



**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI  
GESTIUNEA AFACERILOR**

---

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**MANAGEMENTUL DISTRIBUȚIEI PRODUSELOR  
FARMACEUTICE DE UZ UMAN ȘI VETERINAR**

**Conducător științific:**

**Prof.Univ.Dr.LIVIU ILIEȘ**

**Doctorand:**

**Ec. EMILIA RUS (GROZA)**

---

**CLUJ - NAPOCA**

**2010**

## INTRODUCERE

În economia modernă, caracterizată printr-o complexitate deosebită, rare sunt cazurile când un producător poate să-și vândă direct produsele realizate. Fabricantul are posibilitatea de a apela la o serie de intermediari ce îndeplinesc în cadrul pieței diferite funcții, alcătuind anumite circuite comerciale sau reprezentând elemente componente ale lanțului logistic specific fiecărui produs.

Activitatea tuturor participanților la realizarea fluxului produselor este legată în foarte mare măsură de problemele care privesc distribuția, abordate din punct de vedere comercial. Distribuția leagă în spațiu și în timp producătorii și consumatorii. Cunoașterea tuturor aspectelor ei ușurează procesele cu privire la stabilirea circuitelor produselor, atât sub aspectul fundamentării căilor de alegere a circuitelor de distribuție, cât și în ceea ce privește sistemele de integrare a grosiștilor, detailiștilor în vederea asigurării rețelei de unități și a formelor corespunzătoare de comercializare a mărfurilor în cadrul fiecărei zone și a tuturor punctelor de consum.

Abordând activitatea fiecărei întreprinderi producătoare într-o optică nouă, prin prisma economiei de piață, distribuția mărfurilor apare ca funcție indispensabilă ce asigură drumul optim al produselor întreprinderii spre locurile unde ele întâlnesc cererea.

Deciziile privind alegerea unui canal de distribuție reprezintă una dintre cele mai importante categorii de decizii din cadrul procesului de conducere. Ele influențează în mod direct toate celelalte decizii de marketing. Acesta este una din motivațiile pentru alegerea acestei teme în realizarea tezei de doctorat.

Pe de altă parte, prețul practicat de o firmă depinde, ca mărime de faptul că aceasta apelează fie la marii comercianți, fie la micile magazine care comercializează articole de calitate superioară. Deciziile legate de activitatea de publicitate și de cea a forțelor de vânzare se bazează pe pregătirea și motivarea intermediarilor. În plus, deciziile privind distribuția produselor implică asumarea, față de alte firme, a unor obligații pe termen mai lung. Toate aceste aspecte care situează distribuția ca proces central, mă atrag și mă motivează să cunosc în profunzime acest domeniu de o importanță deosebită.

În acest context, afirmațiile lui Corey Raymond sunt încă de actualitate. El arată că sistemul de distribuție este una din principalele resurse externe. Realizarea lui durează de obicei mai mulți ani, iar o schimbare a acestuia nu este ușor de îndeplinit. El are o importanță la fel de mare ca și principalele resurse interne, cum ar fi personalul, capacitățile de producție, de cercetare, de proiectare și de vânzare. El reprezintă un angajament al firmei față de un mare număr de societăți independente implicate în activități de distribuție ca și față de piețele pe care acestea le deservește.

De asemenea, el impune aplicarea anumitor tehnici și politici care contribuie la realizarea fundamentului de relații pe termen lung. (Corey, 1999).

Canalelor de distribuție le este specifică o oarecare inerție. Atunci când procedează la alegerea unui canal, conducerea oricărei firme trebuie să ia în considerare atât conjuctura actuală, cât și conjuctura viitoare a pieței.

Satisfacerea trebuințelor umane de bază prin consumul de produse și servicii este rezultatul funcționării mecanismului cerere – ofertă alcătuit din subsisteme de cercetare – informare, producție, transfer și subordonat ca finalitate clientului. Subsistemul de transfer al bunurilor și serviciilor de la producător la utilizator încheie ciclul și asigură finalizarea efectivă a activității întreprinderii. Fără distribuție nu se poate încheia ciclul economic și nu poate fi reluată producția decât cu riscul producerii pe stoc, risc ce se poate concretiza oricând în blocarea activității întreprinderii. În cadrul acestui subsistem se desfășoară o serie de activități specifice a căror analiză, planificare, organizare și execuție fac obiectul unei componente distincte a mixului de marketing, politica de distribuție.

Lucrarea este structurată pe șase capitole, care pleacă de la lămurirea unor aspecte conceptuale privind distribuția, oferind definiția acesteia, rolul și evoluția distribuției pe plan național dar și mondial, continuă în cadrul capitolului al doilea cu identificarea strategiilor utilizate în cadrul circuitelor de distribuire a mărfurilor pentru ca apoi, pe parcursul capitolului trei, să se concentreze asupra problemelor specifice legate de managementul distribuției și al canalelor de distribuție. Pentru a putea ancora, în contextul general al problematicii distribuției, preocupările actuale pe plan național și european privind dezvoltarea, modernizarea și adaptarea sistemelor de distribuție la posibilitățile tehnologice actuale, lucrarea a debutat cu aducerea în discuție a aspectelor teoretice privitoare la distribuție, în general, și sistemul de distribuție vertical, în special. Au fost trecute în revistă aspecte teoretice importante din literatura de specialitate, desprinse din lucrările unor personalități marcante din România și de peste hotare, care au tratat problematica distribuției.

În urma cercetării efectuate s-au conturat câteva căi care să conducă la înlăturarea dificultăților actuale, legate de activitatea de distribuție și care să conducă la sporirea eficienței activității de distribuție, îmbunătățirea distribuției din România.

Concluziile finale ale lucrării urmăresc să surprindă, la modul esențial, posibilitățile de îmbunătățire a structurilor organizaționale comerciale de distribuție farmaceutică din România, cu exemplificare în Cluj-Napoca, printr-o analiză foarte atentă a firmelor de distribuție a produselor farmaceutice din orașul anterior menționat.

## **CAPITOLUL I**

### **DISTRIBUȚIA PRODUSELOR: DEFINIRE,ROL, EVOLUȚIE**

#### **1.1. PROCESUL DE DISTRIBUȚIE : DEFINIRE,ELEMENTE, CANALE DE DISTRIBUȚIE**

Trecerea produselor de la producător la consumator a fost mult timp considerată faza finală a producției, un act ce se realizează fără eforturi speciale, odată ce produsul a fost fabricat. Dezvoltarea producției de mărfuri, intensificarea concurenței, dar și creșterea complexității produselor au determinat pe producători să-și intensifice eforturile în etapa finală, cea a comercializării-vânzării, etapă în care se pot realiza însemnate reduceri de cheltuieli prin optimizarea timpului de vânzare, se pot obține informații utile pentru activitatea viitoare și se poate realiza o bună poziționare a firmei și o îmbunătățire a imaginii de marcă.

Procesul de distribuție reprezintă o componentă importantă a activității pe care agenții economici o desfășoară în cadrul pieței. Dată fiind importanța sa, un asemenea proces se cere să fie astfel orientat încât să răspundă necesităților de realizare ca valoare a fiecărui produs, în funcție de condițiile specifice în care acționează fiecare firmă sau societate comercială în cadrul pieței, de natura și puterea concurenței, de structura mijloacelor de desfacere, precum și de unele elemente conjuncturale specifice fiecărei perioade.

O astfel de orientare implică însă cunoașterea prealabilă a unor aspecte privind rolul distribuției în cadrul activității fiecărei unități, elementele constitutive ale acestui proces, elementele specifice diferitelor structuri de piață, precum și o serie de criterii ce pot sta la baza organizării relațiilor de distribuție. Definirea conceptuală a distribuției trebuie făcută din două cel puțin două puncte de vedere: al economiei de ansamblu, pe de o parte și al întreprinderii, pe de altă parte.

În sens general, privit din punct de vedere macroeconomic, definiția distribuției se bazează pe sistemul de relații între cele trei domenii importante care structurează piața:

- producția, respectiv realizarea de bunuri;
- distribuția, respectiv transmiterea de bunuri, prin tranzacții comerciale, de la producător la consumator;
- consumul de bunuri pentru satisfacerea nemijlocită a nevoilor utilizatorului final.

Numită “*cel mai misterios dintre cele patru elemente ale mixului de marketing*”, distribuția este, în esență, procesul de aducere a bunurilor și serviciilor de la producător la consumator ( Hill,Sullivan, 1996: p.111).

În literatura de specialitate se întâlnesc mai multe definiții ale conceptului de distribuție. Astfel, P. L. Dubois consideră că distribuția *“acoperă ansamblul operațiunilor prin care un bun iese din aparatul de producție și este pus la dispoziția consumatorului sau utilizatorului”* (Dubois, Jolibert, 1989: p.167).

A. Dayan definește distribuția ca fiind *„procesul prin care bunurile și serviciile sunt puse la dispoziția consumatorilor, asigurându-li-se acestora facilități de loc, timp, mărime etc, potrivit cerințelor pe care le manifestă în cadrul pieței* (Dayan ,1992: p.158 ).

O altă definiție a distribuției arată că aceasta *„desemnează ansamblul mijloacelor și al operațiunilor care asigură punerea la dispoziția utilizatorilor sau a consumatorilor finali a bunurilor și serviciilor realizate de către întreprinderile producătoare”* (Dumitru , 1995:p 231).

Conceptul de distribuție nu trebuie confundat cu mișcarea mărfurilor sau distribuția fizică, care are în vedere doar deplasarea fizică a mărfurilor de la producție la consum, pe când conceptul de distribuție are în vedere un proces mai larg care începe în momentul în care produsul este gata pentru a fi lansat pe piață și se termină odată cu consumarea actului de vânzare la consumatorul final. În acest interval de timp și spațiu au loc o serie de activități economice, cum sunt: livrarea mărfurilor, transportul acestora, depozitarea și conservarea lor, stocarea, vânzarea cu ridicata și cu amănuntul etc.; mobilizarea resurselor (materiale, financiare, umane) necesare realizării procesului respectiv; stabilirea modalităților de transfer a titlurilor de proprietate și asigurarea practică a acestor titluri etc.

Mijloacele și operațiunile desemnate prin termenul de distribuție se clasifică în două mari categorii, ce pot fi desemnate prin noțiunile de *“distribuție comercială”* și *“distribuție fizică”*. Distribuția comercială constă în a transfera titlul de proprietate asupra produsului de la producător la consumator. Distribuția respectivă poate fi asigurată prin intermediul agenților de distribuție care pot fi individuali (de exemplu vânzătorii din întreprinderi) sau pot fi întreprinderi de comerț cu ridicata, societăți comerciale ce se ocupă de comerțul prin corespondență sau de comerțul cu amănuntul, etc. Distribuția fizică constă în a pune, din punct de vedere material, bunurile și serviciile la dispoziția consumatorilor, cu ajutorul mijloacelor de transport și al stocajului. Acest termen de *“distribuție fizică”* mai este întâlnit în literatura de specialitate și sub denumirea de logistică distribuției ( comercială).

Distribuția fizică comportă planificarea, implementarea, controlul fluxurilor fizice și materiale de la punctele de proveniență ale acestora la punctele de utilizare, astfel încât să fie satisfăcute cerințele clienților finali (consumatorilor) și să se realizeze profit. Scopul distribuției fizice este de a se crea lanțuri de livrare, adică fluxuri cu valoare adăugată la furnizori către

utilizatorii finali. Astfel, sarcina compartimentului de distribuție constă în a coordona activitățile efectuate de furnizori, agențiile de achiziție, specialiști în marketing, membrii canalelor de distribuție și clienți.

Firmele își coordonează lanțurile de furnizare prin intermediul informațiilor. S-au înregistrat creșteri majore ale eficienței distribuției și logisticii ca urmare a progreselor realizate în tehnologia informațiilor, în special datorită apariției calculatoarelor electronice, terminalelor de calculator situate în punctele de vânzare, codificării unitare a produselor, urmării prin satelit, transferal electronic de date și transferal electronic de fonduri. Aceste progrese au dat posibilitatea firmelor să facă sau să respecte promisiuni și să țină sub control onoarea acestor promisiuni prin intermediul informațiilor.

Conform *Lexiconului de marketing*, distribuția este noțiunea ce definește “totalitatea proceselor economice și tehnico-organizatorice privind dirijarea și transmiterea fluxului de bunuri și servicii de la producător la consumator, în condiții de eficiență maximă”. Ea acoperă o mare diversitate de activități și operațiuni și arată cum pot fi gestionate relațiile ce apar între întreprinderi în dubla lor calitate de producător și consumator, pentru sporirea avantajelor puse la dispoziția consumatorilor (Mâlcome, Florescu, Pop, 2003: p.204).

Ca urmare, ea poate fi definită și ca alegerea și gestionarea modului de optimizare a disponibilităților unui produs sau serviciu pentru un număr maxim de consumatori relevanți la un cost minim. Nu implică numai furnizarea bunurilor sau serviciilor ci și mișcarea acestora în interiorul organizației (Hill, Sullivan, 2003).

Termenul de distribuție desemnează ansamblul mijloacelor și operațiunilor care asigură punerea la dispoziția utilizatorilor sau a consumatorilor finali a bunurilor și serviciilor realizate de către întreprinderile producătoare. Sau, altfel spus, distribuția reprezintă procesul prin care bunurile și serviciile sunt puse la dispoziția consumatorilor intermediari sau finali, asigurându-li-se acestora facilități de timp, loc, mărime etc., potrivit cerințelor pe care le manifestă în cadrul pieței. În economia modernă, procesul de distribuție este privit ca un proces care contribuie la promovarea progresului economic general. Într-un asemenea cadru de interpretare, distribuția depășește limitele unei simple vehiculări de mărfuri, adăugând sau asociind acesteia o gamă de servicii în continuă creștere, precum și o influență activă a producției, pe baza cunoașterii directe și în detaliu a cerințelor și preferințelor consumatorilor.

Conceptul de distribuție are în vedere un ansamblu complex de activități care încep din momentul în care produsul este gata pentru a fi lansat pe piață și se sfârșesc odată cu consumarea actului de vânzare către consumatorul final.

În viziunea marketingului modern, distribuția este un concept complex ce reflectă : ansamblul operațiunilor și proceselor economice determinate de circulația (mișcarea) mărfurilor de la producător la consumator .(Mâlcomete, Florescu , Pop, 2003: p 214).

Prin urmare, nu reducem distribuția la mișcarea fizică, deoarece aceasta este însoțită, precedată și urmată de fluxurile ce apar între participanți și anume : fluxul produsului, negocierilor, titlului de proprietate, informațional și promoțional (Rosembloom, 1983).

**Conceptul de distribuție** se referă la „traseul” pe care îl parcurg mărfurile pe piață, până ajung la consumatori; producătorul, intermediarii și consumatorul – participanți la deplasarea succesivă a mărfurilor de-a lungul acestui traseu – alcătuiesc ceea ce în terminologia marketingului se numește „*canal de distribuție*” (Florescu, Mâlcomete , Pop, 2003: p 214):

- ansamblul actelor economice, operațiunilor (vânzare, cumpărare, consignație etc.), tranzacțiilor care marchează trecerea succesivă a mărfurilor de la un agent de piață la altul, până la destinatarul final;
- lanțul proceselor operative, fluxuri fizice de produse, la care sunt supuse mărfurile în traseul lor spre consumator (transport, depozitare, preambalare, etc.);
- aparatul tehnic – rețea de unități, dotări, personal – care realizează tot acest ansamblu de procese și operațiuni.

Termenul de distribuție desemnează ansamblul mijloacelor și operațiunilor care asigură punerea la dispoziția utilizatorilor sau consumatorilor finali a bunurilor și serviciilor realizate de către întreprinderile producătoare *în locul potrivit, în cantitate suficientă, la momentul adecvat și cu serviciile necesare*, potrivit cerințelor pe care le manifestă în cadrul pieței.

O analiză detaliată a conținutului distribuției scoate în relief prezența unor fluxuri între producție – ca punct și moment de plecare în periplul mărfurilor – și consumație, ca punct final. Este vorba de următoarele cinci fluxuri potrivit lui Rosenbloom și Behrens:

- al produselor;
- al negocierilor;
- al titlului de proprietate;
- informațional;
- promoțional (Mâlcomete, Pop, Florescu, 2003: p. 214).

## 1.2. ROLUL ȘI FUNCȚIILE DISTRIBUȚIEI

Distribuția joacă un rol important în activitatea de marketing a fiecărei firme, prin poziția pe care o ocupă în circuitul economic al mărfurilor. Producătorii și consumatorii sunt separați prin distanță, prin ignorarea reciprocă a mijloacelor și nevoilor, prin disproporții între cantitățile oferite de fiecare producător și cele cerute de fiecare consumator, prin perioadele de realizare a produselor și momentul manifestării nevoilor.

Pornind de la aceste considerente, distribuției îi revine rolul de a regulariza mișcarea bunurilor și serviciilor între producție și consum și de a satisface nevoile consumatorilor, furnizându-le o gamă de servicii, ca: proximitatea prețului de vânzare, posibilitatea de a alege dintr-un sortiment larg bunurile și serviciile care corespund cel mai bine nevoilor și exigențelor.

În vederea realizării echilibrului necesar în cadrul pieței, prin regularizarea mișcării bunurilor și serviciilor între producție și consum, distribuția reunește un ansamblu de funcții economice esențiale atât pentru producători cât și pentru consumatori, permițând scurgerea producției spre locurile de consum, în cele mai bune condiții posibile. Dezvoltarea vertiginoasă a distribuției pe plan mondial a fost stimulată de o serie de factori de evoluție, dintre care putem aminti .

- *Factorii legați de dezvoltarea producției,*
- *Factorii legați de evoluția produselor,*
- *Factorii legați de evoluția consumatorilor,*
- *Factorii legați de evoluția piețelor.* După părerea aproape unanimă a specialiștilor, în economia de piață, producția și consumul nu mai sunt practic posibile fără prezența distribuției.

În cadrul oricărei societăți, producătorii și consumatorii sunt separați prin distanță. Acest lucru duce la ignorarea reciprocă a nevoilor și mijloacelor, manifestarea anumitelor discrepanțe între cantitățile oferite de către fiecare producător și cele cerute de fiecare consumator, precum și a unor divergențe cu privire la perioadele de realizare a produselor și momentul manifestării nevoilor. Distribuția îndeplinește rolul de a regulariza mișcarea bunurilor și serviciilor între producție și consum, de a satisface nevoile consumatorilor prin asigurarea proximității punctului de vânzare, posibilități de a alege dintr-un sortiment larg bunurile și serviciile ce corespund cel mai bine nevoilor și exigențelor lor. Distribuția amortizează efectele nesincronizării în timp dintre producție și consum. De asemenea, aceasta pune în contact centrele de producție cu cele de consum, conectează la circuitul economic național și internațional diferite zone geografice, cu profilul lor



specific în ceea ce privește producția și consumul. Rolul distribuției constă în asigurarea „scurgerii” neîntrerupte a produselor către consumatori, având următoarele deziderate :

- *realizarea unei corelații optime între cerere și ofertă*, exercitând o influență activă asupra producției, pe baza cunoașterii prealabile a cererii consumatorilor;
- *deplasarea produselor la locul cererii*, prin organizarea rațională a fluxului fizic al mărfurilor;
- *asigurarea momentului optim al livrării în raport cu cererea*, ceea ce conduce la regularizarea mișcării mărfurilor și atenuarea oscilațiilor sezoniere;
- *realizarea minimumului rațional de cheltuieli* pentru punerea la dispoziția consumatorului a produsului dorit, cheltuieli pe care acesta le suportă (Stanciu,2002: p.142).

Pe măsura dezvoltării societății, a progresului economic și social general, rolul distribuției este într-o continuă creștere. Având în vedere dinamismul producției materiale, al forțelor de producție, creșterea și diversificarea ofertei de bunuri și servicii, precum și exigențele tot mai ridicate ale consumatorilor, distribuția este nevoită să-și sporească capacitatea de lucru, să-și perfecționeze metodele și formele.

Principalele funcții ale distribuției sunt :

1. Funcția de transfer a titlului de proprietate,.
2. Funcția de transport.
3. Funcția de fracționare.
4. Funcția de assortare.
5. Funcția de stocare.
6. Funcția de informare..
7. Funcția de finanțare .
8. Funcția socială (Stanciu,2002: p.145).

La aceste funcții de bază se pot adăuga și alte *servicii* pe care distribuitorii le adaugă produselor materiale pe care le comercializează. Dintre aceste servicii am putea aminti:

- amplasarea magazinelor cât mai aproape de locul de muncă sau de domiciliul consumatorilor;
- stabilirea unor orare de funcționare a magazinelor în conformitate cu dorințelor consumatorilor;
- posibilitățile de livrare și instalare, transportul, reparațiile sau întreținerea în perioada de garanție;
- curtoazia personalului.

Așadar, putem concluziona că distribuția adaugă valoare și utilitate produselor. În țările dezvoltate și cu o structură complexă de producție distribuția angajează aproape jumătate din populația activă, aducându-și un aport important la crearea de noi locuri de muncă.

## **CAPITOLUL II**

### **STRATEGII DE DISTRIBUȚIE**

#### **2.1. STRATEGIA DE DISTRIBUȚIE: CONCEPT, OBIECTIVE**

**Strategia** reprezintă o succesiune de activități planificate pe o perioadă de timp relativ îndelungată, activități ce au ca scop realizarea obiectivelor firmei.

Dacă conceptul de strategie a fost definit în numeroase lucrări de specialitate ca un model de decizii referitoare la obiectivele și scopurile întreprinderii, atunci se poate considera că strategia este în același timp, o viziune, o direcție de acțiune care presupune cunoașterea unor etape specifice formulării acesteia.

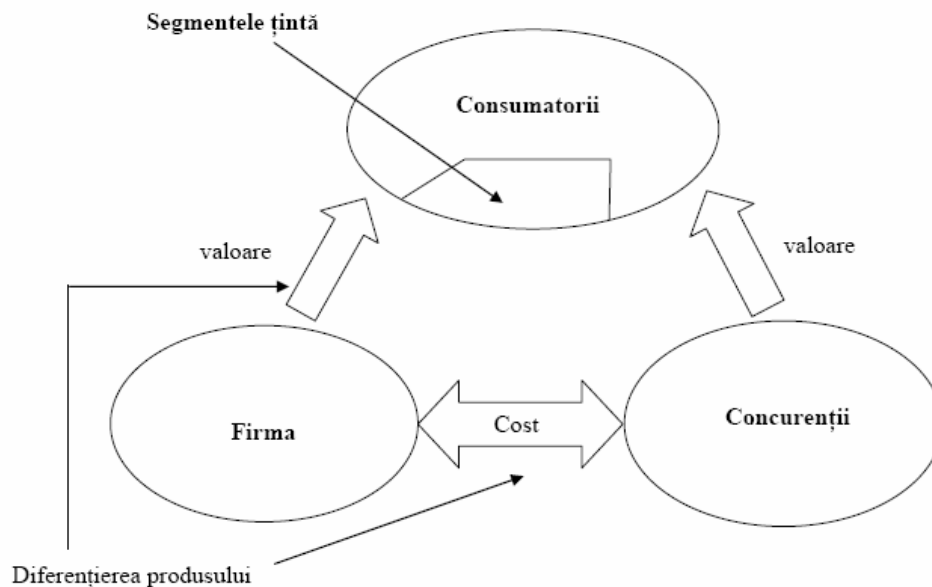
Formularea strategiei de marketing poate fi considerată pe bună dreptate ca "*inima*" întregului proces de planificare strategică de marketing. Astfel, ca etapă distinctă a planificării strategice, formularea strategiei de marketing se poate face numai după ce a fost definită viziunea strategică a întreprinderii și s-a analizat situația acesteia, urmând ca după formulare să se aloce resursele și să se efectueze controlul activității de marketing.

Datorită complexității procesului de formulare a strategiei de marketing, în literatura de specialitate se folosește frecvent termenul de proces de planificare strategică, atunci când se are în vedere organizarea acestuia. Formularea strategiei de marketing va avea în vedere determinarea și misiunea obiectivelor viitoare, stabilirea pașilor de urmat și alegerea mixului de marketing, ceea ce va constitui cheia succesului unei întreprinderi ce activează în condițiile economiei de piață (Cruțeru, 2003: p.197).

Dacă se consideră atragerea clienților ca un obiectiv semnificativ de marketing, atunci acesta nu poate fi realizat fără o strategie corespunzătoare orientată către piață, având în vedere atât clienții, cât și concurenții.

În cadrul procesului de formulare a strategiei de marketing, obiectivele de marketing vor fi în concordanță cu obiectivele de ansamblu ale întreprinderii, ele fiind precizate pentru fiecare produs în parte și pentru fiecare piață țintă aleasă.

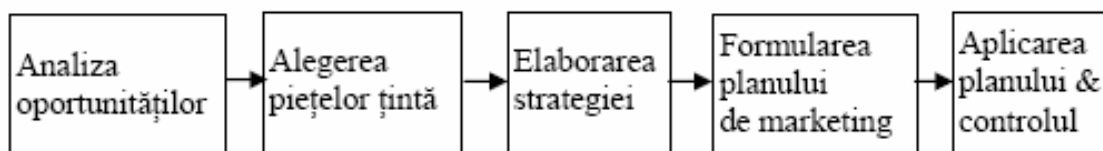
Strategia de marketing reprezintă ansamblul obiectivelor, politicilor și procedurilor ce au ca obiectiv orientarea activității de marketing a firmei, în funcție de modificărilor ce intervin în mediul intern și în mediul extern ( Mâlcomete, Florescu, Pop 2003: p.669).



**Figura 2.1. - Strategia de marketing**

(sursa: Ohmae K., *Inteligența strategului*, București, Editura Teora, 1998, p. 85)

Procesul de elaborare a unei strategii de marketing constă în analiza oportunităților existente pe piață, poziționarea firmei, elaborarea unui plan de acțiune și controlul, toate acestea având ca scop realizarea obiectivelor firmei (fig. 2.2.).



**Figura 2.2. - Procesul de elaborare a strategiilor (Amerein, P., 2002)**

(sursa: Kotler Ph., Dubois J., *Marketing Management*, Paris, Editions Publi Union, 1989, p. 74)

Analiza oportunităților presupune implementarea unui sistem informațional performant care să ofere informații despre evoluția vânzărilor, comportamentul consumatorilor, mediul concurențial, strategiile firmelor concurente.

Informațiile pot fi obținute prin metode și mijloace cunoscute, cum ar fi chestionarele, reuniunile de grup, anchetele telefonice.

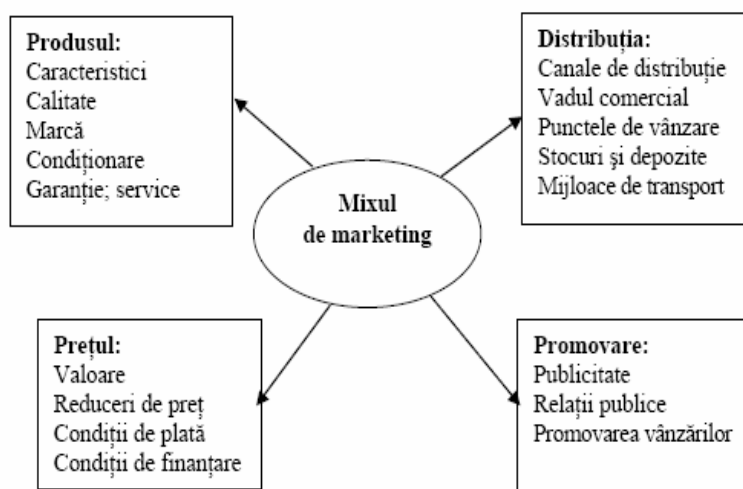
Totodată, se analizează mediul extern al firmei (evoluția demografică, economică, tehnologică, socio-culturală) și mediul intern al firmei (furnizori, intermediari, clienți, concurenți).

Procesul de alegere a pieței țintă constă în identificarea unui raport optim între atractivitatea segmentului vizat și posibilitățile de care dispune întreprinderea pentru ocuparea unei poziții în cadrul respectivului segment. Selecția segmentului de consumatori reprezintă una dintre cele mai importante activități de marketing, care impune luare de decizii cu caracter strategic, în condițiile utilizării de tehnici de cercetare de marketing deosebit de sofisticate, care impun utilizarea de cercetări comparative între segmente de consumatori, cu efecte de creștere a cheltuielilor și a bugetului general de marketing (Ries, Trout , 2004.).

Elaborarea strategiei de marketing presupune stabilirea a trei elemente: bugetul, mix-ul de marketing și modul de repartizare a resurselor.

Bugetul de marketing se fixează, de regulă, ca procent din cifra de afaceri, ținându-se seama de tipul de activități propuse.

Mixul de marketing reprezintă ansamblul variabilelor de care firma dispune pentru a influența piața țintă: produsul, prețul, promovarea și distribuția (fig.2.3).

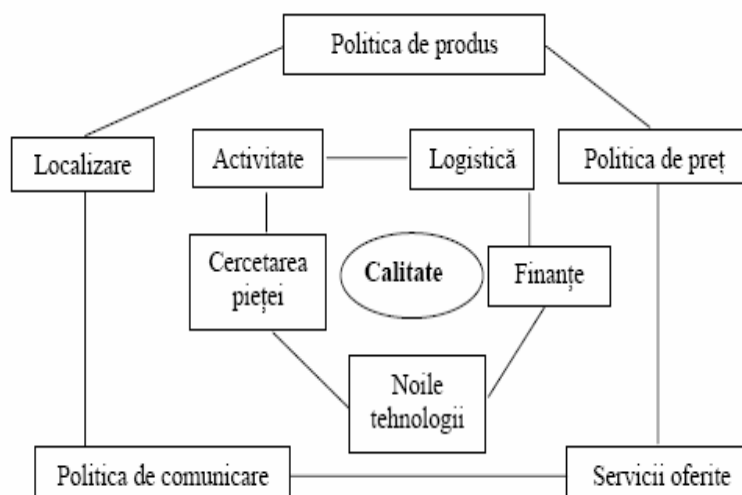


**Figura 2.3 - Elementele mixului de marketing**

(sursa: Kotler Ph., Dubois J., *Marketing Management*, Paris, Editions Publi Union, 1989, p. 74)

Strategia de distribuție – componentă a strategiei de marketing – se bazează pe localizarea punctului de vânzare, produsele comercializate, prețurile practicate, serviciile oferite clienților și

comunicarea. Aceste elemente se corelează cu activitatea punctului de vânzare, cu activitatea de logistică, cercetarea pieței, finanțarea și impactul noilor tehnologii ( Mâlcomete, Florescu, Pop 2003: p.669) (fig.2.4) .



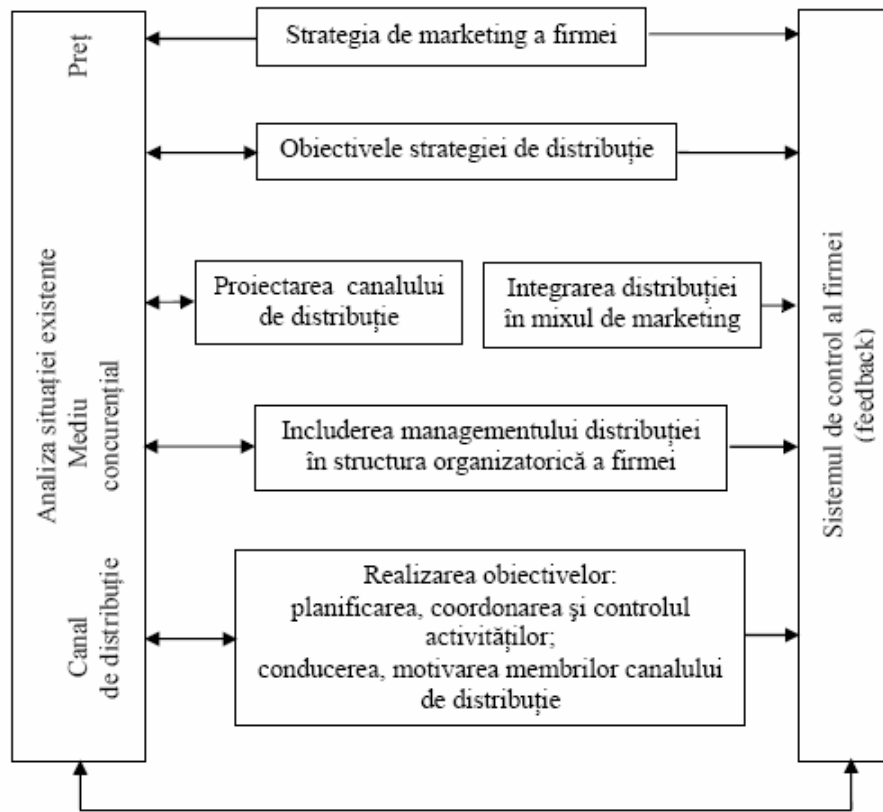
**Figura 2. 4 - Elementele strategiei de distribuție**

(sursa: Hasty R., Reardon J., *Retail Management*, McGraw-Hill, 1997, p. 50)

Realizarea eficientă a strategiei de distribuție presupune organizarea, conducerea, planificarea și controlul acestei activități.

Toate aceste funcții sunt îndeplinite prin managementul distribuției.

Sarcinile principale ale managementului distribuției sunt: analiza situației existente și previziunea dezvoltării activității de distribuție; analiza situației existente și previziunea dezvoltării distribuției; stabilirea obiectivelor strategiei de distribuție; integrarea distribuției în mixul de marketing al firmei; proiectarea sistemului de distribuție al firmei; planificarea, coordonarea și controlul activității de distribuție; conducerea și motivarea diferitelor componente ale canalului de distribuție (fig.2.5).



**Figura 2.5 - Integrarea funcțiilor managementului distribuției în planul strategic al firmei**  
 (sursa: Specht G., *Distributions-management*, Kohlhammer, Verlag W., 1992 p.21)

Pentru a determina punctele tari și punctele slabe ale unui canal de distribuție, se au în vedere următorii parametri:

Poziționarea pe piață a canalului de distribuție:

- cota de piață;
- potențialul de creștere;
- numărul verigilor intermediare;
- eficiența.

Potențialul de vânzare:

- imaginea canalului de distribuție;
- lărgimea și profunzimea asortimentului de produse;
- prețurile practicate;
- asigurarea de informații de piață.

Calificarea forței de vânzare:

- servicii și consultanță oferite clienților;
- flexibilitatea forței de vânzare;
- motivarea forței de vânzare.

Potențialul logistic:

- capacitate de depozitare;
- service la livrare;
- costuri induse de activitatea de logistică.

Potențialul de integrare pe verticală:

- cooperarea între verigile canalului de distribuție;
- motivarea membrilor canalului de distribuție;
- conflictele dintre membrii canalului de distribuție.

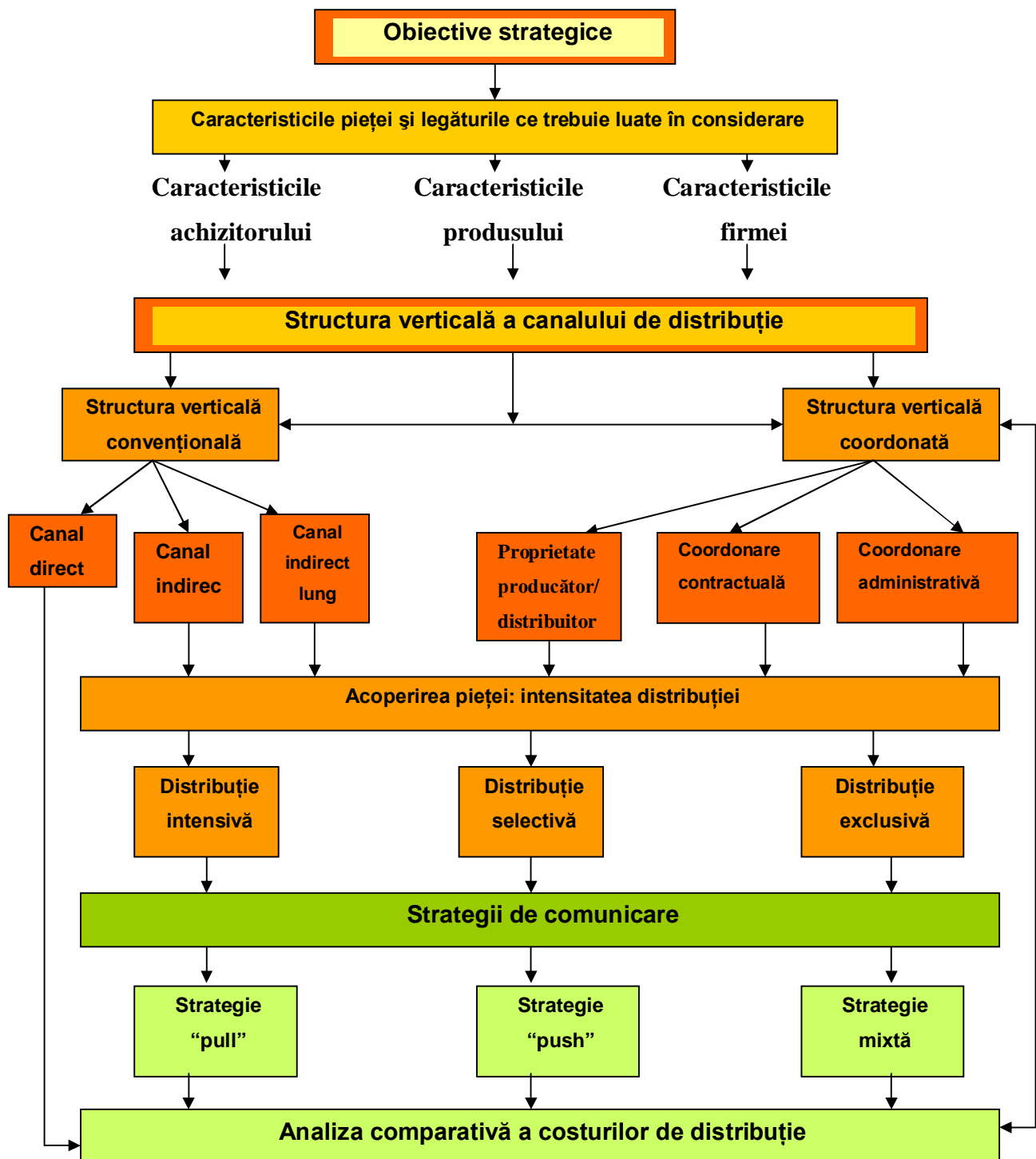
## **2.2. CARACTERISTICI ALE STRATEGIEI DE DISTRIBUȚIE**

Colaborarea între membrii canalului de distribuție constituie una din condițiile de bază ale realizării obiectivelor stabilite de firma producătoare. Aceasta are la dispoziția trei variante strategice de comunicare: strategia *push*, strategia *pull* sau strategia mixtă (Kotler, 2001: p.479).

- Strategia *push* constă în orientarea eforturilor de comunicare și promovare asupra intermediarilor. O astfel de strategie este utilizată în cazul în care consumatorii potențiali sunt dispersați, iar o comunicare în masă nu este avantajoasă. Acest tip de strategie se aplică produselor cu un grad tehnic ridicat sau produselor noi, lansate pe piață (de exemplu, comercializarea computerelor implică o astfel de strategie de comunicare). Produsele sunt "*împinse*" spre consumatorul final, *prin acțiuni de promovare a vânzărilor care sunt direcționate spre membrii canalului* (Florescu, Balaure, Boboc, Cătănoiu, Olteanu, Pop, 1992). Intermediarii sunt interesați să distribuie produsele respective datorită avantajelor de care pot beneficia din partea furnizorului (rabaturi, bonificații, credite etc.).

- Strategia *pull* concentrează eforturile de comunicare și promovare asupra cererii finale, respectiv asupra motivării (atragerii) consumatorilor (Kotler, 1998: p.670).

O sinteză a principalelor decizii strategice din domeniul distribuției este prezentată în figura de mai jos.





↓

**Gestiunea și controlul circuitului de distribuție**

**Figura 2.7 - Decizii strategice de distribuție**

(sursa: Ristea A.L (coord), Marketing- Premise și provocări ale economiei înalt competitive, Ed.Expert, București , 2002, p.103)

#### **2.4. STRATEGII DE INTERNAȚIONALIZARE A DISTRIBUȚIEI**

Internaționalizarea distribuției nu este un proces recent. Fenomenul s-a declanșat la începutul secolului XX însă a luat amploare în anii '70. Mai exact, după prima criză petrolieră a secolului XX. Dacă în 1970 numărul firmelor multinaționale din sfera distribuției se ridica la 150, în 1978 numărul acestora ajunge la 250, pentru ca în 1988 să atingă cifra 400. Astăzi, operează la nivel mondial peste 1000 de firme de distribuție.

Procesul mondializării firmelor de distribuție a fost marcat de trei perioade. O primă perioadă a fost cea a anilor '70, în care la baza deciziei de extindere pe piețele străine a stat mai mult hazardul și intuiția managerilor, și mai puțin analiza sistematică a oportunităților de câștig. Situația se schimbă însă odată cu debutul anilor '80, când întreprinderile încep să-și elaboreze veritabile strategii de extindere a pieței, în baza unor planuri de dezvoltare foarte bine puse la punct. Ultimul deceniu al secolului XX, cea de a treia perioadă, aduce în prim-plan problema centrală a lanțurilor de distribuție: globalizarea. O miză realmente considerabilă, în condițiile în

care unele piețe locale tind spre saturare pentru anumite formate comerciale, legislația devine mai restrictivă în privința altora, iar pragurile de rentabilitate, în genere, tind să crească.

Prin urmare, debutul secolului XXI aduce în discuție următoarea problemă: ce tip, ce structură de format comercial se pretează cel mai bine strategiei multinaționale? Sau, altfel spus, care este cea mai bună combinație între conceptul magazinului, organizarea logistică și umană într-un mediu economic global ale cărui componente par a fi într-o dinamică permanentă dar diferită, totuși.

Realitatea demonstrează că firmele de distribuție care au parcurs, de-a lungul timpului, *„cele trei etape succesive știu că provocările se învârt, de fapt, în jurul factorilor determinanți pentru succesul mondializării distribuției. Este vorba despre adaptarea comercianților la cerințele transculturale ale consumatorilor, crearea („exportarea”) unor formate comerciale adecvate piețelor țintă, arta organizării rețelei internaționale și managementul aprovizionării”* (Coyle, 2000: p 181.).

Tendința globalizării, cu toate controversese aferente, se explică prin existența unui număr de avantaje, de natură transculturală. Este vorba de: prețurile reduse care au determinat succesul internațional al multor firme de distribuție, precum Carrefour, Ikea etc.; posibilitatea oferită clientului de a găsi sub aceeași marcă „umbrelă” tot ceea ce este necesar satisfacerii nevoilor și, în special, dorințelor consumatorilor (un univers foarte vast de bunuri și servicii); garanția unei calități certe și constante și, din ce în ce mai frecvent, de promovarea unui nou stil de viață.

Unul dintre factorii cheie ai succesului distribuției globale rezidă în capacitatea distribuitorului de a-și concentra cumpărările (aprovizionarea) pentru mai multe țări sau regiuni. Spre exemplu, toate cumpărările internaționale ale Carrefour sunt făcute printr-o centrală de cumpărare creată în acest scop și amplasată la Bruxelles. Promodes realizează toate cumpărările prin intermediarul PWT, stabilit la Geneva. Leclerc a creat o structură, Eurolec, situată la Zurich, componentă a centralei de cumpărare europene, EMD.

Comportamentul de cumpărare și consum, precum și structura distribuției diferă sensibil de la o țară la alta; potrivit lui Cruceru eșecurile se explică prin alegerea unui mod de implantare inadecvat, subestimându-se diferențele culturale (Cruceu , 2003).

Experiența demonstrează că distribuitorii care vor gândi și crea o arhitectură globală care să le permită controlul logisticii și al concepției produselor vor fi cei mai bine plasați pentru a deveni veritabili distribuitori globali.

Prezența unei firme pe o anumită piață externă este influențată de obiectivele firmei, de structura pieței, de mediul concurențial și de avantajele competitive ale firmei. Având în vedere dezvoltarea structurilor de distribuție transnaționale, managementul de distribuție al unei rețele de magazine nu trebuie să se limiteze doar la piața internă.

Pentru producător se pune problema alegerii unui tip de internaționalizare și a componentelor instituționale de distribuție, care sunt necesare pentru realizarea activității sale.

Din această perspectivă este utilă analiza distribuției internaționale pentru identificarea diferențelor generate de particularitățile de dezvoltare economico-socială și culturală. Insuficiența luare în considerare a acestor diferențe de distribuție naționale poate să constituie o cauză a unor eventuale insuccese în promovarea unei strategii de internaționalizare la nivelul producătorului.

**CAPITOLUL III**  
**MANAGEMENTUL DISTRIBUȚIEI - CONSIDERAȚII TEORETICE**  
**3.3. MANAGEMENTUL DISTRIBUȚIEI**

Conceptul de management al distribuției se referă la conducerea organelor de distribuție ale întreprinderii la care domină, în literatura de specialitate, o perspectivă a producătorului. Domenii parțiale ale managementului distribuției sunt înainte de toate, diagnozele asupra distribuției, managementul strategic al distribuției, conducerea operativă a distribuției și controlling-ul distribuției (Mâlcomete, 2003: p.359).

Managementul distribuției este un domeniu larg, care acoperă întregul proces de formare și operaționalizare a fluxului organizațional care contribuie la transferul produselor către consumatorul final.

Conceptul de managementul distribuției presupune:

- Obținerea de informații sistematice cu privire la eficiența canalelor de distribuție;
- Stabilirea obiectivelor politicii de distribuție în concordanță cu obiectivele celorlalte componente ale marketingului-mix;
- Planificarea sistematică și organizarea tuturor activităților de distribuție, ținând seama de obiectivele întreprinderii și de conjunctura pieței.

Aceste cerințe ale managementului distribuției pot fi avute în vedere de către orice întreprindere, dar nu orice compartiment din întreprindere poate prelua rolul de conducător al canalului de distribuție.

Cele cinci funcții ale managementului, recunoscute de numeroși specialiști, pot fi definite prin două elemente comune, astfel:

- activitățile caracteristice fiecărei funcții sunt specifice în ansamblul lor numai managerilor;
- funcțiile de management se realizează în absolut toate tipurile de întreprinderi, indiferent de domeniul în care activează sau de dimensiunile acestora.

Cunoașterea funcțiilor constituie o premisă majoră pentru descifrarea conținutului științei managementului, pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor, procedurilor și modalităților moderne de management.

În managementul distribuțional, pluritatea obiectivelor, pe de o parte, multitudinea condițiilor și restricțiilor care intervin în realizarea lor, pe de altă parte, fac din alegerea strategiei un proces decizional extrem de complex.

Fixarea coordonatelor strategiei rămâne însă doar un prim pas în conducerea strategică de marketing a activității de distribuție. Partea cea mai dificilă urmează abia după adoptarea deciziei și constă în concretizarea și punerea acesteia în aplicație. Conducerea întreprinderii trebuie să sesizeze momentul când strategia stabilită a devenit inadecvată mediului determinant al acțiunilor sale care s-au schimbat între timp, în căutarea continuă a asigurării concordantei logice a strategiei urmate cu configurația reală a factorilor ce o determină. Canalul de distribuție ca sistem socioeconomic al relațiilor directe dintre componentele sale instituționale independente necesită, pentru o organizare eficientă a funcțiilor de distribuție, planificare, organizare, coordonare, antrenare și controlul său.

Aceste funcții sunt îndeplinite de managementul distribuției și au ca motivații următoarele aspecte:

- sistemul de distribuție este pârghia centrală de realizare a produselor unei întreprinderi în

economia de piață;

- deciziile asupra sistemelor de distribuție sunt obiective strategice pe termen lung, ele putând fi modificate sau schimbate numai cu costuri ridicate, influențând în mare măsura imaginea întreprinderii;
- rezultatele economice primate prin prisma așteptărilor clientului final sunt determinate nu numai cu eforturile producătorului, ci și, în cazul distribuției indirecte, prin prestațiile de servicii ale intermediarilor și de distribuție;
- între deciziile de distribuție și alte decizii de marketing exista relații de interdependență și de realizări conexe, deciziile de distribuție nu trebuie să fie luate izolat.

Cu toate aceste motivații care susțin interconectarea distribuției în programul marketingul-mix, managementul distribuției este unul dintre domeniile cel mai puțin luate în considerare în activitatea practică. De aceea este necesar să fie prezentate cerințele concepției de managementul distribuției care sunt:

- orientarea spre problemele și nevoile prezente și potențiale ale tuturor membrilor canalelor de distribuție; așa de exemplu, pentru un producător alegerea canalelor de distribuție trebuie să pornească de la cerințele intermediarilor, altor membri și, înainte de toate, ale clienților;
- obținerea de informații sistematice cu privire la eficiența canalelor de distribuție;
- stabilirea obiectivelor politicii de distribuție în concordanță cu obiectivele celorlalte componente ale programului de marketing-mix;
- planificarea sistematică și organizarea tuturor activităților de distribuție, ținând seama de obiectivele întreprinderii și de conjunctura pieței.

. Din punctul de vedere al producătorului se pot distinge următoarele șase obiective principale ale managementului distribuției:

- 1) analiza situației existente și prognoza dezvoltării activității de distribuție, în relație cu canalele de distribuție existente;
- 2) analiza situației existente și prognoza dezvoltării distribuției sub aspectul șanselor și al riscurilor, precum și a punctelor tari și slabe ale întreprinderii;
- 3) stabilirea obiectivelor strategiei de distribuție și integrarea acestora în marketingul-mix al întreprinderii;
- 4) proiectarea sistemului de distribuție în întreprindere și în afara acesteia;
- 5) planificarea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul activităților de distribuție;
- 6) conducerea și motivația diferitelor componente instituționale ale canalului de

distribuție.

Fundamentarea unui sistem de distribuție adecvat pentru orice produs are ca punct de pornire analiza complexa a circuitului de distribuție existent pe o anumita piață.

O analiză a situației existente trebuie sa se rezume la următoarele aspecte:

- cercetarea și prognoza modificărilor relevante interne și externe ale distribuției;
- șansele și riscurile întreprinderilor în analiza și alegerea canalelor de distribuție sunt condiționate de modificările care intervin în circuitele de distribuție, dar și de mutațiile în sistemul factorilor endogeni ai întreprinderii;
- este necesar, deci, să se determine fiecare factor critic pentru succesul sau insuccesul procesului de distribuție în ansamblu;
- analiza și prognoza poziției canalului de distribuție pe piața și a poziției întreprinderii în canalul de distribuție;
- aceasta analiză se refera la observațiile de structura și comportare a canalului de distribuție. În acest demers se caută să se identifice potențialul de realizare a obiectivelor de distribuție ale întreprinderii;
- analiza punctelor tari și slabe ale canalului de distribuție și ale întreprinderii în canalul de distribuție;
- comportarea potențialului de realizare a funcțiilor de distribuție a unei întreprinderi cu factorii critici de succes, ținând seama de situația concurenței, permite o

identificare a punctelor tari și slabe ale canalelor de distribuție și ale întreprinderii în canalul de distribuție. Din această comparație se pot determina așa-zisele "*lipsuri strategice*".

- analiza segmentelor de piață libere, pentru noi oportunități de afaceri;
- analiza situației existente a distribuției este legată de căutarea de eventuale disponibilități de implantare pe o piață; ușurându-se astfel identificarea strategiilor ofensive sau defensive pe care le va aplica întreprinderea respectiva. Analiza se va focaliza cu preponderenta asupra întreprinderilor concurente în același canal de distribuție sau asupra canalelor de distribuție concurente.

Principalele domenii de analiză a situației existente a distribuției unui produs sunt:

- produsul;
- piața potențială a întreprinderii;
- canalul de distribuție în care este plasata întreprinderea.

O influență esențială a managementului canalelor de distribuție o are produsul, care trebuie

transferat din sfera producției în sfera consumului final.

Analiza de produs, în acest context, are la baza următoarele elemente de caracterizare:

- proprietățile fizico-chimice: starea de agregare, sensibilitate la mediu, greutate, mărime, posibilitate de păstrare;
- proprietățile tehnico - funcționale: parametri tehnici, dependentă tehnica de utilizare;
- necesitatea de completare a funcționalității produsului prin prestarea unor servicii în timpul sau după vânzarea produsului;
- nivelul calitativ și de preț ridicat, mediu sau scăzut;
- condiții de cunoștințe de specialitate la vânzare (inclusiv de service );
- necesarul de consum și posibilitățile de cumpărare;
- sensibilitatea la imaginea de marca;
- gradul de noutate, respectiv stadiul ciclului de viața al produsului.

### **3.4. MANAGEMENTUL CANALELOR DE DISTRIBUȚIE**

O problemă foarte importantă și delicată pentru managementul distribuției este motivarea și controlul intermediarilor.

După selectarea intermediarilor se va elabora un program de promovare care are rolul de a realiza și menține un interes ridicat pentru produsele firmei.

O problemă esențială se referă la recompensa financiară acordată intermediarilor. Limitele comisioanelor trebuie să țină seama de dorințele intermediarului și de situația de pe piață. Ele pot varia în funcție de volumul vânzărilor și de nivelul serviciilor oferite.

Atât personalul intermediarului cât și agenții de vânzări au nevoie și de recompense psihologice, de recunoaștere a muncii pe care o fac. Publicitatea prin firme de mediatizare și în ziarele locale îi stimulează și încurajează pe intermediari.

O firmă își poate susține intermediarii prin: oferirea unor credite avantajoase și informații adecvate despre produs, asistență tehnică și „service”. Un astfel de sprijin dă intermediarului încredere în produs. O atenție considerabilă va trebui acordată stabilirii unei relații strânse de parteneriat între firmă și intermediarii săi, respectiv dezvoltarea alianțelor de tipul „producător-intermediar”. Atât producătorii cât și intermediarii doresc ca relațiile dintre ei să fie non-conflictuale, fapt ce a determinat dezvoltarea relațiilor între aceștia, cu efecte asupra sporirii

profitabilității canalelor de distribuție. Desigur că, în cazul apariției unor conflicte, acestea vor trebui rezolvate cu multă abilitate și diplomație.

Lungimea uneori foarte mare a canalelor de distribuție face controlul intermediarilor foarte dificil, pentru a elimina această dificultate.

Pentru a asigura controlul distribuției, firmele producătoare vor trebui să definească obiective comune, cât mai explicit, și să stabilească standarde de performanță pentru serviciile oferite de intermediari. Standardele de performanță vor trebui să includă, volumul vânzărilor, acoperirea pieței, repartizarea marjei de profit, bilanțul zonal, stabilitatea prețului, calitatea publicității. Cu cât aceste standarde sunt mai bine definite, particularizate, cu atât mai ușor se poate urmări și controla distribuția.

Comunicarea între producători și distribuitori: Ridică întotdeauna probleme, ea se realizează rapid și eficient de la producători la distribuitori, dar lent și incomplet pe circuitul invers.

Evaluarea performanțelor distribuitorilor: Managementul firmei trebuie să definească foarte exact și de comun acord, performanțele așteptate de la un distribuitor pentru a realiza o cooperare eficientă.

Determinarea strategiei firmelor de distribuție: Se realizează în concordanță cu obiectivele pur manageriale, în scopul cooperării între membrii canalului și eliminării stărilor posibile de conflict dintre aceștia.

Analiza și alegerea formelor de distribuție: Formele de distribuție adoptate sunt o rezultată a combinațiilor de preferințe ale consumatorului „*preț - serviciu - sortiment - calitate-tehnică de vânzare*” .

### **3.5. METODE DE MANAGEMENT APLICATE ÎN FIRMELE DE DISTRIBUȚIE**

O componentă importantă a științei managementului o reprezintă sistemele și metodele manageriale ale firmelor.

Metoda de management facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri. Metoda de management reprezintă „*un ansamblu de principii și tehnici care indică maniera de desfășurare a atributelor procesului de management asigurând, totodată, rezolvarea concretă a problemelor ce decurg din aceste atribute, în vederea stabilirii și realizării obiectivelor întreprinderii*”. Metoda de



management în opinia lui Nicolescu O. și Verboncu I. Este acea modalitate care facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri (Nicolescu, Verboncu, 1995: p.256).

Pentru operaționalizarea modalităților de soluționare a problemelor unei funcții se folosesc tehnicile de management. Tehnica de management cuprinde un ansamblu de reguli, procedee și instrumente specifice cu ajutorul cărora se soluționează concret problemele ce decurg din atributele procesului de management.

Sistemul de management este un ansamblu coerent de elemente, principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale, prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea într-o manieră specifică a totalității sau a celei mai mari părți a funcțiilor procesului de management pentru o firmă în ansamblul său ori pentru principalele componente, în vederea sporirii profitabilității economice (Nicolescu, Verboncu, 1995: p.256).

Sistemul de management încorporează întotdeauna elemente cu caracter organizatoric, informațional și în special decizional, determinând modificări sensibile în obiectivele, competențele și responsabilitățile unui mare număr de manageri și executanți.

Există unii specialiști care pun semnul egalității între sistemul de management al firmei și diferitele subsisteme parțiale din cadrul său, cel mai adesea sistemul informațional.

Dezvoltarea științei managementului reflectă conturarea a numeroase sisteme, metode și tehnici manageriale.

Sistemele și metodele manageriale pot fi grupate după două criterii importante :

- funcțiile managementului la a căror exercitare se utilizează cu precădere;
- sistemele de management ale firmei în a căror desfășurare se folosesc cu prioritate.

Cele mai utilizate sisteme și metode generale de management aplicate la nivelul firmelor sunt:

1. Managementul prin obiective este un sistem de management bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe corelarea strânsă a recompenselor și respectiv a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite. Managementul prin obiective este definit ca o metodă de management bazată pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților (care participă nemijlocit la stabilirea lor) și pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, a sarcinilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite. Această metodă a fost concepută în S.U.A., în perioada postbelică, și este cea mai frecvent folosită.

Managementul prin obiective are o structură complexă, alcătuită din șase componente: sistemul de obiective; programele de acțiuni; calendarele de termene; bugetele de venituri și

cheltuieli; repertoarele de metode și tehnici; instrucțiunile. Sistemul de obiective cuprinde obiectivele fundamentale, derivate, specifice și individuale.

2. Managementul prin proiecte este un sistem de management cu o durată de acțiune limitată, cel mai adesea câțiva ani, conceput în vederea soluționării unor probleme complexe, definite precis, cu un puternic caracter inovațional, care implică aportul unei largi game de diverși specialiști, din subdiviziuni organizatorice diferite, integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă.

Astăzi, managementul proiectului se pare că a depășit calitatea de metodă de management. Cercetătorii Gray și Larson (2006), apreciază că se acordă din ce în ce mai multă atenție rolului proiectelor în cadrul organizațiilor.

Proiectele constituie, puțin câte puțin, instrumente importante necesare stabilirii și realizării obiectivelor strategice. Cuprinse de o concurență acerbă la scară planetară, numeroase întreprinderi au centrat activitățile lor în jurul filozofiei-inovării, renovării și învățării pentru a putea supraviețui. O astfel de filozofie presupune ca întreprinderea să fie suplă, să-și orienteze dezvoltarea prin proiecte. Managementul proiectelor se dezvoltă ca o disciplină profesională posedând propriul său ansamblu de cunoștințe și competențe.

Giard arată că managementul proiectului comportă două funcții majore: pilotajul proiectului de către un șef de proiect sau director de proiect și managementul proiectului asigurat de un controlor de proiect sau de mai mulți controlori, dacă este necesar. În continuare, Giard consideră că *"... managementul proiectului este un concept mult mai larg decât cel reținut de AFITE*

*(Asociația Franceză a Inginerilor și Tehnicienilor de Estimare și de Planificare), deoarece se face apel prea mult la instrument și corespunde unei viziuni clasice de definire inițială și corectă a unei probleme căreia trebuie să i se găsească o „soluție”.* O poziție asemănătoare cu Giard are și Grigorescu care, după ce prezintă șapte definiții (altele decât cea a lui Giard), propune următorul concept: *"Managementul de proiect este capacitatea profesională de a obține rezultatul unui proiect care să constituie atingerea scopului acestuia, prin organizarea unei echipe, combinarea în mod eficient a tehnicilor și metodelor manageriale adecvate și utilizarea celor mai eficiente scheme de lucru și rute de implementare"* (Grigorescu, 2007: p:142).

3. Managementul pe produs este un rezultat al înnoirii produselor sub impactul revoluției științifico-tehnice și intensificării concurenței pe piață, al dependenței din ce în ce mai pronunțate a eficienței firmelor de capacitatea de a proiecta, asimila, fabrica și comercializa produse cu anumite caracteristici în perioade relativ limitate. Această metodă de management constă în atribuirea principalelor sarcini, competențe și responsabilități de management unei persoane care se

ocupă în exclusivitate cu adoptarea deciziilor și operaționalizarea activităților pentru menținerea și creșterea competitivității unui produs sau unei grupe de produse asemănătoare, cu pondere semnificativă în producția întreprinderii.

4. Managementul prin bugete este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților firmei și ale principalelor sale componente procesuale și structurale cu ajutorul bugetelor. Reprezintă o metodă de management prin care, practic, toate funcțiile procesului de management (previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea) sunt exercitate sub formă financiar-contabilă folosind unități de măsură monetare.

Premisele managementului prin bugete sunt, în esență, următoarele:

- proiectarea unei structuri organizatorice care să permită delimitarea clară a atribuțiilor, responsabilităților și competențelor pentru fiecare eșalon organizatoric al întreprinderii;
- întreprinderea este divizată în centre de gestiune delimitate procesual ori structural, la nivelul fiecăruia fiind lansate bugete în care sunt prevăzute obiective, cheltuieli, venituri și rezultate;
- proiectarea unui sistem informațional centrat pe înregistrarea, transmiterea și analiza operativă a abaterilor de la nivelul previzionat al cheltuielilor;
- adaptarea contabilității generale și analitice la cerințele impuse la determinarea costurilor efective prin luarea în considerare a abaterilor de la costurile standard (Nicolescu, Verboncu, 1995: p.275).

.5. Managementul prin excepții este un sistem simplificat de management bazat pe vehicularea ascendentă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite și pe concentrarea celor mai buni manageri și specialiști în zonele decizionale și operaționale cheie pentru competitivitatea firmei. Este o metodă care constă în aceea că un manager, situat pe un anumit nivel ierarhic, dispune de autoritate decizională pentru o serie de cazuri de abatere a activităților conduse de la nivelurile prestabilite. Potrivit metodei, managerul are obligația de a identifica orice situație de abatere a activității de la un nivel prestabilit și de a o comunica aceluși manager, firește situat pe un nivel ierarhic superior, care a primit delegarea de autoritate necesară.

6. Managementul participativ constă în exercitarea proceselor de management prin implicarea unui număr sporit de manageri și executanți, utilizând o gamă variată de modalități, între care organismele participative instituționalizate ocupă o poziție centrală (Nicolescu,

Verboncu, 2001: p.280).

## **CAPITOLUL IV**

### **MANAGEMENTUL DISTRIBUȚIEI PRODUSELOR FARMACEUTICE DE UZ UMAN ȘI VETERINAR**

#### **4.1. PIAȚA PRODUSELOR FARMACEUTICE**

##### **4.1.1. Marketingul farmaceutic: definire, trăsături**

Spre deosebire de alte domenii, specificul marketingului farmaceutic constă în faptul că industria farmaceutică creează și produce medicamentul, care nu este un produs ca oricare altul, acesta nu va fi cumpărat liber, sau la alegere, după bunul plac al consumatorului. Medicamentul este un produs special pus în serviciul pacientului, cu scopul vindecării unor boli, protejării sau ameliorării sănătății acestuia.

Potrivit lui Bucurencu, marketingul farmaceutic este o subspecialitate a marketingului care se poate defini ca un proces prin care este actualizată piața pentru produsele și serviciile

farmaceutice (Bucurencu, Cuparencu, Ponoran, 1999). Această definiție are unele avantaje, deoarece pune accentul pe îngrijirea farmaceutică, pe serviciile farmaceutice și nu numai pe prepararea și eliberarea medicamentelor. Orice articol, serviciu sau idee necesară pentru a anticipa și pentru a elimina barierele din asistența farmaceutică pot fi luate în discuție, în cadrul unei piețe farmaceutice.

Marketingul farmaceutic are un înțeles mai larg decât marketingul medicamentelor, deoarece cuprinde serviciile farmaceutice de înaltă specialitate, oferite de profesioniștii în domeniu. În această definiție accentul se pune pe îngrijirile farmaceutice oferite pacientului, subliniind că justificarea pentru extinderea pieței farmaceutice este pacientul și nu producătorul sau comerciantul de medicamente.

Marketingul farmaceutic se distinge de marketingul general prin următoarele trăsături:

- se referă la o piață de prescriere a medicamentelor, pentru cele din categoria etice (pentru care ținta eforturilor de marketing o constituie medicul care prescrie) și nu una de cumpărare, deoarece pacientul nu are putere de decizie în alegerea produsului;
- câmpul de acțiune al eforturilor de marketing este controlat de numeroasele restricții și reglementări prevăzute în legislație, privind condițiile de producere, comercializare, eliberare a medicamentelor. Totodată, producătorii de medicamente se preocupă și ei de marketing, dar într-un mod deosebit, natura activităților impunându-le o etică particulară (Singer P, 2006);
- comercializarea produselor farmaceutice nu este liberă, ea este subordonată obținerii avizului de fabricație (autorizație) pentru a putea comercializa medicamentele;
- medicamentele existente pe piața farmaceutică sunt înregistrate în Nomenclatorul de produse medicamentoase de uz uman aprobat anual de Ministerul Sănătății (Ordinul Ministerului Sănătății nr. 287/2009);
- producția de medicamente este sever controlată, lot cu lot, atât în laboratoarele din cadrul întreprinderilor, cât și de LCM-urile teritoriale, medicamentele prescrise și preparate în farmacie, la masa de receptură, sunt supuse unei supravegheri atente, prin inspecția de farmacie;
- fixarea prețului de vânzare a medicamentului către public nu este liberă;
- publicitatea unui medicament este sever reglementată și supusă unui control continuu; aceasta se adresează medicilor care prescriu și farmaciștilor care pot face înlocuiri, dar numai foarte rar se adresează direct beneficiarului, pacientului;

- distribuția nu lasă nici o inițiativă diferențiată industriei, aceasta trece prin depozitele de medicamente și apoi în farmacii;
- elaborarea unui dosar complet pentru obținerea avizului de fabricație a unui produs farmaceutic însumează ani (5-10) de eforturi și investiții, în special în sectorul de cercetare; pentru orice inovație minoră în prezentare sau o schimbare a indicațiilor fiind necesară obținerea unei noi autorizații;
- consumatorul de produse farmaceutice nu este cel care decide, acesta fiind specificația semnificativă a industriei farmaceutice cu privire la marketing;
- față de alte produse industriale, medicamentul nu a cunoscut niciodată o fază de liniște, el fiind supus unui examen permanent.

Potrivit lui Brandabur, funcția de cumpărare a unui produs farmaceutic este realizată prin contribuția a patru actori:

- medicul care prescrie tratamentul;
- farmacistul care distribuie tratamentul;
- pacientul, beneficiarul medicamentelor și al serviciilor farmaceutice;
- instituțiile guvernamentale (sau terțul plătitor) care achită parțial costul medicamentelor consumate de pacient, conform legislației respective (Brandabur, 2006).

Pe piața farmaceutică poate să apară fenomenul de co-marketing, care constă în punerea simultan pe piață a aceluiași produs de către două sau mai multe firme producătoare (de exemplu Aspirin Bayer, Acid acetilsalicilic de la Sicomed, Upsarin de la Ursa etc.), sub diferite nume de marcă, fiecare marcă având prestigiul său.

În ceea ce privește publicitatea, aceasta trebuie să fie obiectivă, în sensul că medicamentul trebuie prezentat la nivelul promisiunilor făcute. Orice abatere poate fi fatală pentru firma producătoare, deoarece medicamentele se adresează sănătății omului. *“Spre deosebire de alte produse, având un impact major asupra organismului uman, produsul farmaceutic trebuie să îndeplinească, înainte de toate, condiții mai presus de interesul pur comercial. Se cheltuiesc resurse importante pentru dezvoltarea unor medicamente inovatoare și o atenție deosebită se acordă siguranței pacienților”* (PulsMedia.ro/ Farmacist.ro, 2007).

Pentru producătorii de medicamente, a informa cu exactitate, medicii și farmaciștii, dar și pacienții, constituie o datorie morală și o necesitate economică, în același timp. Este contraproductiv pentru producătorul de medicamente și dăunător pentru sănătatea publică a se trece sub tăcere o descoperire importantă, dar și a da false speranțe sau a trece sub tăcere riscuri confirmate. Informația corectă permite medicului să-și asume responsabilitatea prescrierii unui

medicament în cunoștință de cauză. Este esențial ca profesioniștii, dar și pacienții, să primească pentru produsele care sunt oferite pentru prescriere și tratament, o informare corectă, exactă, completă, demonstrabilă, răspunzând imperativelor păstrării sănătății populației.

Angajamentele producătorului privesc toate aspectele marketingului, inclusiv asigurarea calității produsului, ca și informarea, sub toate aspectele, adresată celor care prescriu sau consumă medicamente.

Ponoran spune că, marketingul farmaceutic nu este numai vânzare de medicamente și reclamă pentru acestea ci cuprinde și alte activități, cum ar fi: actualizarea piețelor farmaceutice (Bucurencu, Cuparencu, Ponoran, 1999).

Actualizarea piețelor farmaceutice pentru asistența farmaceutică indică faptul că toate activitățile implicate în anticiparea, lărgirea, facilitarea, completarea, eliminarea deficiențelor în asistența farmaceutică se regăsesc în marketingul farmaceutic de teren. Cu alte cuvinte, marketingul farmaceutic nu este static, pasiv, ci un proces de un dinamism impus de necesitățile actuale ale unor vremuri într-o continuă schimbare.

#### **4.1.2. Piața produselor farmaceutice**

##### **4.1.2.1. Particularitățile pieței produselor farmaceutice**

Specialiștii apreciază că secolul XX va rămâne în memoria colectivă pentru Numeroasele realizări tehnologice, incluzând o mai bună înțelegere a structurii atomului “*explozia informațională*” favorizată de progresele din tehnologia computerelor, noutățile provenite din exploatarea spațiului. Dacă este vorba să-i evaluăm importanța din punctul de vedere al impactului asupra vieții oamenilor, secolul XX ar putea fi numit *THE DRUG AGE* (Epoca medicamentelor). Mulți experți sunt de acord cu faptul că, la sfârșitul acestui secol, produsele farmaceutice ar avea o mai mare importanță pentru viețile noastre din cauza progreselor deosebite din domeniul neurobiologiei, imunologiei, biologiei moleculare, diferențierii celulare, studiilor asupra membranei celulare și studiilor genetice, astfel că nu este nici o surpriză faptul că biochimistul Chain, laureat al premiului Nobel, a definit medicamentul drept una din cele mai mari, poate cea mai mare binecuvântare a timpului nostru.

În industria farmaceutică, importante fonduri sunt dirijate către cercetare și dezvoltare, în timp ce puțini înțeleg și apreciază contribuția adusă de către sistemul de marketing farmaceutic și de către profesioniștii din domeniu. Aceștia fac ca medicamentul să fie accesibil la momentul potrivit, la locul potrivit, în cantitatea necesară, la un preț rezonabil și cu toată informația necesară. Lipsa de înțelegere și de apreciere a eforturilor de marketing provine din numeroase bariere și

neînțelegeri legate de rolul marketingului în industria farmaceutică, precum și din lipsa de înțelegere a semnificației și conținutului noțiunii de marketing farmaceutic.

Ca și în cadrul oricărei piețe, segmentarea pieței farmaceutice este inerentă, deoarece nici un producător nu realizează produse adresate unui singur client. Totalitatea cererilor se referă la componenta cererii individuale a tuturor potențialilor cumpărători. Fiecare piață este alcătuită dintr-un număr de segmente diferite de piață, fiecare dintre acestea fiind compusă dintr-un grup de cumpărători sau unități de cumpărare (în cazul special al industriei farmaceutice, cei care prescriu sau unitățile care prescriu) care împart calitățile, care fac acest segment distinct și care dau semnificație marketingului.

Importanța subclasificării în cadrul pieței este simplu de exemplificat, în cadrul industriei medicamentelor etice. Pare a fi mai mult ca sigur că nici un individ nu scapă clasificării într-o anumită zonă a pieței medicamentelor prescrise.

Astfel, dacă vorbim doar despre piața medicamentelor etice în general, trebuie probabil să includem întreaga populație.

Piața farmaceutică este unică în ceea ce privește importanța influenței factorului de decizie asupra actului cumpărării. Acesta din urmă nu este liber, nu aparține pacientului, ci este dirijat de către medicul curând. De aceea, piața țintă pentru medicamente o constituie medicii care prescriu. Din cauză că puterea de decizie aparține în principiu medicului, este necesar să clasificăm și medicii, ca și pacienții.

O altă particularitate a pieței farmaceutice o constituie importanța factorului boală. Cu puține excepții, incidența bolilor este un criteriu important de clasificare, pentru identificarea și evaluarea cantitativă a pieței unui produs farmaceutic prescris. Valoarea incidenței bolii este decisivă pentru eforturile producătorilor de medicamente. Se poate însă, ca relația dintre statisticile bolilor și luarea deciziilor de marketing legate de cercetarea pieței, să fie mai puțin evidentă.

Din cauza posibilităților aproape nelimitate de a identifica diferitele piețe farmaceutice, cea mai frecventă abordare a studiilor se referă la piața prescripțiilor medicale.

Pentru a putea identifica nevoile consumatorilor, cu scopul de a concentra efortul de marketing, piața farmaceutică prezintă acest aspect; din păcate pentru pacient, el este numai atât: un pacient. Acesta nu poate să-și aleagă tratamentul.

Rata mortalității este importantă în luarea deciziei privind semnificația acestei caracteristici ca factor de piață.

Statisticile evidențiază modificări semnificative ale principalelor cauze de deces în perioada actuale, unele dintre acestea fiind influențate de utilizarea anumitor medicamente, care au dus la eradicarea anumitor boli, fie la creșterea speranței de viață a populației. Pentru marketingul



farmaceutic, aceste date sunt importante, deoarece pot influența direcția pentru cercetarea unor produse farmaceutice viitoare.

Prin combinarea acestor informații cu alte date, cum ar fi vânzările unor produse competitive, eficiența unui nou produs, succesul produselor noi în trecut, se poate alcătui o bază pentru asigurarea succesului noilor produse introduse pe piață.

Marketingul farmaceutic modern pare să evite greșelile din trecut, prin neorientarea către nevoile reale ale pieței. Actualmente se relevă o mai bună preocupare față de piață, ca un prim pas în dezvoltarea produsului. Trebuie să arătăm că piața farmaceutică nu se referă numai la produsele medicamentoase, ci și la serviciile farmaceutice care le însoțesc și care, deocamdată nu sunt plătite de sistemul de asigurări sociale de sănătate.

#### **4.1.2.2. Dinamica pieței farmaceutice și segmentarea ei**

Cele două părți care participă la schimb în cadrul operațiunilor de marketing alcătuiesc cererea și oferta. Acestea sunt influențate de numeroși factori economici, sociali, de mediu, precum și de caracteristicile bunurilor, natura ieșirilor prin vânzări, statutul socio-economic al cumpărătorului, accesibilitatea altor bunuri și surse alternative de resurse, sunt doar câțiva factori care pot afecta sursa.

Industria medicamentelor prescrise este influențată de caracterele de bază ale ofertei și cererii, la fel ca și în alte industrii (Voicu M., Caraușu E.M., 2004). Pentru medicament este cunoscut că cererea ar putea fi influențată de către o a treia și chiar a patra parte, față de tradiționala relație vânzător – cumpărător.

Atât cererea cât și oferta sunt influențate de factori interni și externi.

Majoritatea activităților de marketing conduc la modificarea cantității cerute. Dacă cererea poate fi stimulată numai prin promovare, se spune despre aceasta că este expansibilă. Expansibilitatea cererii nu trebuie să fie confundată cu elasticitatea cererii.

Elasticitatea cererii este determinată de mărimea creșterii vânzărilor unui produs sau al unei mărci, așa cum rezultă din promovare, fără nici o schimbare a prețului. Această caracteristică este cunoscută ca elasticitate promoțională.

Cea mai frecvent discutată relație este interfața cerere-ofertă este cea dintre preț și cantitate. Pentru unele produse se poate constata o variație inversă a cantității cu prețul, dar prețul a fost cel mai puțin eficient mijloc de competiție pentru industrie. Desigur, că pentru

medicament nu se pot face asocieri de acest tip, deoarece atunci când este nevoie de un anumit produs pentru tratarea unei boli, el va fi cumpărat, indiferent de preț.

Prețul și cantitatea continuă să fie asociate cel mai frecvent, în majoritatea analizelor cererii. Elasticitatea cererii este un termen frecvent utilizat pentru a indica efectul modificării prețului asupra cantității cerute dintr-un anumit sortiment.

Sunt cunoscute cinci tipuri care descriu diferitele grade de elasticitate:

- cererea perfect elastică;
- cererea elastică;
- cererea cu elasticitate unitară;
- cererea neelastică;
- cererea perfect neelastică.

Stările mai frecvent întâlnite sunt starea elastică și cea neelastică. Pentru cazul medicamentelor așa cum am afirmat anterior, cazul cel mai frecvent este acela al cererii neelastice. Astfel, modificări ale prețurilor medicamentelor prescrise nu conduc la modificări proporționale ale cantității cerute. De exemplu, s-a observat că modificarea prețului chininei din anii '70 nu a condus la schimbări majore ale volumului cererii.

A admite în principiu că trebuie cercetate nevoile și dorințele consumatorului este destul de simplu. În realitate, aplicarea principiului este mai complicată, căci nevoile și dorințele nu se manifestă într-un mod aparent. Trebuie descoperite motivațiile profunde care conduc consumatorul la obiceiurile și comportamentul său și în special, la comportamentul său de cumpărare.

Segmentarea pieței implică identificarea criteriilor de segmentare și caracterizarea segmentelor rezultate. Segmentarea se poate face luând în considerare mai multe criterii: epidemiologice, de eliberare (cu sau fără prescripție), demografice, de plată (cu sau fără compensare) etc. Criteriul principal, potrivit lui Cuparencu, care trebuie luat în considerare de către producătorul de medicamente este cel epidemiolog, și anume morbiditatea pe diferite grupe de boli. Segmentele rezultate (principalele grupe de boli) se caracterizează printr-o morbiditate specifică țării studiate (Bucurencu S. T., Cuparencu B., Ponoran, V., 1999). Studiul motivării nu mai este suficient. Nu ajută cu nimic cunoașterea faptului că un individ sau altul se comportă într-un anumit fel pentru un anumit motiv. Trebuie să se găsească elemente comune pentru diferiți indivizi, care ar putea constitui grupuri. Firma nu poate vinde unui singur individ. Obiectul practic al analizei pieții este cercetarea grupurilor relativ omogene, care manifestă în mod asemănător dorința de a-și satisface o anumită nevoie.

Dacă această nevoie asigură un interesant potențial de vânzare, mai puțin sau deloc exploatat de către concurență, întreprinderea poate trece la fabricarea unui produs adaptat la această nevoie, după posibilitățile de care dispune.

Studiul pieței tradiționale este insuficient, chiar dacă are drept scop o segmentare statistic măsurabilă. Ideea de acțiune conținută în termenul de marketing de “cucerire a pieței” necesită de fapt o cercetare complexă și trebuie să apeleze la tehnici sofisticate. În cercetarea de marketing, “în această etapă se culeg informații tehnice, tehnologice și date ce descriu nevoile clienților potențiali și produsele concurente. Se elaborează chestionare și se desfășoară anchete de piață. Pe baza rezultatelor anchetei, se stabilește nomenclatorul de funcții și se determină nivelurile de importanță ale funcțiilor, în viziunea clienților” (Stancu, 2004).

## **4.2. DISTRIBUȚIA MEDICAMENTELOR ÎN UNIUNEA EUROPEANĂ ȘI ÎN ROMÂNIA**

### **4.2.1. Distribuția en-gross a medicamentelor – reglementări UE**

Tot în Directiva 2001/83/CE, art. 76-85 sunt stabilite condițiile legale care trebuie impuse prin legislația națională a statelor membre pentru activitatea de distribuție en-gross a medicamentelor de uz uman. Cele mai importante dintre acestea se referă la:

- obligația fiecărui stat de a supune distribuția en-gross a medicamentului unor dispoziții de autorizare prealabilă a distribuitorului, care presupune verificarea existenței:
  - localurilor, instalațiilor și echipamentelor adecvate și suficiente pentru asigurarea unei bune conservări și distribuții a medicamentelor;
  - personalului și în special a persoanei responsabile desemnate, calificată conform exigențelor legale din statul membru respectiv;
- obligațiile titularului autorizației de distribuție en-gross:
  - să asigure accesibilitatea localurilor, instalațiilor și echipamentelor, în orice moment, pentru cei abilitați să facă inspecția;
  - să nu-și procure medicamentele decât de la persoane autorizate conform legislației;
  - să nu furnizeze medicamente decât persoanelor autorizate conform legislației;
  - să posede un plan de urgență pentru cazul retragerii de pe piață a unui medicament;
  - să păstreze corespunzător documentația, astfel încât să poată furniza, pentru orice operație de intrare și de ieșire a medicamentelor, cel puțin următoarele informații:

data, numele medicamentului, cantitatea primită sau furnizată, numele și adresa furnizorului sau destinatarului, după caz;

- să păstreze această documentație la dispoziția autorităților competente, în scop de inspecție, pe o perioadă de 5 ani;
- să furnizeze, la fiecare ieșire de medicamente pentru o unitate autorizată să elibereze medicamente către pacienți, un document care să-i permită acestuia să cunoască: data, numele și forma farmaceutică a medicamentului, cantitatea furnizată, numele și adresa furnizorului și destinatarului;
- să se conformeze principiilor și liniilor directoare privind bunele practici de distribuție.

La nivelul distribuției en-gross a medicamentelor, liniile directoare ale normelor de bună distribuție, la nivel european, au fost adoptate prin Directiva 92/25/CE, care însă a fost abrogată de Directiva 2001/83/CE. În cazul distribuției en-gross a medicamentelor, regulile de bună practică trebuie să conțină norme referitoare la asigurarea calității, prin respectarea unor proceduri standard în cadrul fiecărei activități componente (aprovizionare, recepție, depozitare, manipulare, asigurare comenzi) personal, spații și echipamente, documentație, returnări, reclamații, rechemări, retrageri, auto-inspecție.

#### **4.2.2. Distribuția (eliberarea) către populație a medicamentelor**

În ceea ce privește distribuția cu amănuntul sau eliberarea către populație a medicamentelor, Directiva 2001/83/CE stabilește, la art. 70-75, principiile clasificării lor în funcție de modul de eliberare, care va fi decis de autoritatea competentă, la emiterea de autorizație de punere pe piață.

Astfel, medicamentele pot fi clasificate, în funcție de modul de eliberare, în:

- medicamente supuse unei prescripții medicale, care poate fi :
  - specială;
  - cu eliberare care se poate reînnoi sau nu;
  - restrânsă, rezervată unor medii specializate;
- medicamente care nu sunt supuse unei prescripții medicale.

Un aspect important al distribuției medicamentelor este publicitatea și informarea, care în UE este reglementată de Directiva 2001/83/CE, de la art. 86 la art. 100, directivă dedicată publicității și informării asupra medicamentelor. Astfel, sunt stabilite dispozițiile pe care trebuie să le adopte statele membre în acest domeniu, în ceea ce privește:

- interzicerea publicității, către public, la medicamentele care sunt supuse unei

prescripții medicale;

- interzicerea publicității către public la medicamentele psihotrope sau stupefiante, conform convențiilor internaționale;
- conținutul publicității și conotațiile mesajului publicitar;
- obligațiile titularului autorizației de punere pe piață, în privința formării reprezentanților medicali;
- obligațiile titularului autorizației de punere pe piață, în privința serviciului său științific de informare asupra medicamentelor;
- controlul publicității la medicamente la nivel național;
- stabilirea sancțiunilor pentru încălcarea reglementărilor referitoare la publicitatea medicamentelor.

#### **4.2.5. Supravegherea activităților care au ca obiect medicamentul**

În Uniunea Europeană supravegherea activităților care au ca obiect medicamentul este reglementată prin Directiva 2001/83/CE.

Art. 111-119 ale Directivei 2001/83/CE sunt dedicate dispozițiilor referitoare la obligațiile statelor membre în ceea ce privește supravegherea activităților care au ca obiect medicamentele, stabilirii și aplicării de sancțiuni pentru încălcarea prevederilor legale referitoare la medicamente.

Astfel, autoritățile competente ale statelor membre trebuie să vegheze la respectarea legislației medicamentului, prin activități de inspecție regulate, care să includă controlul unităților de fabricație și distribuție, verificarea documentelor, prelevări de probe.

Autoritățile competente pot suspenda sau retrage autorizația de punere pe piață a unui medicament, dacă:

- medicamentul este considerat nociv în condiții normale de utilizare;
- efectul terapeutic este defectuos (nu permite obținerea de rezultate terapeutice);
- raportul beneficiu/risc nu este favorabil în condiții normale de utilizare;
- medicamentul nu are compoziția calitativă și cantitativă declarată;
- informațiile furnizate în dosarul de autorizare sunt eronate;
- controlul asupra medicamentului, componentelor sale sau asupra produșilor intermediari de fabricație nu au fost efectuate sau nu s-au efectuat conform legislației.

Directiva se încheie cu dispoziții (art. 120-130) referitoare la Comitetul permanent care asistă Comisia Europeană în privința elaborării reglementărilor referitoare la medicamentele de uz

uman, dispoziții generale referitoare la comunicarea informațiilor referitoare la medicamente între autoritățile competente la nivel național și european între titularii autorizațiilor și autoritățile competente, și dispoziții finale, referitoare la abrogarea directivelor mai vechi din domeniul medicamentelor.

În România, Agenția Națională a Medicamentului deține principalele atribuții în domeniul supravegherii activităților care au ca obiect medicamentul, iar Dispozițiile referitoare la supravegherea activităților care au ca obiect medicamentele, stabilirea încadrării faptelor și a sancțiunilor pentru încălcarea prevederilor referitoare la medicamente sunt reglementate prin Legea nr. 95/2006, Titlul XVII Medicamentul, art. 823-838.

**CAPITOLUL V**  
**STUDIU PRIVIND PERFECTIONAREA MANAGEMENTULUI DISTRIBUȚIEI**  
**PRODUSELOR FARMACEUTICE DE**  
**UZ UMAN ȘI VETERINAR**  
**5.1 SCOPUL, OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII**

Teza de doctorat își propune să afle răspunsul la o serie de probleme în ceea ce privește managementul distribuției de medicamente, precum și aspectele legate de coordonarea activității de distribuție și de optimizarea managementului distribuției produselor farmaceutice.

Studiul de față dorește să pună în evidență aspectele importante ale activității de distribuție de medicamente precum și problemele legate de managementul distribuției de medicamente. De asemenea, ne-am propus o evaluare obiectivă a managementului distribuției de medicamente privit prin prisma unor indicatori de calitate cum ar fi: preluarea și onorarea comenzilor, durata timpului de livrare și cooperarea îndeaproape cu partenerii pentru eliminarea problemelor apărute.

Se pornește de la ipoteza că eficiența activității de distribuție este dată de un management performant, respectiv de onorarea comenzilor în timp util către clienți.

În cercetarea de față s-au folosit o serie de concepte care ulterior au fost operaționalizate pentru a putea construi structura chestionarului cu ajutorul căruia s-a realizat cercetarea de față. Dintre conceptele pe care le-am folosit în cadrul cercetării experimentale, cele mai importante sunt:

- Distribuție: mod de distribuire de repartizare, în acest caz mod de distribuire a produselor farmaceutice;
- Medicament: substanță naturală sau de sinteză utilizată pentru a vindeca sau ameliora sau a preveni o boală;
- Livrare: predare furnizare de produse farmaceutice;
- Logistică: flux de livrare format din operațiile fizice de distribuție între producători și clienții finali;
- Partener: în acest caz organizație, instituție, firmă, companie care desfășoară o activitate, o acțiune comună în cadrul canalului de distribuție.

### **5.1.1. Definirea coordonatelor cercetării și a surselor de informare**

În cadrul cercetării de față, participanții la studiu au fost firmele reprezentative la nivelul municipiului Cluj Napoca, pentru domeniul distribuției de produse farmaceutice; cercetarea a decurs prin prezentarea chestionarului în vederea completării lui de către participanții la studiu. Interviu în cadrul cercetării a avut loc prin metoda față în față încercându-se astfel pe cât posibil eliminarea non răspunsurilor sau un răspuns superficial fapt ce ar fi dus la invalidarea chestionarului. Datele obținute au fost analizate, centralizate și prelucrate astfel încât informațiile obținute să poată fi utilizate ulterior. Cercetarea a avut loc în perioada 20 mai - 1 octombrie 2009 la sediul celor patru companii de medicamente prezentate anterior.

În cadrul cercetării, persoanele investigate au fost alese dintre persoanele care activau în cadrul companiilor de medicamente cercetate. Aceste persoane au răspuns benevol la solicitarea adresată de a completa chestionarul și de a răspunde la întrebările din interviu. Persoanele care au

fost interviewate dețineau în cadrul companiilor unde s-a desfășurat cercetarea funcții diferite și își desfășurau activitatea în departamente diferite.

### 5.1.2. Instrumentele de lucru. Chestionarul și interviul

În cadrul cercetării de față s-a utilizat un chestionar construit cu scopul de a scoate în evidență aspectele legate de managementul distribuției.

Acest chestionar are în componența sa un număr de 15 itemi. Itemii chestionarului sunt astfel construiți pentru a putea afla opinia participanților la studiu despre problemele legate de managementul distribuției în general, pe de o parte și, pe de altă parte, problemele legate de managementul distribuției în cadrul firmei pe care o reprezintă.

Chestionarul este „instrumentul de bază folosit pentru culegerea datelor, el condiționând în mare măsură reușita unei cercetări” (Jugănar, 1998: p.36).

Elaborarea unui chestionar implică studiul unor lucrări de economie, statistică, sociologie, psihologie, informatică, deoarece este o problemă dificilă, cu caracter multidisciplinar.

Chestionarul are un rol și o poziție critică în cercetările de marketing, deoarece el trebuie să traducă obiectivele cercetării în întrebări concrete specifice pentru a obține informațiile dorite de la subiecții investigați.

Deși nu există un tipar general valabil pentru elaborarea chestionarelor, rezultatele din teoria și practica de specialitate au evidențiat faptul că un chestionar „bun” trebuie să îndeplinească anumite condiții: (Paina, Pop, 1997:p. 40).

- să fie cât mai scurt cu putință, dar totodată să cuprindă toate întrebările necesare pentru obținerea informațiilor relevante, semnificative;
- să fie adecvat subiecților investigați, respectiv:
- să fie construit explicit pentru a putea fi înțeles de subiecți;
- să folosească un limbaj corespunzător nivelului intelectual al subiecților;
- să fie ușor de completat, într-o manieră concisă, interesantă, fluentă și logică.
- să fie ușor de administrat, permițând înregistrarea rapidă a răspunsurilor și codificarea acestora;
- să permită tabelarea ușoară a informațiilor;
- să fie traductibil, asigurând transmiterea sentimentelor, opiniilor și gândurilor subiecților, a constatărilor și recomandărilor din răspunsurile acestora, pentru a satisface setea de informații a managerilor, în special.



Chestionarul este prezentat în Anexa 1.

Am chestionat un număr de 47 de respondenți în următoarea structură:

**Tabel 5.1. - Lotul participanților la studiu**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Funcția respondentului</b>	<b>Compania în care activează</b>	<b>Număr de respondenți/funcție (persoane)</b>
1.	Operațional Manager	Mediplus Exim	1
		Farmavet	1
		Montero	1
		GSK	1
2.	Asistent Manager	Mediplus Exim	1
		Farmavet	1
		Montero	1
		GSK	1
3	Reprezentant medical	Mediplus Exim	4
		Farmavet	3
		Montero	2
		GSK	3
4.	Agent distribuție	Mediplus Exim	3
		Farmavet	2
		Montero	2
		GSK	4
5.	Distribuitor	Mediplus Exim	4
		Farmavet	3
		Montero	2
		GSK	7

Dacă luăm în considerare numărul total de chestionare aplicate la fiecare firmă în parte, putem evidenția următoarea structură:

**Tabel 5.2. - Repartizarea chestionarelor pe companii**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Compania</b>	<b>Număr de chestionare valide interpretate</b>
1.	Mediplus Exim	13
2.	Farmavet	10
3	Montero	8
4.	GSK	16

Prelucrând datele obținute au rezultat următoarele aspecte mai importante:

- 65,9% dintre respondenți sunt persoane de sex masculin;
- majoritatea respondenților – 53,19% au vârste între 31 și 40 de ani;
- cei mai mulți dintre respondenți lucrează în companiile respective de
- peste 1 an, dar nu au o vechime mai mare de 3 ani;
- corelat cu răspunsurile privitoare la vârstă primite la prima întrebare, răspunsurile confirmă faptul că activitatea de distribuție este una extrem de consumtivă, fiind cu precădere adresată grupei de vârstă 31 – 40 de ani, din cel puțin două considerente:
  - pentru cei de pe nivelul mediu de management, această grupă de vârstă justifică experiența de care au nevoie pentru a putea face față responsabilităților, posibilității de a gestiona oameni și bani, și de a face față acestor sarcini;
  - pentru ceilalți însă (cum ar fi agenții sau reprezentanții) această grupă de vârstă confirmă faptul că pentru a ajunge în domeniul distribuției de produse farmaceutice, este nevoie de experiență – fiind produse complexe, este nevoie de diferite cursuri de calificare/specializare, de acumulare a unor abilități sporite de comunicare, de reaționare cu clienții, de negociere etc. – iar toate acestea solicită timp.
- structura managementului de distribuție este o activitate care necesită anumite abilități de comunicare, coordonare, răspundere, planificare. Persoanele investigate au declarat că își însușesc pe deplin toate cunoștințele ce au la bază managementul distribuției, acest lucru făcând din ei adevărați profesioniști;
- se impune ca obligatorie, instruirea periodică a persoanelor din departamentul de distribuție – în primul rând, dar și din departamentele de vânzări – marketing, instruire cu privire la activitățile specifice departamentelor, relațiile acestora cu restul departamentelor din firmă, relațiile cu exteriorul – cu terții etc.
- în acest moment comenzile sunt transmise cu ajutorul factorului uman (agenți de distribuție, dar pe viitor ponderea transmiterii comenzilor va fi pe cale electronică;
- gradul de onorare a comenzilor este în proporție mare;

- scurtarea timpilor de onorare a comenzilor de la efectuarea comenzii și până la livrare stau în atenția managementului și a personalului urmărind îmbunătățirea acestui aspect;
- onorarea comenzilor suplimentare și interesul pentru satisfacerea comenzilor forțate;
- colaborarea în rezolvarea problemelor atunci când există medicamente deteriorate sau când sunt greșite comenzile;
- emiterea la timp a facturilor și urmărirea încasării lor;
- seriozitatea partenerilor este calitatea luată în considerare în relațiile dintre parteneri;
- importanța culegerii informațiilor necesare în procesul luării deciziilor;
- aprecierea managementului de către personalul din cadrul firmelor.

## **5.2. CONCLUZII ȘI PROPUNERI**

Distribuția produselor medicamentoase constituie un aspect major al pieței farmaceutice și implicit al sănătății populației. Medicamentul odată pregătit din punct de vedere al eficienței terapeutice și al siguranței în folosire este gata de a fi lansat pe piață. În acest moment, se deschide și aspectul economic al existenței sale, dat de evoluția pe o piață liberă.

În România, se pare că producătorii de medicamente nu-și pot desface produsele direct către farmacii sau consumatorii finali, existând obligativitatea utilizării verigii intermediare: engross, respectiv a unui depozit farmaceutic.

În ceea ce privește unitățile de distribuție cu amănuntul, respectiv farmaciile, se pare că se poate semna o creștere mare a numărului acestora datorită inițiativei particulare manifestate în acest domeniu. Potrivit datelor preluate din studiul realizat, a crescut atât numărul de farmacii cât și numărul de depozite, ca și volumul vânzărilor cu amănuntul și cu ridicata de medicamente.

Distribuția de medicamente resimte tendințele concentrării mult mai acut decât piața producătorilor. Presiunile competiționale se accentuează, în condițiile în care ritmul de creștere al pieței farmaceutice se reduce. Au apărut standarde de distribuție, iar firmele încearcă să se diferențieze prin servicii și să preia companiile care să le ajute să evolueze.

Pentru optimizarea activității de distribuție comenzile de la beneficiar la furnizor trebuie să ajungă în timp util iar canalele de transmitere a acestora să fie cât mai fiabile și mai eficiente.

Managementul distribuției de medicamente este încă în faza de progres. Acest lucru se vede încă pe piața farmaceutică. Va mai dura poate mult timp până se va ajunge la o performanță în ceea ce privește distribuția de medicamente.

Serviciile au devenit în ultimul timp principalul subiect al competiției economice, ba mai mult chiar, studiind permanent dorințele clienților, s-a dovedit că produsele sunt cumpărate pentru serviciile pe care ele le oferă și nu ca entități în sine.

Părerea noastră este că serviciul către clienți – ca element component al managementului distribuției, poate juca un rol deosebit de important în stabilirea gradului de satisfacție al cumpărătorilor decât celelalte caracteristici tangibile care însoțesc produsele farmaceutice în actul de vânzare-cumpărare.

La fel de important în opinia noastră, este contactul intens cu clientul pe care îl presupune distribuția medicamentelor, și care influențează caracteristicile calitative ale acestuia. Și aici apare rolul important al managementului, al conducerii firmelor, de a urmări motivarea și instruirea personalului, astfel încât acest contact cu clienții să aibă rezultate pozitive, clientului să îi fie oferită o experiență plăcută. Tot conducerea firmelor, credem noi (dar nu numai aceasta) este implicată în oferirea unei imagini profesionale a firmei, astfel încât clienții să conștientizeze și să simtă autoritatea competenței profesionale a personalului cu care intră în contact.

În opinia noastră, un rol deosebit de important îl are manualul calității – respectiv documentul central care stă la baza sistemului de calitate dintr-o firmă. Acest manual declară intențiile companiei privind asigurarea calității, standardele și normele interne de asigurare a calității pentru toate procesele care au loc, indicatori și limitele lor de acceptabilitate, responsabili, acțiuni și proceduri pentru asigurarea calității.

Părerea noastră este că acest manual al calității ajută fiecare angajat, pe de o parte, și conducerea, pe de altă parte, să evalueze în orice moment situația asigurării calității. Dacă un client, de exemplu, dorește să evalueze sistemul de calitate al unei firme poate cere în orice moment manualul calității și poate verifica toate aspectele activității cu influență asupra calității serviciului final.

De asemenea, apreciem că acest manual al calității este deosebit de important deoarece el stabilește principiul orientării către client, angajamentul firmei în înțelegerea așteptărilor curente și viitoare ale clienților, și chiar depășirea acestor așteptări.

Dar, în același timp, nu negăm importanța, rolul deosebit pe care îl au în stabilirea strategiilor comerciale, anchetele de satisfacție, gestiunea reclamațiilor, metoda clientului misterios și chiar benchmarkingul, cu marele dezavantaj care îl prezintă, și anume costurile destul de ridicate implicate în derularea unor astfel de metode.

Considerăm că în situația economică actuală, calitatea serviciilor către clienți trebuie privită de către distribuitorii români ca fiind o garanție a unor practici manageriale etice și consecvente, demonstrând integritatea și corectitudinea de care dau dovadă în activitatea lor pe piață.

În vederea evaluării eficacității și eficienței activității manageriale propunem ca și o necesitate astfel ca la nivelul fiecărei firme să se ia în considerare:

**1. Capacitatea de a elabora și implementa strategii și politici competitive:**

- Existența și calitatea strategiilor firmei;
- Existența și calitatea politicilor globale ale firmei;
- Existența și calitatea politicilor firmei în domeniul comercial, personal, financiar, investiții.
- Gradul de organizare a activității de planificare.

**2. Flexibilitatea organizatorică a firmei (care va fi influențată în urma investiției realizate și implementării politicii centrate pe orientarea spre client):**

- Dimensiunea aparatului managerial;
- Ponderea ierarhică medie și ponderile ierarhice ale principalelor categorii de cadre de conducere;
- Numărul de nivele ierarhice;
- Numărul și denumirea compartimentelor care alcătuiesc structura organizatorică;
- Dimensiunea și coeziunea echipei manageriale;
- Gradul de structurare a sarcinilor, atribuțiilor, responsabilităților și a competențelor pe posturi, funcții și compartimente;
- Actualizarea regulamentului de organizare și funcționare, a descrierilor de funcții și posturi.

**3. Raționalizarea decizională a firmei:**

- Tipologia deciziilor adoptate, pe niveluri ierarhice;
- Corespondența dintre deciziile adoptate și poziția ierarhică a decidentului;
- Folosirea metodelor decizionale moderne pentru optimizarea deciziilor de certitudine, risc și incertitudine;
- Capacitatea de fundamentare a deciziilor majore privind piața, relațiile cu partenerii de pe piață.

**4. Calitatea sistemului informațional:**

- Gradul de dotare cu tehnică modernă;
- Principalele aplicații informatice utilizate;
- Operativitatea informării managerilor de la toate nivelurile ierarhice;
- Gradul de informare a firmei privind evoluțiile pe plan național și internațional;
- Capacitatea de a comunica și fluxurile informaționale cu alte firme.

**5. Disponibilitatea pentru implementarea și utilizarea de sisteme, metode și tehnici**

*manageriale evaluate:*

- Metode și tehnici manageriale evaluate care au fost operaționalizate;
- Metode și tehnici manageriale evaluate aflate în curs de implementare.

**6. Gradul de atractivitate a firmei pentru manageri, specialiști și alți angajați:**

- Fluctuația forței de muncă pentru fiecare dintre categoriile amintite;
- Mărimea salariului mediu din firmă, comparativ cu salariul mediu din zona respectivă, din ramura de activitate a firmei și chiar față de salariul la nivel național.

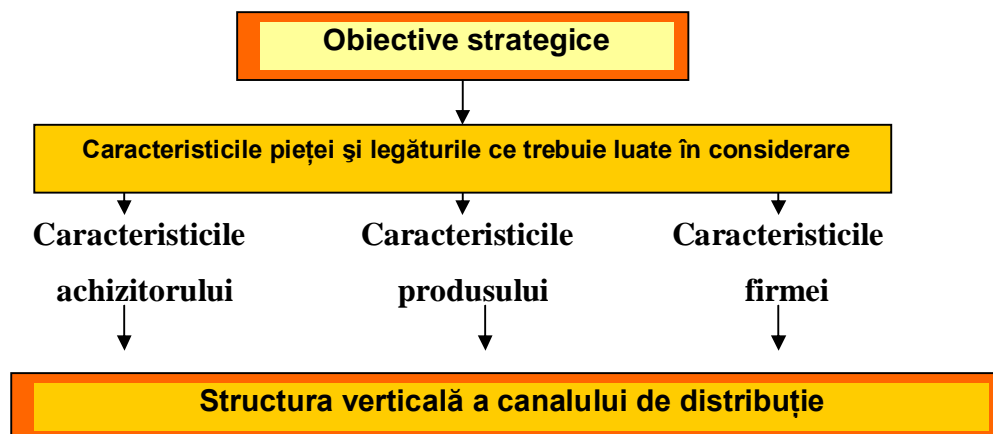
Părerea noastră este că în condițiile actuale, cea mai mare provocare pentru firmele care își desfășoară activitatea în domeniul distribuției de produse farmaceutice și oferă servicii de susținere a vânzărilor, constă în adaptarea la legile pieței – respectiv sporirea eficienței, în același timp cu menținerea sau chiar îmbunătățirea nivelului de calitate.

## **BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ**

1. **Adair J.** – Understanding Motivation, Talbot Adair Press, London 1990;

2. **Bălan C.**, - Logistica, Editura Uranus, București, 2006;
3. **Bartoli, A., Hermel, P.**, (1986) - *Piloter l'entreprise en mutation. Une approche stratégique du changement*, Editions d'Organisation, apud Lucica Matei, *Managemenul serviciilor publice*, Suport de curs, București, 2007;
4. **Borza A.** – Management strategic și competitivitate în afaceri, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003;
5. **Brandabur, R.** - Comportamentul consumatorului organizațional pe piața produselor farmaceutice, *Revista Română de Marketing*, 2006;
6. **Breuer R., Winter, K.H.** – OTC – Marketing management, Wiesbaden, Editura Gabler, 2000;
7. **Bruhn, M.** - Marketing, Editura Economică, București, 1999;
8. **Bucurencu S.T., Cuparencu B., Ponoran V.** – Marketing pentru industria farmaceutică, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 1999;
9. **Corey, E.**- Industrial Marketing: Cases and Concepts, *Business Horizons*, Volume 42, Issue 2, 1999;
10. **Dubois, P.L. și Jolibert, A.** Marketing - teorie și practică, vol. I, Editura Economica 1989 Paris, tradusa în limba româna și editata sub egida Universității de Științe Agricole din Cluj-Napoca 1992 p.1;
11. **Enache E., (coord.)** - Marketing, Ediția a II-a Revizuită, Editura Independența Economică, Pitești, 2008;
12. **Florescu, C., Mălcome, P. și Pop, N.A.I. (coordonatori)** - Marketing: dicționar explicativ, Editura Economică, București, 2003;
13. **Gattorna J., L.** – Managementul Logisticii și distribuției, Editura Teora București, 1990;
14. **Groza I., Groza E., și colab.** - Studiul de piață privind utilizarea steroizilor sintetici în combaterea tulburărilor de reproducție la animale. Lucrare susținută la simpozionul organizat de Facultatea de Medicină Veterinară din Timișoara, 2002;
15. **Ilieș L., Crișan E.** – Managementul firmei și planul de afaceri, Risoprint Cluj-Napoca, 2009;
16. **Kotler P.** – Principiile Marketingului, Ediția Europeană, Ed. Teora 1998;

17. **Mălcome, P., coord.** - Lexicon de marketing, Editura Junimea, Iași, 1994;
18. **Nica P., Prodan A., Iftimescu A.** – Management, Editura Sedcon Libris, Iași 2002;
19. **Olaru, S., D.** - Marketingul serviciilor, Editura Fundației România de Măine, București, 2008;
20. **Paina N. și colab.** – Bazele marketingului. Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002;
21. **Paina N., Pop M.D.** – Cercetări de marketing. Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1997;
22. **Paina, N. și Pop, M.D.** - Politici de marketing, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1998;
23. **Patriche, D.** - Bazele Comerțului, Editura Economică, București, 1999;
24. **Ristea, A.L. (coordonator)** - Marketing – Premise și provocări ale economiei înalt competitive, Editura Expert, București, 2002;
25. **Rosembloom B.** – „Marketing channels”, A Management View, The Dryden Press, Chicago 1983;
26. **Singer, P. (Ed.)** - Tratat de etică, Editura Polirom, Iași, 2006;
27. **Stancu, M., M.** - Studiul produsului farmaceutic prin analiza și ingineria valorii (II), Pharmakon, Editura Biroul Roman de Auditare a Tirajelor, București, Nr. 7, 2004;
28. **Ursachi, I.** - Management, Editura ASE, București, 2005;
29. **Voicu M., Cărăușu E.,** – Marketingul Medicamentelor. Editura Gr.T.Popa Iași, 2004.





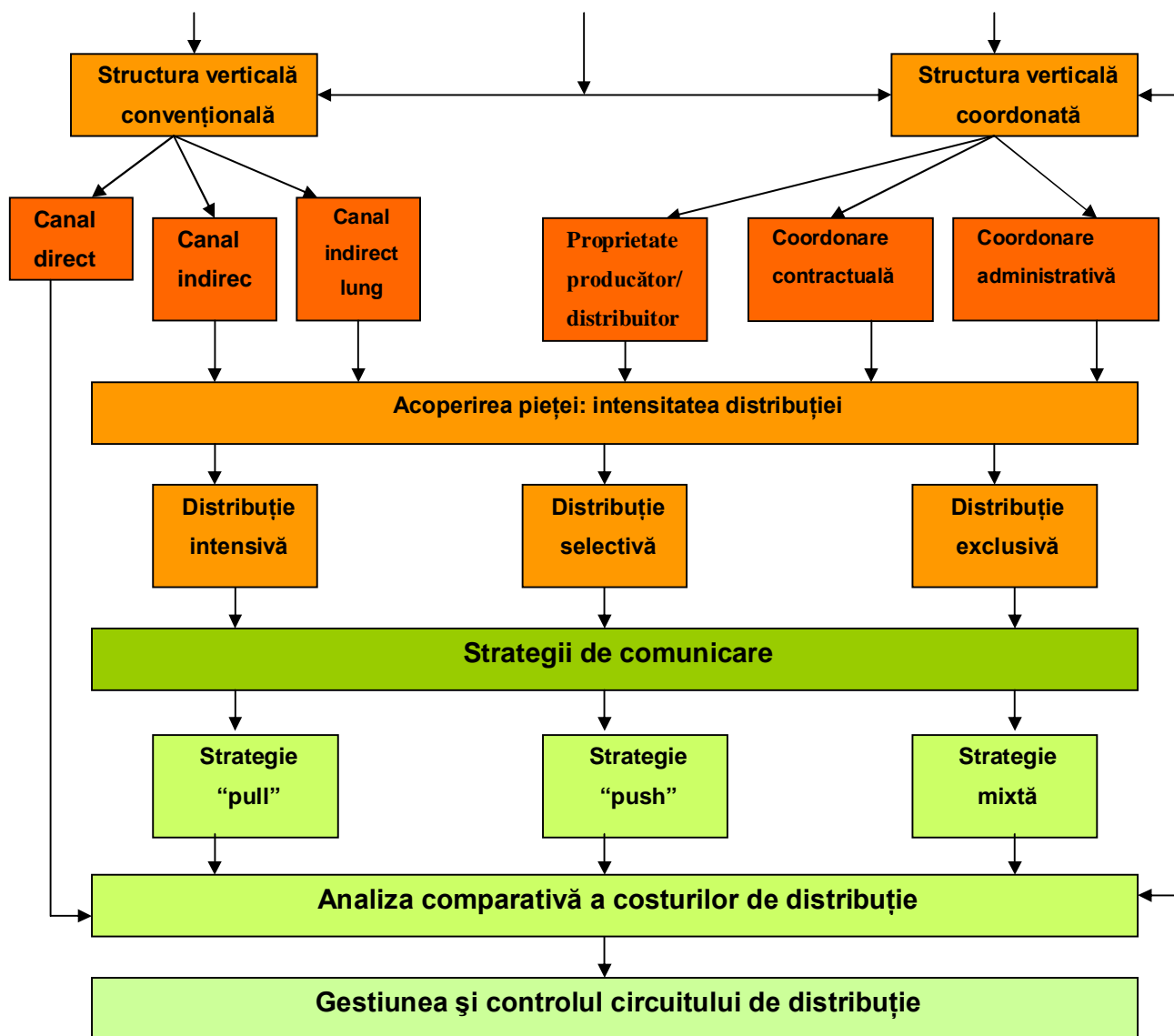


Figura 2.7 - Decizii strategice de distribuție

(sursa: Ristea A.L (coord), Marketing- Premise și provocări ale economiei înalt competitive, Ed.Expert, București 2002, p.103)