrederii cumpărătorilor și sporirea prestigiului magazinului respectiv.

- **Elemente specifice privind funcționarea marilor magazine.** După cum s-a arătat anterior, pentru populație, marile magazine reprezintă un local al comerțului cu amănuntul care îi pune la dispoziție o mare diversitate de bunuri și servicii. Pentru specialiști și îndeosebi pentru organizatorii și întreprinzătorii comerciali, un mare magazin este firma care integrează într-adevăr funcțiile comerțului cu ridicata și cu amănuntul⁷. Comerțul cu amănuntul se realizează în magazin prin raioanele cu suprafețe afectate procesului de vânzare, iar comerțul cu ridicata, prin intermediul centralelor sale de cumpărare.

- Operațiunile de cumpărare, de achiziționare a mărfurilor - ca funcție a comerțului cu ridicata - se realizează prin societăți aparținând grupului, respectiv prin “centrale de cumpărare”, care se comportă ca grosiști, în relațiile cu producătorii sau cu alte tipuri de furnizori. Specialiștii grupului, cumpărători de înaltă profesionalitate și buni cunoscători ai pieței, selectează furnizorii și mărfurile, în strânsă colaborare și în deplin acord cu responsabilii raioanelor din marele magazin, care au avantajul de a fi

⁷ A. Rapin: **Cours de commerce**, Ed. Dunod, Paris, 1980, p. 223-226

în legătură cu cumpărătorii și de a le cunoaște astfel toate amănuntele ce caracterizează prezentarea în consum a produselor.

- Operațiunile de vânzare a produselor către cumpărători - ca funcție a comerțului cu amănuntul - sunt realizate în unități deschise publicului, fiecare raion funcționând ca un magazin specializat, cu un șef de raion ce răspunde de alegerea mărfurilor, de comportamentul vânzătorilor și în unele cazuri - în funcție de mărimea raionului - de gestiunea bugetului de cheltuieli al raionului respectiv. Metodele de vânzare utilizate diferă după natura produselor, putând apărea în principal:

- a) vânzări bazate pe preselectii, o metodă practică în cele mai frecvente cazuri și potrivit căreia produsele sunt pregătite pentru vânzare printr-o structurare prealabilă și grupate pe clase de calitate, categorii, talii, mărimi etc.;

- b) vânzări bazate pe autoservire, clienții alegând și luând în posesie mărfurile fără intervenția vânzătorului, controlul mărfurilor și realizarea modalităților de plată efectuându-se la ieșirea din cadrul raionului. Metoda se aplică îndeosebi la produse alimentare și la cele de întreținere;

- c) vânzări tradiționale bazate pe prezența vânzătorului, care are rolul de animator și organizator de demonstrații. Metoda se folosește în cadrul produselor de marcă, al produselor de înfrumusețare, al bunurilor de folosință îndelungată, a căror folosire se bazează pe o anumită tehnicitate, al produselor electrotehnice etc.;

- d) vânzări bazate pe comenzi prealabile, vânzări pe bază de catalog și vânzări pe bază de corespondență. Această ultimă grupă de metode reprezintă, de fapt, preluarea de către marile magazine a unor funcții specifice comerțului cu amănuntul specializat pe operațiuni de comerț prin corespondență. Aceasta ca urmare a faptului că marele magazin dispune de mari spații de pregătire a mărfurilor pentru expediere, dispune de un foarte larg sortiment de mărfuri, dispune de cataloage editate periodic și de mărci proprii de comercializare a produselor care îl fac cunoscut în rândul cumpărătorilor și îl impun simultan și ca o prestigioasă casă de comenzi. Prin folosirea, în subsidiar, și a unor asemenea metode de vânzare, cifra de afaceri a marilor magazine crește simțitor, unitățile respective putându-și extinde puternic aria geografică în care își recrutează cumpărătorii.

- **Dificultăți în modul de funcționare, specifice marilor magazine.** Cu toate că, așa după cum reiese din trăsăturile prezentate și din modul său de organizare, marele magazin beneficiază de o poziție privilegiată, asigurându-și cu ușurință o clientelă numeroasă și stabilă, încredere și persuasiune în cadrul pieței, el nu este scutit de o serie de greutăți, care trenează asupra procesului managerial al

acestui. Pentru a ușura buna înțelegere a problematicii cu care se poate confrunta o asemenea firmă în cadrul pieței, ansamblul aspectelor respective a fost structurat în două categorii: dificultăți de ordin intern și dificultăți de ordin extern.

- **Dificultățile de ordin intern** rezidă din faptul că marele magazin, beneficiind de un preț de revenire mai scăzut datorită centralelor de cumpărare din cadrul grupului, precum și de posibilități mai largi de promovare a unor tehnologii comerciale moderne, el trebuie să compenseze toate acestea printr-o creștere continuă a vânzărilor și o gestiune riguroasă a personalului folosit, a bazei tehnice și a mijloacelor financiare. Or, într-un astfel de magazin, personalul este numeros, cheltuielile de întreținere a clădirilor, cele de asigurări, pază și siguranță, încălzire și curățenie sunt foarte ridicate. La acestea se adaugă cheltuielile comerciale privind asigurarea prestigiului și penetrarea în cadrul pieței (iluminatul exterior, asigurarea parcajului, organizarea publicității, editarea cataloagelor etc.), care, de asemenea, sunt extrem de mari.

- **Dificultățile provenite din mediul extern** sunt mai complexe, atât prin natura, cât și prin greutatea anticipării lor. În scopul urmăririi fenomenului și diminuării intensității impactului asupra activității desfășurate de marile magazine, specialiștii au realizat o grupare a unor astfel de dificultăți pe câteva tipuri mai frecvent întâlnite în cadrul pieței. Se aduc astfel în centrul atenției următoarele aspecte:

- a) crearea a noi tipuri de comerț cu amănuntul, care concurează direct activitatea marilor magazine; au apărut, în decursul timpului “magazinele populare”, vânzările în “discount”, “distribuția directă”, “televânzarea” etc., toate cu un impact deosebit asupra menținerii clientelei, sistemului de prețuri practicat, a serviciilor oferite;

- b) revigorarea și revenirea în centrul atenției a micilor comercianți specializați, mai dinamici, care raționalizându-și sistemele gestionare și făcând eforturi deosebite cu privire la realizarea unor prețuri mai joase, s-au aliniat la nivelul marilor magazine și au trecut la concurența acestora prin flexibilitatea capacităților de adaptare la cerințele pieței;

- c) centrele orășenești sunt treptat abandonate de populație ca urmare a circulației intense și anevoioase, a lipsei căilor de acces auto sau a parcajelor și îndeosebi a dezvoltării unor centre comerciale periferice, realizate în cadrul ansamblurilor de locuințe nou construite, centre care implică unități comerciale mai adecvate, atât ca structură sortimentală, cât și ca suprafață de expunere și vânzare.

- **Posibilități de adaptare a activității marilor magazine la condițiile**

actuale ale pieței. Marile magazine, reprezentând firme puternice, cu cifre mari de afaceri, beneficii ridicate și, ca un corolar al tuturor acestora, cu o mare capacitate de eforturi, sunt capabile să răspundă dificultăților cu care se confruntă în cadrul pieței. Măsurile strategice și tactice sunt structurate pe două planuri: gestionar și clientelă.

- **Pe plan gestionar,** se are în vedere o raționalizare la maximum a canalelor de distribuție, a cumpărărilor și achizițiilor de mărfuri, a sistemelor de stocaj și a circuitelor administrative. În același timp se acționează pentru promovarea unui proces managerial adecvat, folosindu-se un personal cu o pregătire corespunzătoare fiecărui centru de responsabilitate, promovându-se computerizarea întregii tehnologii comerciale și a circuitului mărfurilor, precum și un sistem educațional al personalului din magazine care să-l apropie de cumpărător, implicându-l în însuși procesul decizional al acestuia.

- **În ceea ce privește clientela,** problematica este mai completă, acțiunile de adaptare referindu-se atât la remodelarea unor practici tradiționale marilor magazine, cât și la introducerea continuă a unor noi metode de prezentare, vânzare și adjudecare completă a diferitelor mărfuri de către consumatori. **Prima categorie de acțiuni,** care se referă la remodelări ale metodelor tradiționale, are în vedere generalizarea ca principiu de bază a sistemului de prețuri mai scăzute, însoțit de o serie de facilități financiare acordate la cumpărare (credite, garanții de credite, dobânzi avantajoase, termene de plată etc.), precum și perfecționarea, înnoirea și modernizarea continuă a serviciilor comerciale oferite de fiecare magazin ca auxiliar obligatoriu al activităților de comercializare (introducerea continuă a unor noi servicii, care să corespundă exigențelor de moment ale tuturor categoriilor de consumatori). **Cea de-a doua categorie de acțiuni, privind relațiile cu clientela, are în vedere mai multe direcții de abordare:**

- în primul rând trebuie ca firmele care gestionează marile magazine să se conecteze direct la cerințele și la evoluția exigențelor urbanismului comercial, implicându-se în satisfacerea acestor exigențe, printr-o “descentralizare geografică” a activității, creând unități similare în noile centre comerciale zonale sau de cartier, pentru a înlătura dificultățile de acces ale clientelei. Acestea trebuie să fie magazine de mari dimensiuni - hiper și supermagazine - care să asigure un sortiment larg de produse, înlăturând, prin prestigiul de care se bucură și prin politica de marcă promovată, fenomenul de “periferizare” a activității comerciale și neîncrederea populației care mai planează asupra unora dintre centrele comerciale zonale sau de cartier;

– În al doilea rând, aceleași firme trebuie să studieze continuu, pe baze științifice, nevoile populației și motivațiile de cumpărare ale acesteia. Fenomenul este complex, iar soluționarea sa are în vedere crearea pe lângă marile magazine a unor consilii reprezentative ale clientelei, formate atât din asociații familiale, cât și din asociații profesionale. Asemenea consilii au menirea de a stabili și a oferi soluții de ordin practic unor probleme cum ar fi organizarea activității, direcții de reînnoire a sortimentului etc. În scopul soluționării științifice a unor astfel de probleme, se apelează și la institute de cercetări specializate în studierea fenomenelor de piață și a impactului acestora asupra activității comerciale;

– În al treilea rând, aplicarea unor formule mai noi în însuși sistemul de funcționare a marelui magazin, formule care să conducă la atragerea unor noi cumpărători sau să contribuie la creșterea gradului de satisfacere a clientelei existente. Între acestea, două s-au impus în mod deosebit, în ultimele două decenii: introducerea în cadrul marelui magazin a unor “raioane concesionate” și a unor raioane de tip “rack jobbing”. Folosirea în sistemul de organizare și de funcționare al marilor magazine a raioanelor concesionate are în vedere atragerea unor întreprinzători de înaltă profesionalitate, specializați pe un anumit domeniu din cadrul comerțului specializat, care pe baza unui comision asupra cifrei de afaceri își desfășoară activitatea sub marca marelui magazin, beneficiază de baza tehnico-materială a acestuia, precum și de toate facilitățile oferite de acesta. În schimb, trebuie să respecte politica comercială promovată de marele magazin, orarul, disciplina de personal etc. Natura activității acestor raioane poate fi foarte variată, de la articole de înfrumusețare și ajungând până la produse electronice. Folosirea raioanelor bazate pe sistemul american “rack jobbing” reprezintă, la rândul său, o altă formulă de modernizare metodologică a activității comerciale desfășurate de marile magazine. Formula respectivă nu implică închirierea raioanelor respective, ci numai girarea lor, respectiv asumarea, de către specialiști de înalt profesionalism, a responsabilităților privind selectarea și comandarea produselor desfăcute prin raionul respectiv, stabilirea graficelor de aprovizionare a loturilor de marfă, dimensionarea și structurarea stocurilor, reînnoirea periodică a sortimentului de mărfuri comercializat, determinarea modului de etalare și prezentare a mărfurilor etc. Toate activitățile comerciale operative din procesul de vânzare, precum și gestiunea raioanelor bazate pe sistemul “rack jobbing” se asigură de marele magazin, folosindu-și personalul propriu.

B. Magazinele cu sucursale sunt cunoscute în practica comercială și sub

denumirea de întreprinderi cu sucursale multiple. Prin ambele denumiri sunt desemnate societățile comerciale care posedă mai multe magazine de vânzare cu amănuntul, prin intermediul cărora societățile respective distribuie produse alimentare și nealimentare, care sunt cumpărate în sistemul comerțului cu ridicata sau sunt fabricate chiar de societățile în cauză.

■ **Caracteristicile principale ale sistemului de organizare a magazinelor cu sucursale** sunt date de modul în care sunt îmbinate și realizate cele două funcții - de comerț cu ridicata și de comerț cu amănuntul - ce le conferă statutul de comerț integrat.

- Specificul realizării funcției de comerț cu ridicata constă în aceea că funcția respectivă se poate realiza, în cadrul acestui sistem, pe mai multe căi. Astfel, o primă variantă este dată de posibilitatea creării unei “centrale de cumpărare” proprie, prin intermediul căreia, societatea comercială respectivă își asigură întreg comerțul cu ridicata. Este vorba de selectarea furnizorilor, negocierea și contractarea mărfurilor, precum și de realizarea întregii logistici comerciale referitoare la preluarea mărfurilor, recepționarea, depozitarea și stocarea acestora, transformarea loturilor industriale în partizi comerciale și pregătirea acestora pentru a fi livrate magazinelor cu amănuntul la rețeaua de care dispune. O a doua variantă constă în afilierea întreprinderii la una sau mai multe centrale de cumpărare, prin intermediul căreia să-și poată realiza o parte din atribuțiile funcției de comerț cu ridicata. Apare astfel, în cadrul sistemului respectiv “supercentrala de cumpărare” la care sunt afiliate numeroase societăți comerciale cu sucursale multiple. În această situație, supercentrala de cumpărare tratează problematica comerțului cu ridicata referitoare la relațiile cu furnizorii (selectarea fabricanților, negocierea, contractarea, stabilirea graficelor de livrare, mărimea și structura loturilor, locul de destinație etc.) urmând ca logistica comercială să fie realizată de societatea comercială afiliată, prin mijloace și organisme proprii. În unele cazuri, pentru anumite probleme, se practică și sistemul asigurării întregii activități de comerț cu ridicata (inclusiv logistica comercială) de către supercentralele de cumpărare. În sfârșit, cea de a treia variantă este dată de posibilitatea realizării prin mijloace proprii a produselor ce formează obiectul comercializării, multe societăți comerciale din această categorie posedând uzine care le asigură cea mai mare parte din mărfurile comercializate. Este vorba în special de produse alimentare, precum și de o serie de mărfuri nealimentare, cum ar fi produsele de mercerie, cosmetică, menaj și întreținere. În acest ultim caz însă societatea comercială respectivă trebuie să folosească, în realizarea funcției sale de comerț cu ridicata, și varianta a doua,

respectiv să apeleze la o serie de centrale de cumpărare pentru a-și asigura completarea sortimentului desfăcut, cu produse pe care nu le poate realiza prin mijloace proprii.

- Funcția de comerț cu amănuntul se realizează clasic, ca și în cazul celorlalte tipuri de organizare analizate anterior, prin intermediul magazinelor pe care le posedă fiecare societate comercială cu sucursale. Caracteristic realizării funcției de comerț cu amănuntul, în cadrul întreprinderilor cu sucursale multiple, apare faptul că sortimentul mărfurilor comercializate este format, în principal, din mărfuri alimentare. La acestea se adaugă o serie de sortimente formate din produse nealimentare, cuprinzând articole de mercerie, tricotaje, produse de menaj și de întreținere etc. În ultimii ani, pentru a face față concurenței din cadrul pieței, și societățile comerciale respective au trecut la extinderea treptată a sortimentelor comercializate.

- **Elemente specifice privind funcționarea magazinelor cu sucursale.**

Funcționarea magazinelor cu sucursale sau a întreprinderilor cu sucursale multiple, cum am arătat că se mai numesc, se bazează pe un sistem de funcționare structurat pe două categorii de componente: serviciile centrale și sucursalele.

- **Prima categorie de componente - serviciile centrale - cuprinde în structura sa: direcția generală, direcția comercială și depozitul central.**

- **Direcția generală** asigură conceperea, fundamentarea și aplicarea politicii generale promovată de societatea comercială respectivă. În cadrul coordonatelor de ansamblu ale politicii respective, direcției generale îi revin o serie de atribuții. Între principalele categorii de atribuții, mai importante apar:

- a) formularea, fundamentarea și întocmirea planurilor de dezvoltare, pe termen mediu și lung, ale întregii societăți, crearea sau definirea magazinelor, determinarea metodelor de vânzare;

- b) coordonarea activității sucursalelor, modernizarea punctelor de vânzare, recrutarea și perfecționarea personalului;

- c) cumpărarea mărfurilor necesare în procesul de vânzare realizat în cadrul magazinelor cu amănuntul, prin intermediul centralelor de cumpărare proprii sau prin intermediul super-centralelor de cumpărare la care a aderat societatea respectivă.

Toate aceste atribuții sunt extrem de importante, întrucât de modul lor de exercitare și de măsurile luate în virtutea respectivelor atribuții depinde succesul sau eșecul întregii rețele de sucursale.

- **Direcția comercială** studiază piața și selectează furnizorii,

ocupându-se de asigurarea întregii logistici comerciale a mărfurilor. Într-o accepțiune mai largă, această direcție reprezintă însăși întreprinderea cu sucursale multiple. Direcția respectivă dispune de sucursale comerciale, fiind asistată, în același timp, de servicii juridice și administrative, prin intermediul cărora se ocupă de gestiunea mărfurilor, stocajul, depozitarea și expedierea acestora, generează cea mai mare parte dintre relațiile ce fac legătura între centrala de cumpărare și sucursale, iar, în frecvente cazuri, asigură echipamentul informatic și implementarea acestuia în tehnologia comercială a sucursalelor.

– **Depozitul central** are rolul de a colecta loturile industriale de mărfuri, a le recepționa, depozita, transforma în partizi comerciali și a le pregăti pentru a fi expediate spre magazinele cu amănuntul. Tot prin intermediul depozitului respectiv se asigură realizarea politicii de stocaj stabilită atât pentru întreaga societate comercială, cât și pentru fiecare sucursală în parte.

• **Cea de-a doua categorie de componente** cuprinde sucursalele, care pot fi magazine sau diverse puncte de vânzare. Componentele respective sunt investite prin statutul de funcționare al societății cu două mari grupe de atribuții: gestionarea unității și vânzarea mărfurilor.

– **Atribuțiile legate de gestiunea fiecărei sucursale au în vedere:**

a) asigurarea operațiunilor de aprovizionare cu mărfuri, în mod prioritar prin intermediul serviciilor centrale;

b) respectarea, adaptarea și practicarea prețurilor fixate de serviciile centrale ale societății comerciale;

c) exercitarea întregii activități a sucursalei sub însemnele firmei comerciale din care face parte sau sub sigla comună a societăților afiliate la o super-centrală de cumpărări;

d) asigurarea realizării bugetului financiar al sucursalei, atât sub aspectul încadrării nivelului de cheltuieli, cât și sub cel al realizării veniturilor prevăzute;

e) primirea și colaborarea cu inspectorii ce au sarcini de control asupra activității sucursalelor și organizarea unei bune activități pe ansamblul societăților comerciale;

f) participarea la procesul de formare și de perfecționare organizată a responsabililor de magazine;

g) participarea la campaniile organizate periodic în favoarea unei anumite game de produse sau a întregii societăți comerciale, atât prin eforturi conjugate, cât și prin realizarea unor sarcini comerciale, cum ar fi realizarea unor afișe publicitare,

panouri, reclame luminoase etc.

– **Atribuțiile legate de realizarea procesului de vânzare au în vedere:**

a) vegherea asupra respectării structurii sortimentale stabilite prin politica comercială promovată de societate în cadrul fiecărei sucursale;

b) asigurarea realizării constante a serviciilor comerciale specifice, stabilite de către fiecare sucursală împreună cu direcția generală a societății;

c) promovarea unei discipline de personal, care să faciliteze actul de cumpărare și de stimulare a vânzărilor;

d) organizarea unor acțiuni individuale, în cadrul fiecărei sucursale, de promovare la locul vânzării etc⁸.

■ **Tendențe cu privire la adaptarea activității întreprinderilor cu sucursale multiple la cerințele în continuă schimbare ale pieței.** Ca și în cazurile precedente, atât specialiștii în probleme de organizare comercială, cât și managerii fiecărei întreprinderi cu sucursale multiple caută noi posibilități și direcții de perfecționare, atât ale sistemului respectiv, cât și ale activității desfășurate de fiecare sucursală, pentru a face față luptei de concurență ce caracterizează orice economie de piață⁹.

Ținând seama de structura sistemului, măsurile de perfecționare și de adaptare pot fi și ele avute în vedere pe două direcții:

a) La nivelul politicii generale a societății comerciale se poate acționa pe următoarele căi: închiderea magazinelor nerentabile sau mai puțin rentabile și înlocuirea lor cu alte tipuri de magazine sau puncte de vânzare ce și-au dovedit viabilitatea sau sunt mult mai adecvate zonei sau cartierului în care acționează sucursala respectivă; alinierea la cerințele și evoluția exigențelor urbanismului comercial, specifice fiecărei zone sau localități, prin crearea și implantarea unor magazine adecvate în fiecare dintre aglomerațiile periferice, în centrele comerciale zonale sau în cadrul celor extrateritoriale, sporirea și modernizarea punctelor de vânzare care prin activitatea desfășurată s-au dovedit dinamice și rentabile; crearea unor sucursale care să se ocupe de organizarea unui comerț mobil motorizat itinerant, în zonele rurale, în scopul asigurării prezenței societății comerciale respective pe o arie teritorială cât mai largă;

b) La nivelul sucursalelor sau al punctelor de vânzare, dintre măsurile ce și-au

⁸ A. Dayan: **lucrare citată**, p. 104-106.

⁹ I. Burstiner: **lucrare citată**, p.300-336.

confirmat eficacitatea, pot fi menționate: extinderea fenomenului de transformare a responsabililor de sucursale în salariați ai societății comerciale; înlocuirea treptată, în cadrul magazinelor cu amănuntul, a metodelor tradiționale de vânzare prin diverse metode de autoservire, mult mai apreciate de consumatori; de specializare a magazinelor - sucursalele oferind astfel populației posibilitatea de a găsi într-o astfel de unitate comercială maximum de produse și sortimente posibile a fi comercializate într-un magazin la un anumit timp; încercarea de a lărgi treptat gama articolelor comerciale, îmbinând, în mod corespunzător, produsele alimentare cu cele nealimentare; îmbunătățirea serviciilor comerciale asigurate de fiecare sucursală potrivit cerințelor și exigențelor cumpărătorilor din zonele deservite de către acestea.

C. **Magazinele populare** reprezintă întreprinderi sau firme de comerț, care dispun, în același local, de raioane multiple, ce vând, în sistemul autoservirii sau al preselecției, un sortiment larg, dar mai puțin profund, de produse, practicând un nivel mai scăzut al prețurilor și o gamă restrânsă de servicii comerciale.

■ **Principalele caracteristici pe care le prezintă sistemul magazinelor populare** - apărute pentru prima dată în Statele Unite ale Americii, la sfârșitul secolului trecut - rezidă din prețurile practicate, serviciile comerciale asigurate și limitarea sortimentului de mărfuri comercializate la câteva zeci de mii de articole curente.

În general se poate spune că magazinul popular seamănă, prin anumite părți ale activității sale, cu marele magazin. Respectiv, ca și marele magazin, dispune de numeroase raioane de desfacere a mărfurilor în cadrul aceluiași local; fiecare dintre raioanele respective își delimitează activitățile la un anumit tip de produse; este la fel de puternic luminat; este vizitat și solicitat de mari mulțimi de populație. Alături de aceste trăsături, similare cu cele ale marilor magazine, funcționarea marilor magazine se caracterizează printr-o serie de trăsături proprii. Între acestea, mai importante pentru întreprinzători, apar următoarele:

– raioanele care comercializează produse alimentare prezintă punctul de atracție din cadrul fiecărui magazin popular, aceasta întrucât managerii unităților respective se străduiesc să fie, în permanență, bine aprovizionate și asortate, iar prețurile - în general mai scăzute față de cele practicate de comercianții independenți - să corespundă puterii de cumpărare a diferitelor categorii de consumatori ce apelează la serviciile magazinelor respective;

– raioanele din structura magazinelor populare, altele decât cele alimentare, comercializează o gamă relativ restrânsă de articole curente, sortimentul lor complet

acoperind 13.000-14.000 de poziții, în timp ce, așa cum s-a arătat anterior, un raion din cadrul marilor magazine acoperă 20.000-30.000 de poziții;

– în general, ca principiu, toate articolele ce se găsesc în cadrul magazinelor populare se vând la prețuri mai reduse, sau în orice caz, foarte competitive, astfel că în funcție de natura fiecărei categorii de produse, prețul să fie interesant sau foarte avantajos;

– se practică metode de vânzare și de stimulare a vânzărilor în masă, cum ar fi, îndeosebi, autoservirea; toate produsele sunt etalate în locuri cât mai vizibile, în imediata apropiere a clientului, la îndemâna sa, acesta putând privi, lua și atinge produsul; se are în vedere sloganul potrivit căruia “un articol atins este jumătate vândut”;

– serviciile comerciale pe care magazinele populare le asigură clienței sunt mai restrânse, tendința actuală este însă de a lărgi gama acestora și de a moderniza modalitățile de rezolvare;

– suprafața medie a unor asemenea magazine, situată în anii '60 la 600-800 m², a sporit continuu, ajungând la 5.000-6.000 m² și chiar mai mult.

■ **Elemente specifice privind organizarea și funcționarea magazinelor populare.** Întregul sistem de funcționare a magazinelor populare are în vedere o astfel de organizare, care să conducă la costuri reduse, pentru a se asigura realizarea și menținerea unor prețuri de servire cât mai scăzute la cumpărarea mărfurilor, iar cheltuielile de exploatare să fie cât mai reduse. Pentru aceasta se are în vedere:

- afilierea la centralele de cumpărare cât mai importante, cu dever ridicat și costuri scăzute; asigurarea posibilităților de folosire a unor canale de distribuție cât mai scurte, combinate cu cele directe din sursele cele mai apropiate de produse; realizarea unei logistici comerciale cât mai simple și eficiente; simplificarea la maximum a activității administrative legate de achiziționarea și de manipularea mărfurilor;

- desfășurarea întregii activități comerciale pe baza unor stocuri restrânse, pentru a se putea asigura aprovizionarea cu ușurință, fluidă și oportună, de la cea mai apropiată centrală de cumpărare;

- apelarea la serviciile centralei de cumpărare, bine echipate din punct de vedere informatic, pentru asigurarea gestiunii stocurilor la nivelul cerințelor moderne, impuse de nivelul tehnologiilor comerciale din domeniul respectiv;

- apelarea la serviciile centralelor de cumpărare sau la institute specializate pentru realizarea unor studii de piață, care să aibă în vedere atât fabricantul cu întreaga problematică a aprovizionării (sortimentul mărfurilor fabricate, prețuri, termene de livrare etc.) cât și clientela potențială (mărimea și structura populației pe diferite zone, structura nevoilor, gusturi, exigențe, motivații de cumpărare, orientări către concurență etc.);

- limitarea sortimentului la produsele concurente, care sunt sigure în procesul de vânzare și în alegerea cumpărătorilor;

- asigurarea unor rotații rapide a mărfurilor din stoc, urmând a se realiza o reînnoire a stocurilor din cadrul fiecărui raion, cuprinsă între 8-12 rotații pe an, fenomen care, în mod implicit, duce la o creștere considerabilă a rentabilității întregii activități;

- reducerea cheltuielilor de personal; magazinele populare folosesc, în general, un personal puțin numeros, cu un nivel de calificare mai redus, în unele cazuri chiar fără o formație profesională și în curs de formare, această ultimă categorie fiind aducătoare de venituri prin taxele de formare. Un rol important în cadrul personalului din magazinele populare, revine casierului și responsabililor de raioane, la care se adaugă câțiva specialiști în administrație;

- suprimarea tuturor cheltuielilor neeconomice și inutile în procesul de vânzare, cum ar fi cele referitoare la decorul magazinelor, crearea unui mediu ambiant, asigurarea unui confort deosebit, protocol etc.;

- limitarea metodelor de vânzare la sistemul autoservirii și excluderea diferitelor forme costisitoare, specifice marilor magazine, precum și orientarea strictă a serviciilor comerciale către acele servicii absolut necesare, utile și apreciate în mod deosebit de cumpărători.

Sistemul de organizare și funcționare, bazat pe cumpărări de masă, reducerea cheltuielilor gestionare, combinat cu o marjă relativ slabă asupra vânzărilor, permite magazinelor populare să fie foarte competitive și să obțină un mare succes în fața clientelei potențiale.

■ **Tendențe în preocupările privind adaptarea activității privind magazinele populare la cerințele pieței.** Magazinul popular, o unitate care la originea sa avea drept principiu de bază ideea de a se apropia și de a se ocupa doar de satisfacerea cerințelor unei clientele modeste, tinde astăzi să atragă prin activitatea desfășurată, o clientelă cât mai numeroasă, formată din toate categoriile

de populație¹⁰. Pentru aceasta, întreprinzătorii și managerii respectivelor magazine populare și-au concentrat preocupările pe câteva direcții, a căror cunoaștere prezintă un interes deosebit. Între acestea, prezenta lucrare semnalează următoarele aspecte:

- lărgirea continuă a sortimentului comercial, ajungându-se în unele cazuri la o acoperire de până la 20.000 de poziții în cadrul fiecărui raion;

- părăsirea cartierelor modeste, ca loc principal al activității comerciale desfășurate de către magazinul popular, și implementarea unor astfel de unități peste tot, inclusiv în cadrul unor cartiere locuite de o populație cu nivel de viață ridicat. În această privință, atât proprietarii, cât și managerii firmelor respective, colaborează cu edilii orașelor pentru a cunoaște restricțiile și cerințele stabilite de urbanisții comerciali, pentru a putea fi prezenți în cadrul cerințelor comerciale de diferite tipuri, pe arterele de penetrație, cât și în diverse zone mai izolate;

- asigurarea și promovarea unor tehnologii și practici comerciale caracteristice marilor magazine. Această ultimă categorie de preocupări cuprinde aspecte mai complexe, ele referindu-se la multiple laturi ale activității comerciale. Între acestea sunt aduse în discuție posibilitățile de trecere la asigurarea unor servicii mai elevate, cum ar fi cele privind legăturile telefonice pe mari distanțe, unele servicii bancare, redactări și copieri de documente, unele servicii de alimentație publică etc.;

- crearea unor mărci proprii de distribuție, similare cu cele create de către grupările comercianților cu amănuntul, lanțurile voluntare sau marile magazine, în virtutea cărora să se acționeze în cadrul pieței atât asupra clientelei potențiale, cât și în cadrul relațiilor cu o serie de unități prestatoare de servicii sau chiar cu diferiți furnizori de produse, pentru stimularea vânzărilor, asigurarea unor servicii de calitate și obținerea unor prețuri de cumpărare cât mai scăzute;

- sporirea continuă a suprafeței magazinelor, creșterea capacității economice a firmei și descentralizarea activității. Aceasta atât pentru asigurarea posibilităților de extindere a sortimentelor comercializate și personalizarea unor raioane, cât și pentru realizarea unei categorii cât mai dense a diverselor zone orășenești;

- asigurarea unor orare de funcționare care să facă tot mai utile magazinele respective și din punctul de vedere al proximității cu care populația poate apela la

¹⁰ A. Tordjman: **Strategies de concurrence dans le commerce**, Les Editions d'Organisation, Paris,

serviciile lor, pe o perioadă cât mai largă de timp din cursul zilei sau al nopții;

- creșterea rolului publicității în intensificarea persuasiunii în rândul consumatorilor și stimularea vânzărilor, prin diversificarea metodelor, suporturilor și mesajelor folosite, mergându-se până la crearea unui stil publicitar propriu, bine individualizat, care să devină simbolul imaginii magazinelor populare în rândul consumatorilor.

10.4.2. Formele cooperatiste ale comerțului integrat

Formele cooperatiste ale comerțului integrat cunosc și ele, la rândul lor, mai multe modalități concrete de realizare, structura sistemului cuprinzând, în principal, comerțul realizat de cooperatistă de consum și pe cel organizat de către cooperative ale unor întreprinderi sau ale administrației.

A. **Cooperativele de consum** reprezintă societăți ale căror membrii se unesc pentru a-și asuma o funcție de distribuție, beneficiile realizate fiind repartizate între toți membrii cooperatori. În cadrul acestor societăți cooperatiste, membrii aderenți dispun de puteri egale, fiecare contând cu un singur vot în ansamblul general. Actul de vânzare-cumpărare în cadrul magazinelor cu amănuntul ale asociațiilor cooperative de consum este deschis însă tuturor consumatorilor, nefiind limitat sau restricționat prin calitatea de membru cooperativist, altfel spus poate cumpăra orice persoană care intră în magazin.

■ **Principalele principii și trăsături caracteristice prin care se distinge sistemul de organizare a activității comerciale desfășurate de cooperativa de consum.** Acestea apar din latura deosebită a societăților respective care, așa după cum reiese din definiția statutului lor, sunt firme colective, create pentru asigurarea activității de aprovizionare cu mărfuri a populației dintr-o anumită zonă. Drept urmare, în prim plan apar principiile unei organizări colective, urmate apoi de trăsăturile prin care se caracterizează activitatea de ansamblu a unor astfel de societăți comerciale.

- **În cadrul principiilor de organizare, se pot avea în vedere următoarele aspecte:**

a) asigurarea liberei adeziuni pentru orice membru al comunității care îndeplinește condițiile de drept stabilite pentru aderarea la activitatea unei organizații sau asociații colective și este în măsură să subscrie o parte - o acțiune - din capital;

b) promovarea strictă a ideii potrivit căreia fiecare membru aderent are

dreptul la un singur vot, indiferent de puterea economică pe care o deține, în felul acesta asigurându-se posibilitatea ca atât săracul, cât și bogatul să participe la gestionarea activității fiecărei cooperative de consum, pe picior de egalitate;

c) instituirea practicii repartizării de către societățile cooperatiste, către membrii lor, a unei părți din beneficiul realizat, proporțional cu valoarea capitalurilor subscrise;

d) desfășurarea unei intense activități de educare a consumatorilor sub diverse forme: informarea continuă, consultații, conferințe pe diferite teme ale consumului, editare de cataloage, pliante, ziare proprii etc. Asemenea acțiuni educaționale se referă atât la sistemul de aprovizionare cu mărfuri, produse comercializate, prețuri și facilități de cumpărare, servicii etc., cât și la fenomene conexe, cum ar fi sistemul nutrițional, evoluția modei vestimentare, organizarea activității în cadrul diferitelor ferme agricole, bricolaj, cultură, sisteme de instruire profesională etc.

• **Trăsăturile caracteristice prin care se distinge activitatea comercială desfășurată de cooperativele de consum reprezintă de fapt materializarea și concretizarea obiectivelor ce stau la baza constituirii unor astfel de societăți, cât și a principiilor de organizare.** Între acestea, în mod deosebit atrag atenția:

a) ideea înlocuirii luptei pentru un profit cât mai mare cu preocupările pentru asigurarea unei cât mai bune aprovizionări și serviri a populației consumatoare aferente sau care se aprovizionează prin magazinele societății cooperatiste; se are în vedere, de fapt, că scopul mișcării cooperatiste constă într-o cât mai bună aprovizionare și servire a consumatorilor și nu beneficiul în sine;

b) servirea membrilor cooperatori în condiții cât mai bune, care reprezintă principala preocupare a societăților comerciale ale cooperației de consum, se constituie într-un obiectiv deosebit de complex ce privește deopotrivă: practicarea unor prețuri cât mai reduse, garantarea calității produselor oferite, promovarea unor servicii comerciale cât mai adecvate nevoilor și exigențelor consumatorilor, asigurarea plății curente către membrii cooperatori al beneficiilor la capitalul subscris, apărarea drepturilor consumatorilor etc., precum și implicarea și educarea acestora prin sisteme clasice (grădinițe de copii, școli primare sau specifice, școli profesionale, cursuri de instruire etc.);

c) societățile comerciale ale cooperației de consum reprezintă asociații de persoane și nu de capitaluri;

d) la societățile cooperatiste, reprezentând asociații de persoane și nu de

capital, apare și o altă trăsătură, respectiv aceea potrivit căreia acestea reprezintă societăți cu capital variabil, fiecare aderent putând subscrie una sau mai multe părți sociale, în unele țări sau zone practicându-se și sistemul acțiunilor;

e) societățile comerciale organizate de către cooperația de consum reprezintă forme de comerț integrat, asumându-și, prin forme specifice, atât funcții ale comerțului cu ridicata, cât și funcții ale comerțului cu amănuntul.

■ **Structura generală a sistemelor comerciale organizate de cooperația de consum** diferă de la o țară la alta, purtând amprenta impactului organizării statale, a gradului de organizare a diferitelor categorii de populație, a posibilităților de cooperare cu producătorii și cu marile firme de comerț existente în cadrul pieței, precum și a multiplelor fenomene caracteristice economiei de piață din cadrul fiecărei țări. Cercetând experiența diverselor țări occidentale în acest domeniu, reiese că, în multitudinea structurilor ce caracterizează sistemele de organizare a comerțului, cooperației de consum se pot contura câteva aspecte ce pot sta la baza organizării acestei activități în orice țară .

• În primul rând se disting **două tipuri de structuri funcționale**:

a) **o structură teritorială**, formată din cooperative de consum locale, care sunt organizate și funcționează similar cu sistemul întreprinderilor comerciale cu sucursale multiple, fiecare magazin cooperatist jucând rolul unei sucursale;

b) **o structură centrală**, formată din organisme de coordonare - federale, federații sau institute ale cooperativelor de consum - din organisme tehnice implicate în procesul de cumpărare a mărfurilor și aprovizionare a cooperativelor de consum teritoriale sau direct a sucursalelor acestora - centrale de cumpărare cooperatiste - și din organisme financiare, care asigură finanțarea pe termen lung a diverselor acțiuni întreprinse de cooperativele de consum sau unele acțiuni colective, garantarea creditelor pentru unele societăți cooperatiste etc.

• În al doilea rând, trebuie subliniat că structurile teritoriale, la rândul lor, diferă și ele de la o țară la alta, putând exista:

a) **societăți comerciale cooperatiste**, cu o bază strict locală, deservind populația unei anumite localități;

b) **societăți comerciale cooperatiste specializate**, axate pe comercializarea numai a produselor alimentare, pe comercializarea unor anumite categorii de produse nealimentare (textile, încălțăminte, articole de menaj și materiale de întreținere etc.) sau numai a anumitor categorii de servicii;

c) **societăți comerciale cooperatiste regionale sau zonale**, care reprezintă întreprinderi mai mari, au contracte permanente cu centralele de cumpărare, dispun de magazine mari și chiar foarte mari, prin intermediul cărora comercializează sortimente foarte largi de mărfuri și pot acorda asistență de specialitate sau diverse ajutoare micilor societăți cooperatiste locale sau specializate;

- În al treilea rând, se detașează faptul că activitățile comerciale organizate de cooperativele de consum cunosc un anumit grad de centralizare sistematică, între societățile comerciale ale cooperației de consum locale și cele zonale sau locale existând atât relații de colaborare, cât și relații de subordonare. Astfel, federațiile centrale ale cooperativelor de consum pun la dispoziția societăților comerciale locale numeroase servicii de ordin contabil, juridic, fiscal, social etc. În schimb, societățile comerciale locale varsă în contul federațiilor o anumită cotizație, furnizează informații și date statistice, primesc inspectorii, revizorii federației, aplică politica stabilită de congresele lor naționale etc.

Data fiind natura structurală a societăților cooperatiste - asociații de persoane și nu de capital - cât și tipul relațiilor care stau la baza derulării activității organizațiilor teritoriale și a celor centrale, comerțul cooperatist de consum formează un sistem în cadrul căruia diferitele tipuri de magazine sau secții locale sunt grupate în cooperative specializate locale sau zonale care, la rândul lor, se reunesc formând federații, institute, organizații sau uniuni naționale. Aceste federații naționale poartă așa după cum se observă, diferite denumiri, variind de la o țară la alta, sub acest aspect, dar în fond reprezentând același lucru: organul central de reprezentare, coordonare, consultare și ajutorare a societăților comerciale ale cooperativelor de consum.

■ **Serviciile oferite de către unitățile comerciale ale cooperației de consum.** Caracteristic activității comerciale realizate de cooperația de consum, așa după cum s-a mai arătat, apare și faptul că unitățile acestui sistem, alături de vânzarea produselor, realizează și oferă aderenților săi și, în ultimele două decenii, marelui public cumpărător, numeroase alte prestații mai puțin legate de procesul direct al comercializării mărfurilor. Între acestea atrag atenția în mod deosebit, următoarele:

- realizarea ajutorului intercooperatist, care reprezintă un complex de acțiuni de solidaritate în sectorul social, materializate în organizarea unor colonii de vacanță, case de odihnă, cure preventorii heliomarine, organizarea unor grădinițe de copii, sponsorizarea unor școli primare etc.;

Sisteme de organizare a aparatului comercial

- construirea unor hoteluri, organizarea activității acestora și punerea la dispoziția marelui public a tuturor serviciilor oferite de către acestea; membrii cooperatori beneficiază, în acest caz, de tarife speciale;
- organizarea unor agenții cooperatiste de voiaj, atât independente cât și în incinta magazinelor cu amănuntul, venind astfel în sprijinul publicului vizitator, atât prin natura complexă a serviciilor oferite, cât și prin proximitatea lor;
- acordarea sau garantarea unor credite familiale; asemenea credite pot fi acordate sau garantate fie de către înseși cooperativele locale de consum, fie de către băncile centrale cooperatiste, în scopuri investiționale, atât membrilor cooperatori, cât și oricărui cetățean din zona de activitate a cooperativei de consum, cunoscut și garantat de populația din zona respectivă;
- realizarea unor servicii de asigurări pentru membrii cooperatori, prin intermediul unor societăți de asigurare special create în cadrul sistemului cooperatist respectiv;
- organizarea și realizarea unor servicii educaționale, în ultimele decenii trecându-se la fondarea unor școli proprii de pregătire generală în domeniul activității cooperatiste, reciclări și diverse cursuri profesionale de specializare pe anumite domenii;
- organizarea unor centre de documentare familială, care furnizează gratuit informare juridică, fiscală, educațională, medicală, socială etc., pentru toate familiile de cooperatori;
- editarea unor numeroase și atrăgătoare publicații periodice, care inserează importante informații în favoarea consumatorilor, aspecte educaționale, consultații tehnice, juridice etc. În cadrul acestor publicații se înscriu și reviste sau ziare de strictă specialitate, care prin materialele publicate vin în sprijinul direct al personalului societăților cooperatiste, al responsabililor de raioane și de mici puncte de vânzare, al managerilor de mari magazine, al personalului de specialitate care se ocupă de cumpărările de mărfuri și de logistică comercială etc.;
- organizarea unor laboratoare specializate, atât pe lângă societățile cooperatiste zonale, cât și în cadrul organizațiilor centrale. Aceste laboratoare desfășoară o activitate largă, având efecte deosebite asupra activității comerciale. Ele garantează calitatea produselor, fundamentează principiile de selecție a furnizorilor, termenele de livrare a mărfurilor și politica de stocaj, în funcție de specificul fiecărui produs și de zona în care acesta se comercializează. Mai mult,

asemenea laboratoare organizează testări și controale asupra produselor existente pe piață , oferind informații, prin publicațiile editate, cu privire la calitatea produselor testate, la modul de utilizare etc., contribuind astfel la întărirea protecției consumatorilor.

■ **Tendențe în evoluția comerțului organizat de cooperative de consum.**

La fel ca și în celelalte categorii, forme și sisteme de comerț, analizate anterior, și comerțul cooperatist face eforturi importante pentru a se adapta continuu la evoluția de ansamblu a procesului de distribuție și a-și mări forța de persuasiune în rândul consumatorilor. Între preocupările ce au dat rezultate și s-au impus cu caracter de tendință pot fi remarcate:

- concentrarea continuă a activității societăților comerciale ale cooperației de consum, concentrare realizată prin fuziuni și absorbții, ajungându-se la formarea unor cooperative de consum care își desfășoară activitatea pe mai multe zone și regiuni - Franța - sau care să ajungă să deservească o treime sau un sfert din întreg teritoriul unei țări - Belgia, Danemarca, Olanda etc.; fenomenul se referă la verigile organizatorice și nu la punctele de vânzare;

- concilierea raportului dintre serviciile oferite și rentabilitatea înregistrată de fiecare categorie de magazine, precum și a raportului dintre micile și marile magazine. În primul caz, s-a optat pentru perfecționarea și îmbogățirea gamei serviciilor asigurate populației, rentabilitatea urmând să apară ca un efect al acestor măsuri care, natural, vor trece la stimularea vânzărilor și, implicit, la creșterea cifrei de afaceri cu marjele sale de profit. În al doilea caz, s-a optat pentru marile magazine, cooperația de consum făcând eforturi deosebite, în majoritatea țărilor, de a construi și lua în exploatare mari magazine, hiper și supermagazine, fapt ce a făcut ca în același timp să dispară, ca inadapabile, micile magazine tradiționale;

- pe plan managerial s-a trecut la utilizarea unor metodologii moderne de gestiune, cum ar fi computerizarea activităților de aprovizionare cu mărfuri, realizarea logisticii comerciale și conducerea activității magazinelor, implementarea unor forme de vânzare a mărfurilor corespunzător condițiilor implicate de către fiecare zonă geografică deservită (cum ar fi, de exemplu, organizarea unui comerț mobil cu ajutorul automagazinelor deplasabile în orice mică localitate, organizarea vânzărilor prin corespondență sau pe baza de catalog și precomandă etc.);

- legat de procesul managerial, privind îndeosebi latura sa gestionară, se

acționează pentru creșterea capacității de autofinanțare a societăților comerciale organizate de cooperăția de consum, lansându-se programe cooperatiste, ce prevăd diminuarea părților care urmează a se restitui periodic membrilor cooperatori, sub formă de dividende, folosirea carnetelor de cumpărare, a tichetelor de casă, care să permită folosirea unor remize mai ridicate pentru anumite categorii de consumatori etc. Programele respective prevăd, de asemenea, ample acțiuni de întrajutorare între cooperativele specializate, locale zonale, sau interzonale, care să ducă la diminuarea creditelor contractate cu băncile din afara sistemului cooperatist.

■ În România, un spațiu deosebit de propice pentru dezvoltarea comerțului integrat cooperatist îl oferă piața rurală. Aceasta este formată sub aspectul cererii de mărfuri, din aproximativ 10 milioane de locuitori - circa 45% din populația României - grupați în peste 13 mii de puncte de consum - localități- amplasate în zone foarte diferite de relief, climă și putere economică, reprezentând o piață extrem de largă, deosebit de complexă, deschisă oricăror modificări și prin natura sa, extrem de eterogenă de la o zonă la alta, ceea ce permite sub aspect comercial, importante segmentări operaționale, fiecare dintre segmentele conturate, prin potențialul lor, atrăgând atenția diverselor categorii de întreprinzători. De subliniat însă că formele cooperatiste ale comerțului integrat sunt deosebit de cunoscute pieței rurale românești, ele fiind prezente în spațiul respectiv din a doua jumătate a secolului al XIX - lea și înregistrând succese deosebite. După 1989, sistemul a fost neglijat, tratat cu superficialitate și aproape distrus. Pe măsura consolidării mecanismelor pieței și a înțelegerii acestora, întreprinzătorii asociați în sistemul cooperatist ce acționează în cadrul pieței rurale românești au realizat faptul că parcurgerea perioadei de tranziție la economia de piață , impune o preocupare din partea agenților economici în vederea creșterii competitivității și ca atare sunt necesare o serie de strategii de dezvoltare care să le asigure revigorarea activității desfășurate și recâștigarea unei părți din piața rurală. Respectivul strategii au în vedere, în principal, domeniul comercial, cu cele două sectoare ale sale - comerțul cu ridicata și comerțul cu amănuntul - precum și domeniile alimentației publice, prestațiile de servicii și al cumpărărilor de produse agricole în vederea valorificării lor, fie pe piață internă, fie pe diferite piețe externe¹¹.

De menționat, însă, ca așa cum prevăd documentele alianței internaționale cooperatiste, prin întreg sistemul de măsuri privind sporirea continuă a eficienței sale

¹¹ D. Patriche: **Piața rurală**. Editura Academiei Române, București ,1998, p. 368; 388.

economice, cooperarea de consum are în vedere o evoluție care să se încadreze în cerințele unui comerț modern, dar care să asigure, în mod constant, realizarea idealurilor sale de justiție socială.

B. Cooperativele marilor întreprinderi sau ale administrației reprezintă o variantă a comerțului cooperatist. Este vorba de societăți comerciale create sub forma unor magazine de desfacere cu amănuntul, de către și pentru personalul din industrie sau de grupuri comune de studenți care trăiesc în complexe universitare sau frecventează aceeași universitate. Magazinele respective sau diverse puncte de vânzare create de către categoriile respective de populație, constituite în societăți cooperatiste, vând articole alimentare și nealimentare de consum curent, precum și serie de sortimente mai deosebite, cum ar fi discurile, cărțile etc., cu remiza mai ridicată în raport cu prețurile din sistemul marilor magazine sau acele ale magazinelor populare. În general, toate unitățile ce compun sistemul cooperatist respectiv sunt magazine de mici dimensiuni sau alte asemenea puncte, au o cifră de afaceri nesemnificativă în comerțul cu amănuntul - sub 0,5% - reprezentată în proporții egale pe cele două sectoare de mărfuri - alimentare și nealimentare¹².

10.4.3. Sistemul acordurilor de franciză

A. Conținutul și structura acordurilor de franciză.

Din punct de vedere managerial, sistemul reprezintă un compromis între forme de distribuție și metode de vânzare. Franciza în sine se prezintă sub forma unui contract încheiat între un "francizor", care acordă anumite drepturi de folosire a unei mari firme sau tehnologii comerciale și un "franciz", comerciant care cumpăra dreptul respectiv. Francizorul posedă o marcă comercială cunoscută și apreciată, tehnologii comerciale specifice privind sortimentologia și comercializarea, tipuri de magazine puternic personalizate, sisteme publicitare proprii etc., care au contribuit, în timp, la crearea bunului sau renume. Or, sistemul de franciză constă în utilizarea mărcii, a tehnicilor de comercializare, a formei și a însemnelor unei firme cu bun renume în cadrul pieței de către întreprinzători comerciali necunoscuți sau neafirmați. În unele cazuri sistemul oferă chiar și garanția exclusivității în cadrul unor zone bine delimitate. Pentru "franciz", sistemul are în vedere obligația de a plăti un "drept de intrare", o "redevență" anuală proporțională cu cifra de afaceri, și de a aplica integral metodele "francizorului", pentru a se asigura continuitatea și unitatea imaginii de

¹² A. Dayan: **lucrare citată**, p. 121.

marcă¹³.

În general, dicționarele de specialitate au în vedere franciza ca un sistem de distribuție în cadrul căruia o întreprindere personală, cu capital propriu, este condusă ca și cum ar reprezenta o verigă (un element) într-un vast organism, cu o marcă națională și internațională, o firmă, echipamente, produse și servicii standard¹⁴.

În cadrul respectivului sistem, cei doi parteneri - francizorul și francizul - își au fiecare avantajele lor, fapt ce a făcut ca această formulă să cunoască o penetrare deosebită în procesul de distribuție a multor țări, transformându-se într-un sistem de distribuție performant, care favorizează înțelegerile antreprenoriale și creează numeroase utilități¹⁵.

Având în vedere franciza ca un sistem de distribuție ce are la bază o licență de ordin comercial acordată de către o întreprindere către o alta pentru exploatarea unei mărci originale, a unor metode și tehnici particulare, însoțită de asistență tehnică, comercială și managerială necesară, domeniile în care acestea acționează sunt foarte variate. Dintre acestea, pot fi amintite:

- restaurantele specializate (rotiserii, pizzerii, plăcintării, produse marinărești etc.);
- magazine de produse alimentare (creme, bomboane, cafea, produse dietetice, alimente fine etc.);
- unitățile ce vând piese de schimb și asigură service pentru automobile;
- magazinele care comercializează mărfuri generale (articole pentru copii, produse electronice, hârtie de scris, articole pentru sport, încălțăminte, marochinărie, mercerie, țesături, mașini de cusut, mobilă, articole pentru bucătărie, tapete, lenjerie de pat, articole de grădărit, ceasuri, bijuterii, articole fotografice, produse de papetărie și librărie, articole optice, unelte agricole mărunte etc.);
- unitățile prestatoare de servicii (decorațiuni, grădărit, montări de tapete, închirieri de diverse articole, hoteluri, moteluri, agenții imobiliare, centre de agrement, campinguri, coafuri, închirieri de automobile, agenții matrimoniale, agenții de voiaj etc.);
- diverse (boutique-uri, case individuale, negocieri de materiale, încălzit,

¹³ K. Andrew: **Franchising**, U.S. Industrial Outlook, 1987, p.57-63

¹⁴ A. Dayan: **lucrare citată**, p.82.

¹⁵ T. Donald: **Franchise Operations and Anti-trust**, Sleath Lexington Books, 1971, p.19.

mobilier urban etc.)¹⁶.

Sistemul de franciză a apărut pentru prima dată în Statele Unite ale Americii și a cunoscut două etape distincte în dezvoltarea sa: prima, la începutul secolului al XX-lea, axată pe franciza vânzării de automobile și a organizării stațiilor pentru distribuirea benzinei și lubrifianților; a doua etapă este cuprinsă între anii 1950-1960 și se concretizează într-o expansiune deosebită, absorbind, în principal, produsele alimentare de mare consum.

În economia americană - fenomenul este similar și în celelalte țări occidentale - se disting două tipuri de franciză:

- franciza produselor și a mărcilor de fabrică - **Product and Trade Name Franchising** - în cadrul căreia francizul se concentrează pe gama de produse a francizorului. Acest tip de franciză cuprinde vânzările de autoturisme și camioane, activitatea stațiilor de benzină, precum și activitatea întreprinderilor profilate pe îmbutelierea și distribuția băuturilor nealcoolice;

- franciza de distribuție - **Business Format Franchising** - care se definește printr-o relație continuă între francizor și franciz, cuprinzând atât produsul, serviciul și marca, cât și stabilitatea strategiei și gestiunea punctelor de vânzare. Acest al doilea tip de franciză include restaurantele, comerțul cu amănuntul, prestațiile de servicii, agențiile imobiliare etc. Franciza de distribuție a stat la originea dezvoltării francizei în SUA și rămâne pentru întreprinzători calea care oferă cele mai multe oportunități. Un exemplu semnificativ de semnalat, pentru sublinierea acestui aspect, îl constituie faptul că în SUA întreprinderile de comerț cu amănuntul, în 1987, au realizat o cifră de afaceri ce reprezintă o treime din vânzările totale ale comerțului cu amănuntul american și 87% din activitatea de franciză¹⁷.

B. Diferite tipuri de franciză, utilizate în procesul de distribuție.

În sectorul de distribuție a mărfurilor, așa după cum s-a arătat, se folosește pe larg sistemul "Business Format Franchising", un sistem caracterizat printr-un puternic progres în ultimii ani. Sistemul respectiv cunoaște trei tipuri de franciză: franciză de comerț cu amănuntul (Retailing), franciză întreprinderilor de agrement și voiaj (Leisure and Travel Business) și domeniul prestațiilor de servicii pentru întreprinderi

¹⁶ *** **Dictionnaire commercial de l'Académie des sciences commerciales**, Ed. Hachette, Paris, 1979, p.121.

¹⁷ A. Tordjman: **Le commerce de détail américain – des idées nouvelles pour l'Europe**, Ed. d'Organization, Paris, 1988, p.145.

și populație (Business and Personal Service)¹⁸.

■ **Franciza de comerț cu amănuntul - Retailing** - cuprinde:

- restaurantele, o branșă a francizei în care concentrarea este foarte puternică, sistemul oferind o gamă foarte largă de servicii, căutând să satisfacă cât mai bine cererea în continuă evoluție; în cadrul acestei branșe, se caută o combinație cât mai perfectă a activităților de alimentație publică și cazare cu cele privind înființarea unor boutique-uri specializate în vânzarea unei mari diversități de mărfuri sau organizarea unui comerț mobil itinerant de alimentație publică, care să asigure masa unor colectivități izolate în diverse zone ale ariei comerciale specifice;

- magazinele alimentare de proximitate sau comoditate - convenience stores - magazine care caută să se adapteze schimbărilor demografice, evoluției stilului de viață, modificărilor comportamentului de cumpărare a unei părți din ce în ce mai importante a populației, care caută tot mai mult magazine de proximitate ce oferă un sortiment de prima necesitate. Asemenea magazine au orare de funcționare prelungite (ajungându-se la 24 de ore din 24 și 7 zile din 7) și oferă un larg sortiment de preparate, minaturi, produse de cofetărie, băuturi calde sau reci etc.;

- unitățile de distribuție a mărfurilor nealimentare, organizate sub forma unităților de desfacere pe bază de catalog pentru cadouri, unități și articole de sport, bricolaj, mobilă etc.;

- unitățile de distribuție a pieselor de schimb, a echipamentelor și serviciului pentru automobile, o grupă de unități ce cuprinde activități de service (spălat, diagnosticare, schimbări de piese și reparații diverse), care sunt combinate cu vânzarea unor produse de strictă necesitate pentru clientela specifică.

■ **Franciza de agrement și voiaj - Leisure and Travel Business** - reprezintă o formă de aliniere a întreprinzătorilor din comerț la evoluția exigențelor sociale ale populației. Printre factorii ce au influențat favorabil consumul și dezvoltarea activităților de agrement și voiaj se află: creșterea veniturilor și disponibilităților bănești ale populației, creșterea numărului de reședințe ale unei persoane, criza energetică și, îndeosebi, cea petrolieră etc. Asemenea factori, cu acțiuni contradictorii, fac ca populația să apeleze tot mai frecvent la serviciile unor unități specializate care să le asigure transportul, confortul sau chiar menajul, asigurând astfel un front foarte larg de acțiune din sistemul francizei respective.

■ **Franciza prestațiilor de servicii către întreprinderi și populație** -

¹⁸ *** **Franchising in the Economy** (1985-1987), US Department of Commerce, January, 1987, p.2.

Business and Personal Service - la fel ca și precedenta, reprezintă un sector în plină dezvoltare, întrucât cererea privind prestațiile de servicii din partea întreprinzătorilor și din cea a populației crește atât sub aspectul volumului, cât și sub cel al diversificării sale continue. În acest domeniu, specialiștii americani disting șase tipuri de prestații:

- servicii către întreprinderi - Business Aid and Services - care cuprind domeniile privind: informatică, fotocopiere, publicitate, consultanță juridică, contabilă, financiară și fiscală;

- servicii privind închirierile de autoturisme și camioane - Auto and Truck Rental Services - are în vedere crearea și concesionarea unor firme puternic personalizate care să se bucure de o atenție deosebită în cadrul pieței, atât prin complexitatea și calitatea serviciilor asigurate, cât și prin marea diversitate și calitatea autoturismelor și autocamioanelor, pe care le pune la dispoziția solicitanților;

- servicii privind locuințe - Construction, Home Improvement and Cleaning Services - un sector care în ultimul deceniu a cunoscut un progres deosebit, ocupându-se atât de realizarea și asigurarea locuințelor de bază ale familiilor, cât și de asigurarea caselor de vacanță, a căsuțelor amplasate temporar în anumite zone, de dotarea acestora, asigurarea serviciilor și a racordărilor la rețelele publice etc;

- servicii de spălătorie și curățătorii publice - Laundry and Drycleaning Services;

- servicii de închiriere a diferitelor tipuri de echipament - Equipment Rental - și acest sector se caracterizează - în ultimii ani - printr-o extindere deosebită, în special ca urmare a creșterii timpului liber al populației, fenomen care a generat la rândul său, puternice piețe pentru articolele de bricolaj;

- servicii de educație, asigurate de centre create pe anumite domenii de activitate sau branșe - Educational Services; asemenea centre sunt strict specializate, dar și foarte diversificate sub aspectul domeniilor de acoperire (informatică, dietetică, design etc.); drept urmare sunt foarte solicitate, crescând puternic atât sub aspect numeric, cât și sub aspectul cifrelor de afaceri înregistrate;

■ **Urmare a specificului fiecărei zone, a diferitelor grade de formare și de maturitate a piețelor de desfacere, precum și a puternicei concurențe existente și în acest domeniu, s-au conturat câteva tendințe, care se apreciază de către specialiști că își vor pune amprenta și pe evoluția viitorilor 10-15 ani.**

- În general, trebuie subliniat că, pe ansamblul, în Statele Unite ale Americii

activitatea comercială organizată în sistemul de franciză a cunoscut, în ultimii ani, o oarecare diminuare, ca urmare a unor greutăți de ordin economic și îndeosebi de ordin financiar, cu care se confruntă întreprinzătorii (este vorba, în principal, de franciz). Aceasta a făcut ca legislația americană să intervină prin legi și acte normative, căutând să evite conflictele între operatori și să protejeze francizii, stipulând restricții care să bareze abuzurile unor francizori. În acest scop, au fost realizate și promulgate două tipuri de dispoziții federale care reglementează relațiile între contractanți. Este vorba de "Federal Trade Commision", care impune francizorilor obligația de a furniza francizilor potențiali un document care să conțină informații detaliate asupra francizei, precum și copii după contractele încheiate, în cel mult zece zile lucrătoare, având toate semnăturile și toate angajamentele de natură contractuală; un al doilea tip de acte normative are în vedere toate principalele reglementări în materie de concurență, prevăzute în legislația antitrust¹⁹.

- În timp ce pe ansamblu activitatea de franciză a cunoscut o oarecare diminuare în ultimii ani, sunt două sectoare ale acestuia care au cunoscut și vor continua să cunoască o evoluție favorabilă în viitor. Sunt avute în vedere activitățile din domeniul agrementului și cele privind prestațiile de servicii către întreprinderi și populație, care vor profita de argumentările create prin modificarea continuă a condițiilor economice, sociale și îndeosebi ale celor de plată.

- O altă tendință are în vedere internaționalizarea francizelor americane, a căror activitate, atât prin operațiunile derulate, cât și prin condițiile create în diferitele zone ale lumii, prin deschiderea frontierelor, îmbunătățirea legislațiilor naționale și perfecționarea schimburilor monetare va cunoaște o puternică dezvoltare și expansiune, penetrând în cele mai diverse domenii ale activității de distribuție. La sfârșitul deceniului al nouălea, țări precum Anglia, Australia, Canada, Japonia, precum și alte țări ale Europei Occidentale, reprezentau puternice piețe în cadrul cărora franciza americană desfășura o intensă activitate. Specialiștii apreciază de altfel că, în general, internaționalizarea distribuției reprezintă o tendință foarte puternică pentru anii viitori. Or, franciza, prin preocupările și concentrarea sa asupra diferitelor forme de comerț specializat și standardizat, pe de o parte, beneficiază de acest cadru general, pe de altă parte, reprezintă un factor favorizant al curentului de

¹⁹ *** **Les contracts de franchise aux Etats- Unis, Services de l'expansion economique,** Ambassade de France aux Etats-Unis, avril, 1985. (Redat după A. Tordjman, lucrare citată, p.150).

internaționalizare a distribuției. De altfel, într-o lucrare²⁰ apărută în Franța la sfârșitul deceniului al nouălea al secolului al XX-lea, se subliniază faptul că dicționarele economice din ultimii ani s-au îmbogățit cu o serie de termeni, printre care se citează termenul de “francisă”, care desemnează noile relații comerciale, care prind contur tot mai puternic pe piața țărilor occidentale.

REZUMAT

- Forma de proprietate, mărimea capitalului investit, structura forței de muncă utilizată, sistemul de relații promovat între diverse forme, precum și mărimea sau structura sortimentelor de mărfuri comercializate fac ca formele de organizare a aparatului comercial, în general, și a diferitelor forme ce acționează în domeniul comercial, în special, să fie foarte diverse și extrem de complexe. Dintre acestea, deosebit de importante apar sistemele comerțului independent, asociat și integrat.

- Comerțul independent reprezintă o formă de organizare comercială în cadrul căreia firma de comerț - cu ridicata sau cu amănuntul - nu are nici o legătură cu organisme coordonatoare sau centralizatoare ale activităților de cumpărare sau vânzare.

- În cadrul comerțului independent se disting două categorii de firme. Prima este compusă din firme mici și izolate formând micul comerț independent; cea de a doua are în vedere marele comerț independent, format din firme cu o mare putere economică și o mare capacitate de acoperire a diverselor zone de piață .

- Pe plan internațional, în special în cadrul țărilor dezvoltate din punct de vedere economic, probleme deosebite ridică micul comerț independent, manifestându-se o puternică tendință de diminuare a numărului micilor firme comerciale independente. Date fiind condițiile dificile în care este nevoit să acționeze micul comerciant independent, o serie de organisme implicate în activitatea de comerț a unui stat, încearcă să găndească soluții prin care să vină în ajutorul acestora și să îi stimuleze activitățile desfășurate.

- Presiunea concurențială determină micii comercianți să organizeze anumite asociații sau alte asemenea forme de acțiune. Asociațiile sau alte asemenea grupări își propun ca principale obiective: aprovizionarea comună, asigurarea unui sortiment mai larg de produse, obținerea unor condiții mai bune de preț. Asociațiile și

²⁰ A. Fomo: **Eléments de vocabulaire économique français**; Ed: Presses Universitaires de Grenoble, 1988, p.41.

grupările create de micii comercianți independenți sub aspectul organizării pot îmbrăca diverse forme, precum cooperative ale detailiștilor, lanțuri voluntare, grupări ale cumpărătorilor groșiști, exploatarea în comun a unor magazine.

- Cooperativele comercianților cu amănuntul sau grupările de cumpărare, la început, au fost create pentru a se asigura aprovizionarea comercianților cu amănuntul. În timp, structura activităților a cunoscut modificări continue, încercând să devină mai completă și mai eficace. Între principalele responsabilități asumate de astfel de cooperative se înscriu: asigurarea cumpărărilor grupate de mărfuri; realizarea unor comenzi de mărfuri în avans; ajutorarea în procesul de finanțare; perfecționarea metodelor de vânzare a mărfurilor prin introducerea unor tehnologii comerciale moderne și formarea personalului comercial; crearea unor mărci comune pe ansamblul asociației; asigurarea unor facilități de ordin administrativ.

- Lanțurile voluntare reprezintă o grupare ce are în vedere coordonarea funcțiilor cu ridicata și cu amănuntul, organizarea în comun a cumpărării și vânzării mărfurilor, precum și adaptarea procesului managerial și a gestiunii formelor asociate unor condiții de acțiune, respectându-se însă independența juridică și financiară a fiecăreia dintre ele. Formarea lanțurilor voluntare este legată direct de situația comercianților cu ridicata care, pentru a supraviețui în cadrul pieței, recurg la gruparea propriilor forțe, atrăgând în cadrul respectivelor grupări și pe cei mai buni și dinamici clienți din rândul comercianților cu amănuntul. Caracteristica generală a sistemului respectiv de asociere constă în faptul că mai mulți comercianți cu ridicata, numiți “capetele lanțului” se grupează între ei, după care atrag în grupul format o parte dintre comercianții cu amănuntul.

- În funcție de sistemul de organizare și regimul obligațiilor pretinse de grupare și asumate de aderenți se disting: lanțuri grosiste, care grupează aderenții săi după diverse forme de organizare; centrale de cumpărare, ce apar ca instrumente organizaționale, prin intermediul cărora comercianții cu ridicata pot trata cu producătorii sau cu alte forme de comerț cu ridicata.

- Crearea grupărilor cunoscute sub denumirea de lanțuri voluntare fluidizează fluxul produselor de la producător spre consumator creând numeroase avantaje pentru toți partenerii circumscrisi circuitului comercial - producători, comercianți cu ridicata, comercianți cu amănuntul, consumatori.

- O altă formă de manifestare a comerțului asociat o reprezintă grupările de cumpărare ale comercianților cu ridicata. Asemenea grupări sunt întâlnite numai în

sectorul mărfurilor nealimentare, destinate marelui public sau utilizatorilor industriali și asimilații acestora, și în special, în cazul comerțului cu ridicata ce are ca obiect bunuri destinate consumului intermediar, asigurându-se astfel aprovizionarea tehnico-materială, în scopuri lucrative, a întreprinzătorilor.

- O formă specifică comerțului asociat o constituie crearea și exploatarea în comun a unor mari magazine. Sistemul este cunoscut sub denumirea de “magazine colective ale independenților”. Sistemul se caracterizează la apariția sa, prin reunirea a cel puțin cinci firme comerciale, meșteșugărești sau prestatoare de servicii, logic integrate în același circuit al produselor - producție, comercializare, servicii comerciale, servicii logistice - care împreună, organizează un magazin cu o suprafață comercială de cel puțin 1.000 m², în cadrul căruia fiecare ocupă un loc individual, dar se prezintă publicului sub formă colectivă, sub același nume, sub aceeași imagine de marcă și având aceleași obligații.

- Magazinele colective ale independenților sunt organizate pe raioane; raioanele sau grupe de raioane sunt exploatate de către comercianți specializați, care sunt independenți din punct de vedere juridic și financiar, dar își asumă responsabilități directe atât cu privire la gestiunea raioanelor respective, cât și în ceea ce privește procesul managerial al întregului magazin. Conducerea magazinelor poate fi realizată în două modalități: conducere colectivă formată dintre participanți, în funcție de ponderea volumului economic al activității fiecăruia; printr-un director plătit, numit de asociația întreprinzătorilor ce exploatează fiecare magazin colectiv, în parte.

- Un loc important în cadrul activității comerciale revine comerțului integrat, în cadrul căruia firmele cumulează atât funcțiile comerțului cu ridicata, cât și ale celui cu amănuntul. După natura participanților și a formelor de proprietate, sistemul comerțului integrat poate fi structurat în două mari categorii - forme capitaliste și forme cooperatiste - fiecare dintre acestea prezentând, la rândul lor, structuri proprii, cu trăsături și forme specifice de organizare.

- Sistemul formelor capitaliste ale comerțului integrat este alcătuit în principal de către: marile magazine; magazinele cu sucursale; magazinele populare.

- Marile magazine reprezintă o formă a comerțului cu amănuntul, în cadrul căruia firmele comerciale dispun de o mare suprafață de vânzare accesibilă publicului, oferind cvasitotalitatea bunurilor de consum, grupate în raioane, sub formă de sortimente suficient de complete. În cadrul unor asemenea magazine, vânzarea

mărfurilor este însoțită de o serie de servicii comerciale, fiecare raion făcând oficiul unui magazin specializat.

- Magazinele cu sucursale reprezintă societăți comerciale care posedă mai multe magazine ce vând cu amănuntul, prin intermediul cărora se asigură distribuția produselor alimentare și nealimentare, care sunt cumpărate în sistemul comerțului cu ridicata sau sunt fabricate chiar de societățile în cauză. Caracteristicile principale ale sistemului de organizare a magazinelor cu sucursale sunt date de modul în care sunt îmbinate și realizate cele două funcții - de comerț cu ridicata și comerț cu amănuntul - ce le conferă statutul de comerț integrat.

- Magazinele populare sunt firme de comerț, care dispun, în același local, de raioane multiple, ce vând în sistemul autoservirii sau al preselecției, un sortiment larg, dar puțin profund, de produse, practicând un nivel mai scăzut al prețurilor și o gamă restrânsă de servicii comerciale. Principalele caracteristici pe care le prezintă sistemul magazinelor populare rezidă din prețurile practicate, serviciile comerciale asigurate, limitarea sortimentului de mărfuri comercializate la câteva zeci de mii de articole curente, precum și din modul în care îmbină funcția de comerț cu ridicata cu cea de comerț cu amănuntul.

- Formele cooperatiste ale comerțului integrat au în vedere, în principal comerțul realizat de cooperația de consum și meșteșugărească, precum pe cel organizat de către cooperative organizate pe lângă mari întreprinderi sau instituții ale administrației de stat.

- Sistemul comercial al cooperației de consum este format din societăți ai căror membri se unesc pentru a-și asuma o funcție de distribuție, beneficiile realizate fiind repartizate între toți membrii cooperatori. Actul de vânzare - cumpărare în cadrul magazinelor cu amănuntul ale asociațiilor cooperatiste este deschis însă tuturor consumatorilor, nefiind limitat sau restricționat prin calitatea de membru cooperativ.

- Sistemul respectiv se distinge prin caracteristici ce apar din natura deosebită a societăților respective, care sunt firme colective, create pentru asigurarea activității de aprovizionare cu mărfuri a populației dintr-o anumită zonă. Apar astfel, în prim plan, principiile organizării colective, urmate de o serie de trăsături prin care se caracterizează activitatea de ansamblu a unor astfel de societăți comerciale.

- Pe plan mondial, potrivit intențiilor declarate ale alianței internaționale cooperatiste, prin întreg sistemul de măsuri privind sporirea continuă a eficienței sale

economice, cooperarea de consum are în vedere o evoluție care să se încadreze în cerințele unui comerț modern, dar care să asigure, în mod constant, realizarea idealurilor sale de justiție socială.

- Cooperativele create pe lângă mari întreprinderi sau diverse instituții reprezintă o variantă a comerțului cooperatist dată de crearea unor magazine cu amănuntul, de către și pentru personalul întreprinderilor respective sau de grupuri comune de interese din diversele instituții. În general, unitățile ce compun sistemul respectiv sunt de mici dimensiuni și au o cifră de afaceri nesemnificativă în cadrul comerțului cu amănuntul.

- Sistemul acordurilor de franciză reprezintă o combinație între forme de distribuție și metode de vânzare. Franciza în sine se prezintă sub forma unui contract încheiat între un “francizor”, care acordă anumite drepturi de folosire a unei mari firme sau tehnologii comerciale și un “franciz” comerciant, care cumpără dreptul respectiv.

- Sistemul de franciză constă în utilizarea mărcii, a tehnologiilor de comercializare, a formei și a însemnelor unei firme cu un bun renume în cadrul pieței de către întreprinzători comerciali necunoscuți și neafirmați.

- În principal se disting două tipuri de franciză: franciză produselor și a mărcilor de fabrică; franciză de distribuție.

- În cadrul procesului de distribuție se folosește un sistem caracterizat printr-un puternic progres. Sistemul respectiv cunoaște trei tipuri de franciză: franciza de comerț cu amănuntul; franciza întreprinzătorilor de agrement și voiaj; franciza prestațiilor de servicii pentru întreprinderi și populație.

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Cum poate fi definit comerțul independent, prin ce se caracterizează și care sunt principalele probleme cu care se confruntă acesta pe plan mondial ?
2. Care sunt principalele aspecte prin care se caracterizează comerțul asociat ?
3. În ce constau principalele avantaje pe care le prezintă “cooperativele detailiștilor” pentru fiecare dintre partenerii de afaceri antrenați în circuitul comercial al produselor ?
4. Prin ce se caracterizează sistemul “lanțurilor voluntare” ca formă a comerțului asociat?
5. Prin ce se deosebesc grupările de cumpărare ale comercianților cu ridicata de sistemele lanțurilor voluntare ?

6. În ce constă conceptul de comerț integrat ?
7. Care sunt principalele forme ale comerțului integrat ?
8. Prezentați și explicați modul de funcționare a diverselor tipuri de firme din sistemul comerțului integrat capitalist (marile magazine, magazinele cu sucursale multiple, magazinele populare).
9. Care sunt principalele caracteristici ale comerțului cooperatist integrat ?
10. Explicați modul de funcționare a sistemelor bazate pe acordurile de franciză.
11. Care sunt principalele tipuri de franciză utilizate în procesul de distribuție ?
12. Prezentați și explicați principalele deosebiri între franciza de distribuție și franciza de produs.

BIBLIOGRAFIE

1. Andrew, K.: Franchising, US Industrial Outlook, 1987
2. Burstiner, I.: Basic Retailing, Richard D. Irving, Inc. Homewood, Illinois, 1986
3. Dayan, A.: Manuel de la distribution, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
4. Kotler, Ph.: Managementul marketingului, Ed. Teora, București, 1997
5. Linda, R.: La distribuzione commerciale in Europa, Scenari e prospettive per il mercato unico del 1993, Gruppo Editoriale Fabbri Bompiani, Sonzogno, Etas S.p.A. Italia, 1989
6. Patriche, D.: Piața rurală, Editura Academiei Române, București, 1998
7. Rapin, A.: Cours de commerce, Ed. Dunod, Paris, 1980
8. Tordjman, A.: Le commerce de detail americain - des idees nouvelles pour l'Europe, Les Editions d'Organization, Paris, 1988
9. Tordjman, A.: Strategies de concurrence dans le commerce – les services au consommateur, Les Editions d'Organisations, Paris, 1983