



**Volumul II, Numărul 2 / 2000**

**ISSN 1454-9980**

---

**Modele de gestionare a relațiilor cu clienții externi în managementul  
firmelor industriale cu capital de stat – municipiul Vaslui**

**(pag. 13-19)**

**Dumitru-Tudor Jijie**

---

**Volume II, Issue 1 (2) / 2000**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

# MODELE DE GESTIONARE A RELAȚIILOR CU CLIENȚII EXTERNI ÎN MANAGEMENTUL FIRMEI INDUSTRIALE CU CAPITAL DE STAT - MUNICIPIUL VASLUI

---

*Drd. Dumitru-Tudor Jijie*

## 1. În loc de introducere

Oricât de neașteptat ar părea, acest articol cu tematică apropiată obiectivelor revistei în care este publicat, a plecat inițial de la ideea de "inerție". Și poate că totuși, nu ar fi un lucru chiar atât de ciudat dacă avem în vedere universalitatea acestui principiu descoperit și analizat de mai toate științele autointitulate umaniste ori realiste. Elementul de contestabilitate îl constituie faptul că, în cazul de față, inerția managementului relațiilor externe în firmele cu capital de stat, căci acest tip de inerție a fost avut în vedere, a constituit nu doar subiect de cercetare ci și premisă a acesteia. Și poate că, acest din urmă aspect merită a fi discutat și, de ce nu, amendat.

Se practică de multă vreme o polemică în jurul ideii de a cerceta pentru a descoperi ceva ce se bănuiește dintru început a exista și manifesta. Nu voi aduce aici în discuție argumentele pro și contra cele mai des uzitate și care ar constitui ele însele subiecte foarte interesante. Voi menționa doar două păreri personale cu valoare de principiu și fără de care, studiul meu nu și-ar găsi justificare în fața propriei persoane și deci, nici posibilitatea de a fi asumat și susținut prin publicare.

Așadar,

**Principiul nr. 1:** *Asumarea unei premise este un lucru cât se poate de firesc.*

**Principiul nr. 2:** *Invalidarea unei premise este un lucru nu mai puțin firesc.*

Cu alte cuvinte, o reafirmare a "reducerii la absurd" ca axiomă a cercetării dublată de necesitatea studiului "ab initio", care să identifice, dacă este cazul, un anumit fenomen și abia apoi să-l analizeze.

Pornind de la aceste considerații epistemologice, cercetarea de față și-a propus:

1. să "cartografieze" modul de gestionare a relațiilor cu clienții externi a "populației" de firme în cauză;
2. să identifice transformările de ordin organizatoric apărute față de perioada anterioară anilor '90;
3. să identifice factori de influență și să stabilească corelații între aceștia și modelele organizatorice identificate.

În cadrul fiecăruia dintre aceste obiective se vor evidenția și alte aspecte emergente.

Studiul și-a propus într-o mai mică măsură o analiză cu privire la eficiența modelelor uzitate, planul informativ fiind primordial.

Înainte de a aborda propriu-zis problema de fond, mai sunt necesare o serie de precizări:

1. în categoria "client extern" nu se include și furnizorul extern; Această ultimă categorie ne-a interesat într-o mai mică măsură, întrucât aici nu s-au produs reorientări sau mutații majore.

2. "firme industriale cu capital de stat" nu înseamnă firme cu capital integral de stat și nici măcar firme cu capital majoritar de stat. Este vorba despre firme în care statul a avut înainte de 1990 ponderea absolută, deținând în prezent o pondere semnificativă. Este de altfel cazul tuturor întreprinderilor industriale din zonă.
3. Eșantionul analizat este reprezentat de facto de întreaga "populație" de firme ce intră în categoria mai sus menționată.
4. Instrumentul de recoltare a majorității informațiilor a fost reprezentat de un chestionar adresat managerilor firmei și angajaților cu responsabilități în domeniul relațiilor externe ale firmei.

## 2. Scurtă motivație

Menționam anterior că, acest articol nu își propune să analizeze în termeni de eficiență, ci într-o mai mare măsură să informeze- ceea ce nu exclude cu totul propriile interpretări. Cu alte cuvinte, nu a stat în intenția noastră să acordăm note, să facem reclamă sau contrareclamă unei firme sau zone geografice care are oricum o anumită reputație în "folclorul local".

Care ar fi atunci motivația cercetării și, mai ales, legătura acesteia cu managementul intercultural? Sunt două întrebări la care vom căuta să oferim un răspuns în scurta expunere de motive inserată.

În tehnica cercetării de marketing se recomandă adeseori, pentru a afla adevăratele motivații "ascunse" în spatele unui fenomen, să întrebăm "cum?". "Cum" anume își rezolvă problema subiectul intervievat, "cum" a rezolvat-o ultima oară etc. "Fotografiind" pur și simplu se obțin foarte multe informații pertinente, "dezamorsate" de interpretări personale, influențe psihologice și alți factori reprezentând surse de eroare.

În cazul de față, identificând la modul concret maniera de gestionare a relațiilor externe ale firmelor analizate, vom identifica în mod implicit și percepția managerilor lor cu privire la acest capitol, importanța care i se acordă, amprenta culturală, existența sau lipsa abilităților de a coordona o atare activitate. Ne-am gândit așadar, că ar fi interesat de aflat cum

își organizează relațiile de afaceri cu alte "medii" exponenții culturii de management locale, informațiile noastre fiind disponibile unor diverse categorii de public interesate.

## 3. Puțină istorie

La sfârșitul anilor '60, nou apărutul pe harta țării municipiul Vaslui număra ~ 20 000 locuitori, având deloc de invidiatul statut de oraș "minoritar" chiar și în județul a cărui capitală era. 10 ani mai târziu, populația municipiului se dublase, această creștere neputând fi pusă pe seama sporului natural care ar fi trebuit să aibă un ritm fantastic comparativ cu media pe țară (1,5 la mie). Explicația rezidă în procesul de industrializare care în acest interval de timp a creat "la marginea orașului" așa numita "zonă industrială".

Evoluția a fost vizibilă per total județ unde, la sfârșitul anilor '60 funcționau un număr de 17 întreprinderi industriale cu un număr mediu de 13 546 salariați, la sfârșitul anilor '70 media urcând la 33 810 calculată de această dată la un număr de 27 de întreprinderi.

Nu este obiectul studiului nostru analiza creșterii economice a județului în acea perioadă și nici formularea de concluzii cu privire la utilitatea sa. Ceea ce trebuie punctat îl constituie faptul că, misiunea acestor firme, a fost aceea de a deservi în cea mai mare parte piața internă. Proporția diferă de la caz la caz, iar acest lucru va fi relevat pe parcursul lucrării.

Activitățile de export erau gestionate la acel moment de un birou specializat, denumit birou exporturi, aflat în structura ierarhică în subordinea directorului comercial și având ca atribuțiuni exclusive urmărirea derulării contractelor în curs. Așadar, obișnuita structură piramidală a firmelor românești dinainte de 1990, cu departamente funcționale având obiective stabilite la nivel centralizat.

Situația de ansamblu a economiei a cunoscut o transformare bruscă după 1989, când piața internă s-a prăbușit atrăgând după sine declinul firmelor analizate. Una dintre soluțiile vizate a constituit-o abordarea pieței externe în speranța că aceasta va absorbi produsele ce nu își mai găseau desfacerea pe piața internă. Au fost afectate și firmele care efectuau deja

activități de export pe fosta piață a CAER-ului, după cum se va vedea.

O situație nouă, caracterizată printr-o relativă degingoladă în condițiile scăderilor de capacitate și a gradului de utilizare a acesteia, a cifrei de afaceri în termeni reali și a numărului de personal. Ritmurile au fost diferite, corelându-se în general cu tendințele ramurii la nivel de țară.

Încercările de organizare a activităților de export nu au fost nici ele lipsite de dificultăți, și nici de momente de ilaritate. Este aproape celebru în zonă exemplul unei firme ai cărei muncitori au inscripționat pe ambalajele destinate exportului în locul cuvenit instrucțiunilor cu privire la manipulare, prescripțiile tehnice primite de la beneficiarul comenzii. Motivul? Angajatul biroului tehnic care s-a ocupat de traducerea documentației nefiind cunoscător de limbă engleză, a solicitat ajutorul colegilor săi de la biroul export. Aceștia, după ce au fost lămuriți de către directorul comercial că, deși în fișa postului nu este trecută obligația de a traduce documentațiile tehnice, acest lucru s-ar

subânțelege, au realizat-o și, atașând-o documentului original au trimis-o biroului tehnic. De aici, foile au ajuns în secțiile de producție de unde... incidentul cu pricina.

Exemplul relevă simultan mai multe probleme. Este vorba așadar despre lipsa unor atribuțiuni clare, despre inexistența unor raporturi bine definite între diferitele departamente implicate în activitățile de export, despre lipsa de implicare în urmărirea comenzii, cu efecte negative asupra gradului de satisfacere a clienților și evident asupra imaginii firmei, despre lipsa de motivare.

Situația relevată, petrecută la începutul anilor '90 nu este singulară. Ea caracterizează un întreg sistem rigid pus în fața unor probleme neașteptate, lipsit de mecanisme de rezolvare și de abilități.

Nu este de mirare că, trăgând linia și luând în calcul trei indicatori sintetici, situația firmelor vasluiene se prezintă astfel:

**Tabel nr. 1.** Evoluția în medie a unor indicatori sintetici în ultimii 10 ani caracterizând activitatea firmelor industriale de stat- municipiul Vaslui

	Capacitate de producție	Grad de utilizare a capacității de producție	Număr de personal
Industria construcțiilor de mașini	-60%	-50%	-90%
Industria aparatelor de măsură și control	-20 %	-50%	-65%
Industria de materiale izolante	-50%	-50%	-70%
Industria de fire și fibre sintetice	-50%	-30%	-50%
Industria alimentară	relativ constantă	-20%	Relativ constant
Industria textilă	relativ constantă	relativ constant	Relativ constant

Modificările legate de structura cifrei de afaceri sunt prezentate în tabelul 2:

**Tabel nr.2.** Structura Cifrei de Afaceri funcție de destinația producției vândute, înainte și după 1989

	Cifra de Afaceri realizată pe seama exportului înainte de 1990	Cifra de Afaceri realizată pe seama exportului - anul 1999
Industria construcțiilor de mașini	5%	10%
Industria aparatelor de măsură și control	50%	50%
Industria de materiale izolante	10%	1%
Industria de fire și fibre sintetice	50%	70%
Industria alimentară	0%	0%
Industria textilă	90%	95%

Analiza informațiilor, corelarea acestora cu alte date obținute la fața locului, vor face obiectul următoarei secțiuni a studiului nostru.

#### 4. "Miezul" problemei

Pe seama informațiilor de mai sus se pot evidenția mai multe situații distincte:

1. Situația firmelor special create pentru a deservi aproape în exclusivitate piața internă. Se pare că este și situația cea mai dificilă, aceste firme urmând să-și conceapă "de la zero" modul de gestionare a relațiilor cu exteriorul.
2. Situația firmelor cu o situație relativ "echilibrată" în ceea ce privește balanța producție vândută pe piața internă respectiv externă;
3. Situația firmelor cu "destinație" externă.

Fiecare dintre aceste situații merită a fi analizată de o manieră distinctă, validând acest criteriu de segmentare.

##### ***1. Firme concepute pentru a deservi în proporție de peste 90% piața internă***

Este cazul firmelor din industria construcțiilor de mașini, industria materialelor izolatoare și industria alimentară, fiecare dintre acestea constituind cazuri aparte.

În cazul firmelor din domeniul construcțiilor de mașini, nevoia de deschidere către exterior a fost percepută ca stringentă. În acest domeniu, firmele chestionate au întreprins cele mai multe acțiuni de prospectare a pieței.

Biroul export existent la sfârșitul anilor '80 a fost transformat la începutul anilor '90 în birou marketing având ca atribuții: prospectarea pieței, crearea și difuzarea de materiale publicitare, participarea la târguri și expoziții. Personalul compunând biroul marketing a fost și este în totalitate de formație tehnică cu vârsta medie situată în jurul valorii de 40 de ani, cunoscător de limbă engleză, franceză și rusă. Este interesant cazul firmei cele mai reprezentative pentru această ramură din regiune, care a evoluat în ultimul an de la această structură la o organigramă de tip nou în care s-a creat așa numitul birou contractare-lansare-urmărire și care se ocupă printre altele și cu activitățile de export. Fiind vorba despre o modificare recentă, se pare că firma nu a pus la dispoziția angajaților săi o fișă a postului pe

seama căreia să se poată trage concluzii foarte precise. De facto, lucrurile se prezintă în felul următor: responsabilitatea încheierii contractelor revine directorului comercial, urmărirea derulării acestuia biroului susmenționat, întocmirea de situații unei persoane specializate doar pe acest capitol. Ar fi vorba așadar de o structură informală și încă insuficient încheiată. Membrii departamentului în cauză sunt foști angajați ai departamentului marketing, asigurându-se deci o anumită continuitate, caracterizați însă printr-o mare discrepanță motivațională. De altfel, situația este cvasiunanimă pentru toate firmele din domeniu astfel încât o putem analiza la capitolul concluzii comune.

Așadar, majoritatea angajaților care au atribuții în domeniul gestionării relațiilor cu clienții externi par a fi motivați de ceea ce am putea numi, fără a-l interpreta de o manieră exagerată, atașament față firma în care au lucrat încă de la absolvirea facultății. De altfel, printre ale motive care îi determină să nu caute un alt loc de muncă au fost enumerate și "cunoașterea profilului de fabricație", "colegii", în general factori care evidențiază percepția unui cost ridicat al "migrației" datorită necesității adaptării la o situație nouă. Nici "schimbarea" departamentului nu pare a se bucura de prea mult succes. Răspunsurile la această întrebare s-au distribuit după cum urmează: "sigur nu"-33%, "probabil nu"-67%.

Discrepanța motivațională este însă evidentă la capitolul deplasări în străinătate: doar două dintre persoanele intervievate au efectuat cel puțin o deplasare în străinătate.

Firmele din domeniu au avut destul de puțin succes în contactarea directă a clienților, după cum declară directorii lor comerciali, motiv pentru care se apelează într-o măsură foarte mare la firme de intermediere din țară. Se preferă contactul direct doar pentru firmele din proximitatea geografică.

Firmele de intermediere asigură aproape întregul circuit, ele având în majoritatea cazurilor dreptul de negociere a contractului. În multe situații ele sunt și firmele care asigură transportul. Conform informațiilor primite, se pare că firmele de intermediere din București dețin întâietatea. (cca 70 % din valoarea contractelor externe), diferența de până la 100% fiind acoperită de contractele externe obținute

prin contact direct, caz în care cea mai des întâlnită situație o reprezintă încheierea contractelor la sediul beneficiarului. Responsabilitatea pentru acest din urmă caz revine aproape în exclusivitate directorului comercial și celui general.

Maniera de gestionare propriu zisă a contactului cu clientul extern în condițiile în care acesta se deplasează la firma potențial furnizoare, este cvasiidentică pentru toate firmele studiate. Fiecare dintre acestea are un serviciu de protocol subordonat directorului general și care se ocupă de aspectele vizitei începând cu întâmpinarea și terminând cu cazarea, masa, întâlnirile la vârf. Procedura este una standard, meritând probabil o analiză mai profundă și comparativă.

În condițiile încheierii unui contract, derularea acestuia revine într-o egală măsură departamentelor tehnic și marketing.

Din păcate, efectele economice nu sunt dintre cele mai faste. Activitatea externă nu are un caracter constant înregistrând fluctuații mari în timp (vezi tabelele 3 și 4). Ne vine destul de greu să credem că este doar o problemă de marketing și nu una tehnică în egală măsură.

În ceea ce privește firmele din domeniul industriei materialelor izolatoare, situația exporturilor depinde de un factor exclusiv decizional venit din partea noului acționar majoritar al firmelor din acest domeniu, un holding internațional a cărui politică este de a asigura pe seama noilor firme achiziționate, piața din imediata proximitate a acestora. Așa se explică situația prezentată în tabelul 3.

Structura piramidală a fost menținută, existând și aici un birou marketing subordonat directorului comercial. Ceea ce diferă față de domeniul anterior este aspectul motivațional în primul rând. Personalul, cu vârsta medie situată în jurul valorii de 25 de ani, este motivat de "salariu", "prestigiul firmei", "existența unor obiective concrete". Acestui departament i se fixează obiective și bugete.

Clienții externi, sunt contactați în mod direct și aceasta reprezintă atribuția membrilor departamentului. Negocierea contractelor și menținerea legăturii cu aceștia, reprezintă însă atribuții ale directorului comercial.

Întrucât firmele cuprinse în studiul nostru ce activează în domeniul industriei alimentare întreprind într-o foarte mică măsură activități de

export, ele nu vor mai constitui obiect al analizei.

## **2. Firme ce își realizează cifra de afaceri în proporții semnificative atât pe seama clienților interni cât și externi**

Conform informațiilor rezumate în tabelul 2, este vorba despre firme ce activează în domeniul industriei aparatelor de măsură și control ca și în domeniul industriei firelor și fibrelor sintetice.

Situația acestor firme comportă ca element de specificitate încercarea menținerii clienților. Este un deziderat atins cu succes de către firmele din prima categorie (vezi tabelul 3), pus de către acestea pe seama calității tehnice a produselor.

Ponderea exporturilor este relativ constantă (vezi tabelul 4), ponderea intermediarilor în derularea relațiilor externe cifrându-se prin urmare la cote mai mici. Gama de servicii asigurată de intermediari este similară cazului antemenționat.

Structura organizatorică prezintă și ea anumite particularități comparativ cu situația anterioară.

Astfel, fiecare din firmele analizate prezintă un birou specializat pentru exporturi, aflat în unele cazuri în subordonarea departamentului de marketing, în altele direct managerului comercial.

În primul caz, biroul export îndeplinește un rol operațional, legat de întocmirea contractelor pentru întreprinderile de comerț exterior, participarea la negocierea contractelor pentru a oferi asistență economică și juridică, se ocupă cu redactarea contractelor și urmărirea executării lor, întocmește analize statistice etc., partea de prospectare și publicitate directă revenind biroului marketing.

În cel de-al doilea caz, prospectarea pieței și contactarea clientului revin deasemenea biroului exporturi.

La nivelul acestor firme, șefii de compartimente au rămas aceeași de dinainte de 1990 sau sunt reprezentați de angajați cu vechime în domeniu; în schimb au avut loc importante schimbări de personal. La acest moment, vârsta medie a angajaților birourilor marketing și export se situează în jurul a 25 de ani, fiind vorba, ca element de absolută noutate,

de absolvenți de studii economice. Nu este probabil întâmplător că principalul element motivator menționat îl reprezintă "îmbinarea cunoștințelor teoretice cu practicul", iar principala dificultate întâlnită ține de obținerea și sintetizarea informațiilor de piață. Și aici există obiective clar definite, dar nu există un deplin consens cu privire la buget.

Rolul directorului comercial rămâne în continuare primordial în ceea ce privește gestionarea relației cu clientul extern și încheierea contractului.

### 3. Firme care își realizează cea mai mare parte a exporturilor pe seama contractelor externe

Este cazul firmelor din industria textilă, care și-au derulat și își derulează activitatea pe seama binecunoscutului sistem lohn. Nu vom mai insista prin urmare nici asupra acestui caz aparte, indicatorii cifrici vorbind de la sine.

## 5. Concluzii

Ajunși la capătul a ceea ce am putea numi un demers informativ, putem formula o serie de concluzii raportându-ne la obiectivele studiului. (a se vedea și tabelul 6 pentru informații sintetice).

În primul rând, se impune reiterată informația cu privire la relativa varietate a structurilor organizatorice întâlnite (nu mai puțin de 5 la 11 cazuri analizate). Există diferențe cu privire la atribuțiile specifice, circuitul informațional, dar și o serie de puncte comune. Este o situație specifică unor firme aflate "în căutări", unele dintre ele în plin proces de privatizare.

În ciuda faptului că toate aceste firme au evoluat de la o structură organizatorică comună, la 10 ani de la momentul 1989 încep să se contureze evoluții distincte la acest capitol. Cu toate acestea, s-ar părea că se poate vorbi despre un "model" local, cel mai probabil național, de gestionare a relațiilor externe, și ne referim în acest caz nu atât la aspectul organizatoric declarativ, ci la maniera efectivă de realizare: mijloacele de prospectare a pieței sunt în continuare rudimentare, se apelează într-o mare măsură la intermediari, publicitatea directă îmbracă forma unor simple scrisori de intenție (cu câteva excepții), factorul decizional se află în continuare în prima linie managerială, motiv pentru care și contactele propriu zise sunt realizate exclusiv la același nivel.

Schimbările cele mai pregnante țin de structura personalului "afectat" activităților de export. Dar probabil că acesta este, inevitabil, primul pas de făcut în orice tip de organizație, indiferent de coordonatele sale geografice.

*Tabel 3. Mobilitatea clienților externi pentru firmele analizate*

	Procentul clienților externi de dinainte de 1990 rămași fideli firmei	Pondere clienți contactați după 1990 în total clienți 1999
Industria construcțiilor de mașini	0%	100%
Industria aparatelor de măsură și control	100%	30%
Industria de materiale izolante	0%	100%
Industria de fire și fibre sintetice	50%	50%
Industria alimentară	0%	0%
Industria textilă	100%	4%

*Tabel 4. Gradul de stabilitate a volumului cifric al exporturilor*

	Gradul de stabilitate al volumului cifric al exporturilor
Industria construcțiilor de mașini	Coborât
Industria aparatelor de măsură și control	Ridicat
Industria de materiale izolante	Ridicat
Industria de fire și fibre sintetice	Ridicat
Industria alimentară	-
Industria textilă	Foarte ridicat

**Tabel 5. Principalele destinații de export ale firmelor analizate**

	Țări de destinație	Limbi străine vorbite de membrii departamentelor implicate în activități de export
Industria construcțiilor de mașini	SUA	Franceza, engleza, rusa
Industria aparatelor de măsură și control	CE, Egipt, Iran	Franceza, engleza
Industria de materiale izolante	Republica Moldova	Engleza
Industria de fire și fibre sintetice	CE, Elveția, Maroc	Engleza, franceza
Industria alimentară	-	-
Industria textilă	CE	Italiana, franceza, engleza

	Industria construcțiilor de mașini	Industria aparatelor de măsură și control	Industria materialelor izolatoare	Industria firelor și fibrelor sintetice	Industria textilă
Situația economică	Instabilă	Relativ stabilă	Realativ stabilă	Relativ instabilă	Stabilă
Dependența de exporturi	Redusă	Relativ mare	Redusă	Relativ mare	Mare
Pondere capitalului de stat în total capital social	Firme cu capital majoritar de stat	Firme în care statul deține încă o pondere relativ importantă	Firme cu capital majoritar privat	Firme cu capital majoritar de stat	Firme cu capital majoritar de stat
Modificări în structura organizatorică (în medie, în decurs de 10 ani)	3	2	2	2	1
Modificări în structura de personal implicat în activități de export	Relativ puține	Numeroase	Numeroase	Numeroase	Relativ puține