

UNIVERSITATEA VIRTUALĂ DE AFACERI

Pregătirea și gestionarea afacerilor

Ovidiu Nicolescu

Pregătirea și gestionarea afacerilor

- CURS -

Toate drepturile asupra acestei lucrări aparțin Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative,
Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”

Strada Povernei 6-8, București

Tel./fax: (021) 313.5895

E-mail: editura@comunicare.ro

www.comunicare.ro

Cuprins

| | |
|--|-----------|
| Capitolul 1. Oportunitatea economică | 7 |
| 1.1. Definirea și caracteristicile oportunităților economice | 7 |
| 1.2. Principalele surse de oportunități economice | 8 |
| 1.3. Tipuri de oportunități | 10 |
| 1.4. Rolul esențial al omului în identificarea oportunității economice | 12 |
| 1.5. Abordarea oportunității economice | 13 |
| 1.6. Surse bibliografice pe Internet | 15 |
| Capitolul 2. Elaborarea planului de afaceri..... | 17 |
| 2.1. Definirea și necesitatea planului de afaceri | 17 |
| 2.2. Scopurile elaborării planului de afaceri | 19 |
| 2.3. Determinarea scopurilor întreprinzătorului și autoevaluarea potențialului său.. | 21 |
| 2.4. Principiile elaborării planului de afaceri..... | 25 |
| 2.5. Structura planului de afaceri..... | 27 |
| 2.6. Relația plan de afaceri – studiu de fezabilitate..... | 31 |
| 2.7. Erori frecvente în elaborarea și prezentarea planului de afaceri..... | 34 |
| 2.8. Avantajele și utilitatea planului de afaceri | 35 |
| 2.9 Surse bibliografice pe internet | 37 |
| Capitolul 3. Aspecte specifice managementului întreprinorial curent..... | 39 |
| 3.1. Definirea și structura activității întreprinoriale..... | 39 |
| 3.2 Definirea managementului întreprinorial și a formelor sale..... | 42 |
| 3.3. Determinanți ai specificității managementului întreprinorial | 44 |
| 3.4. Particularități ale previziunii în IMM-uri | 46 |
| 3.5. Particularități ale organizării întreprinoriale..... | 48 |
| 3.6. Particularități ale antrenării personalului în IMM-uri | 50 |
| 3.7. Particularități ale coordonării în firmele mici și mijlocii | 52 |
| 3.8. Particularități ale control-evaluării întreprinoriale..... | 53 |
| 3.9. Principalele categorii de decizii ale întreprinzătorului..... | 55 |
| 3.10. Surse bibliografice pe Internet | 58 |
| Capitolul 4. Întrebări cheie..... | 59 |
| Capitolul 5. Studiu de caz - O boală cu urmări fericite..... | 61 |
| Capitolul 6. Studiu de caz - O afacere franceză în domeniul textilelor | 69 |
| Bibliografie | 78 |
| Surse bibliografice pe Internet..... | 78 |

Capitolul 1. Oportunitatea economică

1.1. Definirea și caracteristicile oportunităților economice

Punctul de plecare al oricărui întreprinzător și de demarare a fiecărei firme sau afaceri îl reprezintă existența și identificarea unei oportunități economice. De aici decurge importanța capitală a oportunității economice sau de afaceri pentru activitățile întreprinderilor. Aceasta explică de ce, în toată literatura consacrată domeniului întreprinzătorial, abordarea oportunității economice reprezintă un subiect specific primordial.

Primul aspect major privitor la oportunități se referă la definirea sa. Surprinzător, în lucrările de specialitate sunt foarte puține încercări de definire ale oportunității economice. Cea mai cunoscută aparține lui Howard Stevenson¹, directorul Centrului de Studii Intreprinzătoriale de la Universitatea Harvard. În accepțiunea sa, oportunitatea economică sau întreprinzătorială reprezintă o dorită stare viitoare, diferită de cea prezentă și, concomitent, o credință a unei persoane (întreprinzătorul) că este posibilă realizarea sa cu succes. N. Vittal², într-o recentă lucrare, punctează faptul că oportunitatea, precum frumusețea, se află „în ochiul” persoanei implicate. Mai concret, aceeași situație – absența unui anumit produs pe piață sau necesitate umană nesatisfăcută – vizibilă pentru numeroase persoane, este sesizată și considerată, din punct de vedere economic, doar de o persoană sau un grup de persoane, devenind oportunitate economică.

Prin prisma elementelor prezentate putem defini oportunitatea economică ca o *necesitate și/sau o cerere potențială de un produs sau serviciu într-un anumit context, a cărei sesizare, identificare, luare în considerare și satisfacere printr-un proces economic de către o persoană sau un grup, poate în viitor genera profit.*

Deci, oportunitatea economică prezintă concomitent mai multe *dimensiuni*:

- economică, în sensul generării de profit;
- psihologică, „existând”, numai ca percepție a anumitor persoane care cred în profitabilitatea sa;
- contextuală, concretă, manifestându-se numai în anumite situații și condiții;
- prospectivă, devenind o realitate în viitor, ca urmare a unor decizii și acțiuni concertate, de natură economică, întreprinzătorială și managerială.

Conștientizarea acestor dimensiuni este deosebit de instructivă, facilitând succesul demersurilor întreprinzătoriale.

¹ H. Stevenson, *Curs de management întreprinzătorial*, EFMD, Budapesta, 1991

² N. Vittal, *Drives of the Global Flow of Communications in Megacities*, Labour, Communications, ISEAS, Singapore, 1998, p. 147

1.2. Principalele surse de oportunități economice

Pentru a facilita perceperea conceptului de oportunitate economică în completitudinea sa, este utilă prezentarea principalelor *categorii de surse ale oportunităților economice* în funcție de natura lor:

- *comerciale*, reprezentate de cererea deschisă sau latentă pentru anumite produse sau servicii;
- *științifice*, constând din descoperirea de noi legi, principii, metodologii etc. aplicabile în realizarea de produse și servicii noi și modernizate;
- *tehnice*, reprezentate de noi echipamente, tehnologii, materii prime etc. care pot servi ca bază pentru o nouă afacere sau pentru diversificarea, modernizarea, specializarea etc. unei firme;
- *juridice*, constând în apariția de noi legi, ordonanțe, hotărâri de guvern etc. sau modificarea celor existente, cu consecințe semnificative asupra inițierii, derulării și profitabilității activităților economice¹;
- *fiscale*, atunci când se schimbă felul, dimensiunea, modul de calcul etc. al diferitelor taxe și impozite, modificând astfel motivațiile întreprinzătorului și condițiile de valorificare a capitalului;
- *bancare*, ca urmare a modificării semnificative a condițiilor de acordare a creditelor (mărimea și tipul creditului, durata de acordare, volumul garanțiilor, nivelul dobânzii etc.);
- *informaționale*, reprezentate de noi abordări și tehnologii informatice, care permit accesul mai rapid, mai ieftin și mai complet la informații importante pentru demararea și realizarea de acțiuni economice²;
- *educaționale*, manifestate de pregătirea prin școală de persoane cu viziune, cunoștințe, abilități, aptitudini, deprinderi și comportamente favorizante activităților de tip întreprenorial;
- *manageriale*, reprezentate de noile abordări, metode, tehnici, know-how³, cunoștințe etc. ce facilitează identificarea și valorificarea oportunităților economice.

Există mari diferențe în ceea ce privește toate aceste categorii de surse ale oportunităților economice cu mare impact asupra intensității fenomenului întreprenorial și asupra performanțelor economice de ansamblu ale firmelor. Cu titlu exemplificativ, prezentăm în diagramele următoare costurile financiare și de timp implicate de înființarea unui SRL în SUA, Japonia, Franța, Italia, Islanda, Germania, Suedia, Olanda, Australia, Marea Britanie, Spania și Islanda. Desigur, nu întâmplător, țara cu cele mai multe firme la 1.000 de locuitori și cele mai performante economic - SUA - are pe ansamblu cele mai reduse costuri și condiții pentru înființarea lor. Australia și Marea Britanie, cu mari progrese în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii, în ultimul dece-

¹ De exemplu, modificarea legislației României pe baza adoptării aquis-communitaire în domeniul importului, exportului, investițiilor etc.

² Cum ar fi Internetul

³ Termenul de know-how definește cunoștințele cu un pronunțat caracter aplicativ care sunt asociate unei metodologii sau tehnologii și care de regulă se obțin ca urmare a utilizării îndelungate și inteligente a acestora.

niu oferă printre cele mai favorizante condiții de înființare a lor, contribuind astfel semnificativ la valorificarea oportunităților economice potențiale.

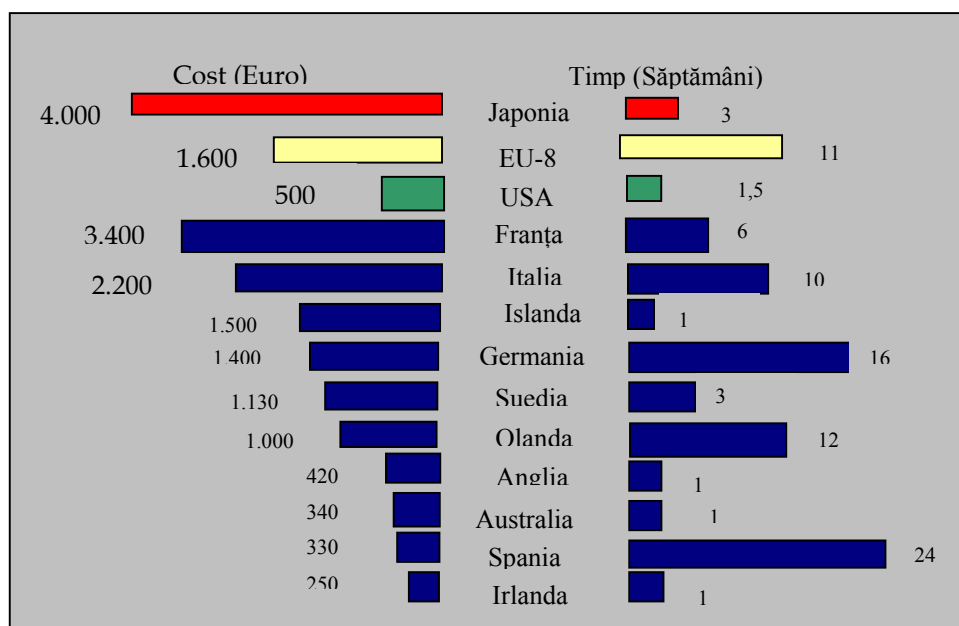


Fig. 1. Costul în EURO și perioada medie necesară înființării unui SRL în diferite țări

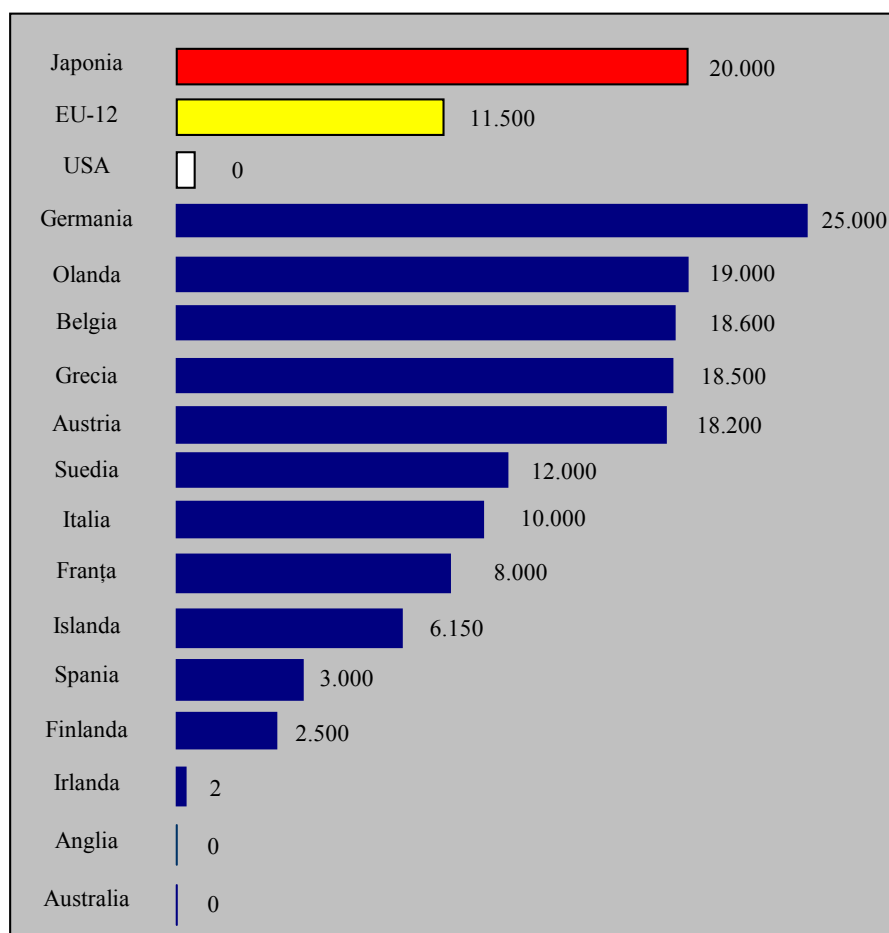


Fig. 2. Capitalul minim cerut (Euro) pentru a înființa un SRL în diferite țări

1.3. Tipuri de oportunități

Practica întreprinzătorială de sute de ani a relevat că există anumite categorii de oportunități de afaceri, care se întâlnesc cu o frecvență mare. Cunoașterea lor este instructivă, în special pentru tineri și pentru persoanele interesate în a deveni întreprinzători, indiferent de vârstă. În tabelul nr. 1 prezentăm lista acestor oportunități, care are la bază, în principal, abordarea cuprinsă în cunoscuta lucrare americană NxLevel Guide for Entrepreneurs¹.

Tabelul nr. 1. Principalele categorii de oportunități economice

| Categorii de oportunități |
|---|
| Operaționalizarea unei invenții |
| Desprinderea sau separarea dintr-un produs sau serviciu existent |
| Transformarea unui hobby într-o afacere |
| Conștientizarea existenței unui anumit client |
| Descoperirea unei necesități a pieței nesatisfăcute |
| Dezvoltarea unor activități realizate în afara orelor de program de muncă |
| Șansa de a întâlni și recunoaște o oportunitate de afaceri viabilă |
| Experiența sau competența profesională proprie |

O *invenție* proprie sau cumpărată reprezintă o oportunitate de afaceri. Deși mult vehiculate în literatura de specialitate, numai un procent relativ redus dintre invenții se dovedesc a constitui oportunități de afaceri. Cauzele principale le reprezintă lipsa de valoare comercială a majorității lor și absența sau insuficiența calităților întreprinzătoriale a majorității investitorilor. Folosirea unei invenții ca oportunitate de afaceri implică în primul rând constatarea existenței unei piețe suficiente pentru viitorul produs sau serviciu, urmată de evaluarea resurselor financiare necesare, cunoașterea restricțiilor și limitelor implicate de construirea unei afaceri pe baza produsului respectiv. Este important să se conștientizeze că de la invenție până la punerea la punct a unei afaceri de succes este necesar ca se cheltuiască o mare cantitate de timp și energie, în special pentru a atrage potențiali clienți să cumpere noul produs.

Desprinderea sau separarea unor elemente dintr-un produs sau serviciu existent și transformarea lor în obiectul unei noi afaceri de sine stătătoare constituie o relativ frecventă oportunitate de afaceri. Persoana care este organic implicată în producerea și comercializarea unui produs constată că anumite părți ale acestora se pot folosi și/sau comercializa separat, în condiții de performanță economică superioară. De exemplu, la o piesă sau un subansamblu fără o complexitate deosebită, care se fabrică de un producător, diversificarea se poate produce în mod separat, specializat, în condiții tehnice și economice superioare și chiar în zona unde se află firma cumpărătoare. Pentru un specialist care a lucrat în domeniul respectiv și cunoaște principalele aspecte implicate, producerea și comercializarea respectivei piese sau subansamblu reprezintă o valoroasă oportunitate de afaceri. În asemenea situații este esențial să-ți construiești un bun plan de afaceri, să posezi capacități întreprinzătoriale normale și să dispui de informațiile relevante privind toate activitățile implicate de valorificarea oportunității.

¹ D.P. Wold, *NxLevel Guide for Entrepreneurs*, WEN, University of Colombia, Denver, 1998.

Transformarea hobby-ului într-o afacere este o oportunitate de afaceri folosită din ce în ce mai frecvent în țările dezvoltate cu un standard de viață ridicat, unde o proporție apreciabilă a populației cultivă cotidian anumite hobby-uri. Două sunt elementele esențiale de luat în considerare. Mai întâi examinarea și constatarea că hobby-ul respectiv are valoare economică, că există o piață suficientă pentru el. Al doilea aspect se referă la faptul că transformarea hobby-ului în afacere va antrena numeroase eforturi, va crea presiuni asupra persoanei în cauză, diminuându-se satisfacțiile generate de practicarea hobby-ului numai pentru sine din perioada anterioară.

Conștientizarea existenței unui anumit client pentru un anumit produs. O astfel de oportunitate apare atunci când o firmă are nevoie de un anumit produs și nu există încă un producător. Este o oportunitate economică deosebit de valoroasă, întrucât asigură rezolvarea aspectului celui mai dificil în orice afacere – certitudinea cumpărătorului, a pieței. Problemele principale de avut în vedere sunt: constatarea că respectivul cumpărător are capacitatea financiară să-și onoreze angajamentele și că acesta posedă capacitatea de a-l marketa, de a-l vinde.

Un aspect major de considerat este dependența de un singur client care își va impune prețul și celelalte condiții de producție și cumpărare. În plus, în perioada de recesiune economică comenzile sale pentru produsul sau serviciul pe care s-a fondat firma pot scădea substanțial.

Descoperirea unei nișe de piață. Această oportunitate este accesibilă persoanelor care cunosc aprofundat o anumită piață. Identificarea nișei de piață s-a dovedit a fi una dintre cele mai frecvente și de succes oportunități de afaceri. Principalul element de considerat este determinarea mărimii și duratei nișei de piață pentru a fi sigur că poate susține o afacere profitabilă pe termen lung.

Dezvoltarea unei activități realizate anterior în afara orelor de program de muncă. O asemenea oportunitate prezintă foarte mari avantaje pentru potențialul întreprinzător. Existența posibilității de a observa și cunoaște piața o perioadă îndelungată, creșterea treptată a interesului și abilităților profesionale personale în domeniul respectiv, dezvoltarea graduală a bazei de clienți până la nivelul la care asigură susținerea unei activități întreprinderiale profitabile, suficiente pentru o persoană care nu mai are alte venituri.

Șansa de a întâlni și recunoaște o oportunitate de afaceri viabilă. Acestui gen de oportunitate îi datorează transformarea în întreprinzători o proporție apreciabilă a lor. De fapt, așa cum se exprimă un cunoscut specialist în domeniu, Howard Stevenson, în jurul nostru „ninge” cu potențiale oportunități de afaceri, depinde însă de capacitatea noastră de a le rezolva și valorifica. Aceasta face parte din talentul întreprinderial pe care îl au numai anumite persoane. În final, o ultimă remarcă. Șansa intervine în diverse proporții în descoperirea și valorificarea aproape oricărei oportunități de afaceri.

Competența sau experiența profesională deosebită într-unul sau mai multe domenii poate, de asemenea, facilita punerea în valoare de oportunități de afaceri. Cu cât o persoană deține cunoștințe și know-how aprofundate în anumite domenii, cu atât este mai în măsură să-și construiască o afacere profitabilă. Experiența arată că numeroși ingineri sau economiști, după ce și-au dezvoltat competențele lucrând ca salariați la o firmă, au trecut la valorificarea experienței dobândite pe cont propriu, devenind întreprinzători. Esențial este să se apeleze și la alți specialiști pentru a se asigura toate competențele necesare derulării profitabile a afacerii.

Situația economică personală sau familială disperată se dovedește nu rareori a constitui fundamentul începerii unei afaceri. Astfel de situații apar, de regulă, atunci când o persoană și-a pierdut locul de muncă și nu reușește să se mai angajeze în altă firmă. O altă cauză frecventă este modificarea dramatică a situației familiale care impune cu acuitate un venit superior pe care salariul nu îl poate asigura. Situația economică personală sau familială disperată determină cel mai adesea înființarea de firme mici, de supraviețuire, cu resurse relativ modeste și cu un proces de înființare concentrat în timp, stresant. În ultimul deceniu în țările dezvoltate s-au creat anumite facilități pentru ca persoanele din această categorie să-și realizeze mai ușor o mică firmă prin asistență financiară și managerială din partea instituțiilor statului.

Cumpărarea unei firme existente reprezintă și ea o oportunitate de afaceri pentru cei care dețin resursele necesare. Important este să cumperi o firmă care este - și mai ales - va fi viabilă în viitor. O aprofundată analiză a respectivei firme, a pieței pe care operează și contextului în care își desfășoară activitatea sunt condiții obligatorii pentru a determina dacă cumpărarea respectivei firme reprezintă realmente o oportunitate de afaceri.

Achiziționarea unei francize este o oportunitate de afaceri care înregistrează o rapidă expansiune în numeroase țări. Franciza constă în cumpărarea de către una sau mai multe persoane a dreptului de a marketa un anumit produs sau serviciu de la o firmă consacrată, utilizându-i marca și numele, în condițiile respectării cu strictețe a sistemului practicat de aceasta. În schimbul acestei permisiuni și a unor servicii suport, francisorul plătește anumite sume sau procente de-a lungul întregii perioade de realizare a francizei⁴.

Apelarea la franciză ușurează și accelerează înființarea unei firme, întrucât se pornește de la un sistem economico-managerial verificat de practică și se primește un know-how comercial pus la punct. Potențialii întreprinzători interesați în francize trebuie să știe că orice francisă garantează succesul. Există multe francize mici, mai ieftine, care nu dispun de un fundament financiar solid, nu posedă un bun program de training și care nu asigură suficiente servicii de suport noilor întreprinzători.

În practica economică se constată că, uneori, anumite oportunități de afaceri se suprapun parțial sau se combină. Esențială este abordarea cu minuție și rigurozitate pentru a le valorifica cu succes, în mod profitabil, prin înființarea de noi firme sau prin dezvoltarea firmelor existente.

1.4. Rolul esențial al omului în identificarea oportunității economice

În viziunea lui Howard Stevenson oportunitatea economică prezintă un ansamblu de *patru determinări*, inserate în fig. 3.

Dintre cele patru determinări, esențială este cea referitoare la persoană. Omul, potențialul întreprinzător, este cel care sesizează oportunitatea economică, o identifică și analizează, stabilește un demers pragmatic de valorificare și - elementul cel mai important - decide și acționează asupra respectivei situații pentru a obține profit. Celelalte trei determinări - contextuală, materială și temporală - se manifestă în cea mai mare parte tot prin intermediul respectivei persoane. Pentru ca o persoană să poată identifica și

⁴ McDonald reprezintă unul dintre cele mai cunoscute sisteme de franciză din lume.

fructifica potențiala oportunitate economică, transformând-o într-o oportunitate economică reală – devenind astfel un autentic întreprinzător – trebuie să posede anumite abilități pragmatice, cunoștințe teoretice, contacte cu persoane și organizații și anumite resurse semnificative din punct de vedere al oportunității respective.

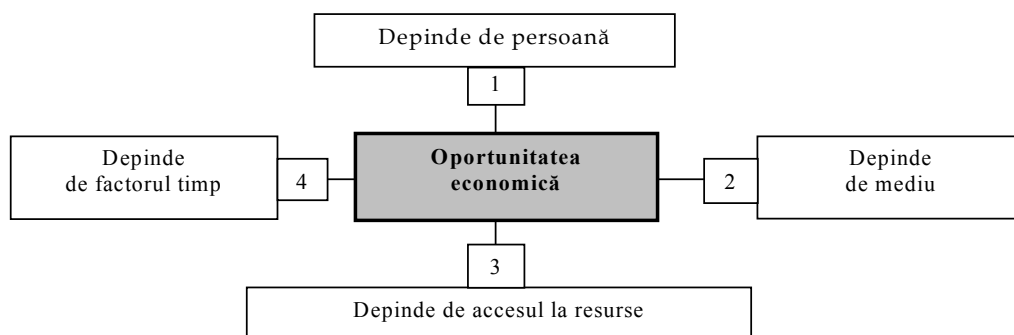


Fig. 3. Determinările oportunității economice

Dacă persoana respectivă nu posedă aceste elemente la un nivel apreciabil, potențiala oportunitate economică nu devine obiectul unui demers întreprinzătorial profitabil, manifestându-se deci ca o autentică (viabilă) oportunitate economică. Așa se explică de ce, din mii, zeci de mii sau milioane de oameni care trăiesc într-un anumit context economic, numai câțiva „captează” și valorifică oportunitatea economică folosindu-și cunoștințele, abilitățile, relațiile umane și resursele proprii.

În ultimele decenii, ca urmare a conștientizării de către un număr din ce în ce mai mare de persoane, îndeosebi cu poziții manageriale, a marelui potențial de profitabilitate pe care-l reprezintă oportunitatea economică, s-au conturat așa numitele *organizații direcționate pe oportunități*. O astfel de organizație se caracterizează prin efortul continuu de învățare, adaptare crescândă (incrementală) și creștere profitabilă pe baza identificării și exploatarei unui set integrat de oportunități. Aceste organizații încorporează în poziții cheie manageri cu gândire și mod de acțiune profund întreprinzătorial. Uneori aceste organizații sunt de dimensiuni apreciabile, performanțele lor, obținute ca urmare a acțiunilor lor manageriale inițiate de managerii-întreprinzători, fiind remarcabile. În această categorie se includ euro-întreprinzătorii de la Philips, Siemens etc⁵.

1.5. Abordarea oportunității economice

Pentru întreprinzători, ca de altfel pentru orice activitatea economică autentică, în condițiile economiei de piață este primordială abordarea oportunității economice. În esență, aceasta implică etapele înscrise în fig. 4, la al căror conținut ne referim concis în aliniatele următoare.

Identificarea oportunităților economice implică⁶:

- evaluarea necesității (cerințelor pieței);
- stabilirea unei valori, ca potențială recompensă, pentru persoanele implicate în abordarea oportunității economice;

⁵ Vezi elemente suplimentare în O. Nicolescu, *Management Comparat*, Editura Economică, București, 1999, pp. 174-176.

⁶ H. Stevenson, *op. cit.*

- conturarea opțiunilor viitoare privind tratarea oportunității economice;
- asumarea riscului asociat oportunității de către persoanele respective;
- stabilirea cadrului temporal pentru analiza aspectelor implicate;
- prefigurarea de bariere în fața potențialilor concurenți, pentru a asigura sustenabilitatea afacerii.

Determinarea resurselor necesare valorificării oportunității economice, incumbă:

- dimensionarea resurselor în funcție de amploarea, complexitatea și perspectivele oportunității economice identificate;
- reliefarea elementelor de unicitate ale abordării utilizate de noi;
- stabilirea contribuției proprii la asigurarea resurselor necesare;
- identificarea surselor de asigurare a celorlalte resurse;
- previzionarea rezultatelor financiare (veniturilor nete) scontate.

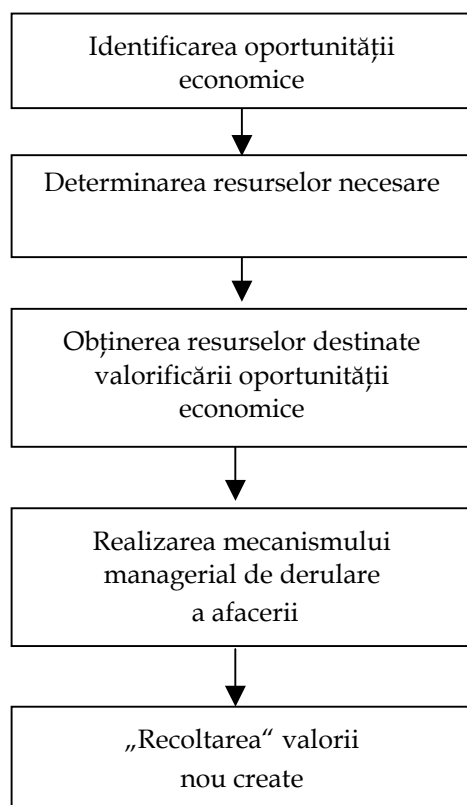


Fig. 4. Principalele faze ale abordării oportunității economice de către întreprinzător

Obținerea resurselor necesare este adesea un proces laborios și deosebit de dificil, care constă în:

- determinarea nivelurilor optime și minime pentru fiecare resursă necesară;
- identificarea altor mecanisme (decât cel al proprietății) utilizabile pentru obținerea tuturor resurselor necesare (leasing, venture-capital, francising etc.);
- cunoașterea așteptărilor, a cerințelor posesorilor de resurse față de acțiunea întreprinzătorială și asigurarea că există suficient potențial pentru a-i satisface;
- stabilirea măsurii în care oportunitatea economică poate să furnizeze suficiente stimulente pentru o cooperare pe termen lung cu furnizorii de resurse și ceilalți stakeholderi;

- prefigurarea consecințelor performanțelor necorespunzătoare calitativ, neîmplinite cantitativ sau programate greșit.

Realizarea mecanismului managerial pentru derularea afacerii are în vedere cu prioritate următoarele aspecte:

- coordonarea eficace a asigurării și utilizării resurselor interne și externe;
- stabilirea unor mecanisme pentru contacte de afaceri adecvate;
- testarea ipostazelor privitoare la aspectele esențiale ale punerii în valoare a oportunității economice;

- determinarea modalităților prin care contribuțiile (costurile) și performanțele pot fi măsurate.

„Recoltarea” valorii nou create implică, ca repere cheie, următoarele decizii și acțiuni:

- identificarea mecanismelor disponibile (utilizabile) pentru a „recolta” fructele valorificării oportunității economice;

- examinarea corectitudinii structurării afacerii din punct de vedere al proprietății, legalității și fiscalității;

- stabilirea elementelor care pot amplifica sau diminua semnificativ „recoltarea” fructelor afacerii;

- onorarea corespunzătoare a obligațiilor față de terțele părți implicate în afacere.

Elementele prezentate, fără a alcătui un tablou exhaustiv, punctează, în opinia școlii de la Harvard, care sunt principalele aspecte de avut în vedere atunci când un întreprinzător identifică o oportunitate economică și demarează procesul întreprinzătorial. Reliefarea lor se bazează pe o viziune preponderent pragmatică, centrată pe luarea în considerare a celor mai dificile probleme cu care se confruntă, de regulă, întreprinzătorii.

1.6. Surse bibliografice pe Internet

| | |
|---|---|
| http://www.blackwellpublishing.com.uk/journals/jsbm | International Council for Small Business (ICSB) abstract information |
| http://www.blackwellpublishing.com.uk/online | International Council for Small Business (ICSB) information on full-text access |
| http://www.sdabocconi.it/en/event/eisb/eisb1.html | Boconi University – Milan |
| targalsj@krakow.pl | Cracow University, Poland |
| http://www.ccsbe.org | University of Victoria, British Columbia |
| http://www.icbs.org | The George Washington University |
| paula.kuopusjarvi@tukkk.fi | Turku School of Economics and Business Administration, Finland |

Capitolul 2. Elaborarea planului de afaceri

2.1. Definirea și necesitatea planului de afaceri

Unul dintre cele mai des utilizate instrumente întreprenorial-manageriale în perioada actuală îl reprezintă planul de afaceri. Există o amplă literatură care îi este consacrată și o cazuistică numeroasă în majoritatea țărilor. În consecință, abordările teoretice și pragmatice ale planului de afaceri diferă între limite apreciabile. În continuare, prezentăm viziunea noastră asupra planului de afaceri bazată atât pe consultarea unui număr apreciabil de lucrări din literatura de specialitate internațională, cât și pe experiența echipelor de elaborare de planuri de afaceri de la Institutul de Management și Marketing Internațional MANAGER care în 10 ani au elaborat peste 60 de planuri de afacere, la o parte a acestora participând nemijlocit ca elaborator sau coordonator.

În lucrarea recent publicată în colecția MANAGEMENT a Editurii Economice, consacrată instrumentarului managerial¹, planul de afaceri este definit ca un instrument decizional dinamic, destinat pe de o parte, managerilor din cadrul firmei, în vederea creșterii eficienței activității acestora și pe de altă parte, investitorilor, bancherilor și, în general, oricărui partener posibil, industrial, comercial, social etc. cărora le permite să ia cunoștință de perspectivele afacerii.

O altă definiție frecvent întâlnită este aceea că planul de afaceri reprezintă un document care descrie scopurile firmei și mijloacele de realizare a lor în următorii cinci ani. O abordare mult mai realistă realizează cunoscutul specialist de la Universitatea Harvard, David Gumpert. Potrivit lui, planul de afaceri este un document ce demonstrează de o manieră convingătoare că afacerea preconizată poate să vândă suficiente produse și servicii pentru a produce un profit satisfăcător și a o face atractivă potențialilor sprijinitori².

După opinia noastră, *planul de afaceri este o metodă întreprenorial-managerială de proiectare și promovare a unei afaceri noi sau de dezvoltare semnificativă a unei afaceri existente, pornind de la identificarea unei oportunități economice, prin care se determină obiectivele de realizat, se dimensionează și structurează principalele resurse și activități necesare, demonstrând că aceasta este profitabilă, că merită să fie sprijinită de potențialii stakeholderi**.

Deci, noi considerăm că planul de afaceri este mai mult decât un document, este o metodă cu finalitate, conținut și efecte precis structurate, ce trebuie să demonstreze dacă afacerea este profitabilă și dacă merită să fie sprijinită de potențialii stakeholderi.

Există mai multe elemente care fac necesară elaborarea sa:

a) *Planul de afaceri reprezintă, în primul rând, un mijloc de autoedificare pentru cei ce comandă și/sau realizează planul de afaceri asupra profitabilității și viabilității demersului*

¹ O. Nicolescu (coordonator), *Sisteme, metode și tehnici manageriale*, Editura Economică, București, 1999, p. 117.

² D. Gumpert, *How to Create a Successful Business Plan*, Goldish Group, Boston, 1990, p.6

* Stakeholderul poate fi definit ca o persoană sau un grup de persoane care au interese importante în funcționarea și performanțele unei organizații și pe care le poate influența de o manieră semnificativă. De exemplu întreprinzătorul, distribuitorii, banca, managerii firmei, salariații firmei, organizațiile de IMM-uri, administrația locală ș.a.

intreprenorial de valorificare a oportunității economice. Practica demonstrează că există frecvent o mare diferență între fezabilitatea și profitabilitatea unei oportunități economice, așa cum apare la prima vedere și ceea ce rezultă după realizarea planului de afaceri. Analiza sistematică a unui set cuprinzător de informații, structurate riguros și utilizând anumite metode și tehnici, asigură întotdeauna o cunoaștere mai profundă a aspectelor implicate de valorificarea oportunităților economice și pregătirea mai minuoasă și eficace a acesteia. Altfel formulat, elaborarea planului de afaceri asigură un control al stării de sănătate a demersului intreprenorial avut în vedere. Nu de puține ori elaborarea planului de afaceri arată că afacerea dorită nu este profitabilă, împiedicându-ne astfel să facem greșeala foarte costisitoare de a demara activități care nu vor fi profitabile și de a aloca resurse care nu se vor recupera, reprezentând pierderi.

b) *Planul de afaceri constituie un instrument de previzionare a afacerii.* Prin planul de afaceri se stabilesc obiectivele de realizat, durata și succesiunea activităților necesare, dimensiunea resurselor alocate și principalii parametri de marketing, financiari, tehnici, de personal și manageriali de considerat. Se jalonează astfel în mod riguros construcția afacerii pentru a fi profitabilă.

c) *Planul de afaceri este un instrument major în finanțarea întregii afaceri.* Prin intermediul său se dimensionează resursele financiare necesare demarării și finalizării acțiunii intreprenoriale. Concomitent, planul de afaceri, prin toate elementele încorporate, oferă argumentele necesare convingerii furnizorilor de fonduri să se implice în operaționalizarea sa. Acești furnizori de fonduri pot fi acționari sau asociați la afacere: băncile, fondurile de risc sau investitorii pe piața de capital. Pentru a-i convinge, este necesar ca din analizele încorporate să rezulte că veniturile generate sunt superioare cheltuielilor ocazionate, iar cash-flow-ul satisface atât cerințele finanțării activităților curente, cât și returnării fondurilor împrumutate în perioadele stabilite.

d) *Planul de afaceri reprezintă o bază pentru organizarea, coordonarea și controlul proceselor implicate de demersul intreprenorial de valorificare a oportunității economice.* Pornind de la obiectivele previzionate și de la activitățile conturate, se stabilesc în primul rând configurația sistemului organizatoric, manualul organizării (regulamentul de organizare și funcționare) și descrierile de funcții și de posturi. Ulterior, concomitent și după operaționalizarea sistemului organizatoric, se utilizează elementele încorporate în planul de afaceri și pentru a coordona deciziile și acțiunile personalului implicat și a controla operaționalizarea lor. Este esențial ca toate modalitățile de organizare, coordonare și control, cu rol determinant în asigurarea funcționalității organizației, să fie organic subordonate îndeplinirii previziunilor cuprinse în planul de afaceri.

e) *Planul de afaceri reprezintă și o foarte importantă modalitate educațională pentru personalul implicat, începând cu întreprinzătorul.* Participarea la elaborarea planului de afaceri cu informații și apoi studierea acestuia contribuie la „învățarea” mai bună a afacerii, la însușirea și utilizarea unor concepte și tehnici manageriale, de marketing, financiare etc. Ulterior, pe parcursul aplicării planului de afaceri, prin compararea rezultatelor și proceselor efective, cu cele previzionate, se amplifică capacitatea întreprinzătorului și a echipei sale de a analiza activitățile economice și de a le perfecționa. Continua raportare și analiză a afacerii efective, comparativ cu prevederile planului de afaceri este generatoare de know-how.

f) *Sintetizând, planul de afaceri în ansamblul său constituie unul dintre cele mai complete și eficace instrumente manageriale pentru întreprinzători și manageri.* El constituie un

veritabil ghid decizional și acțional în baza căruia se proiectează și implementează componentele principale ale mecanismelor manageriale aferente proceselor de valorificare a oportunităților economice.

2.2. Scopurile elaborării planului de afaceri

Elaborarea unui plan de afaceri are în vedere întotdeauna realizarea anumitor scopuri sau obiective, sintetizate în fig. 5.

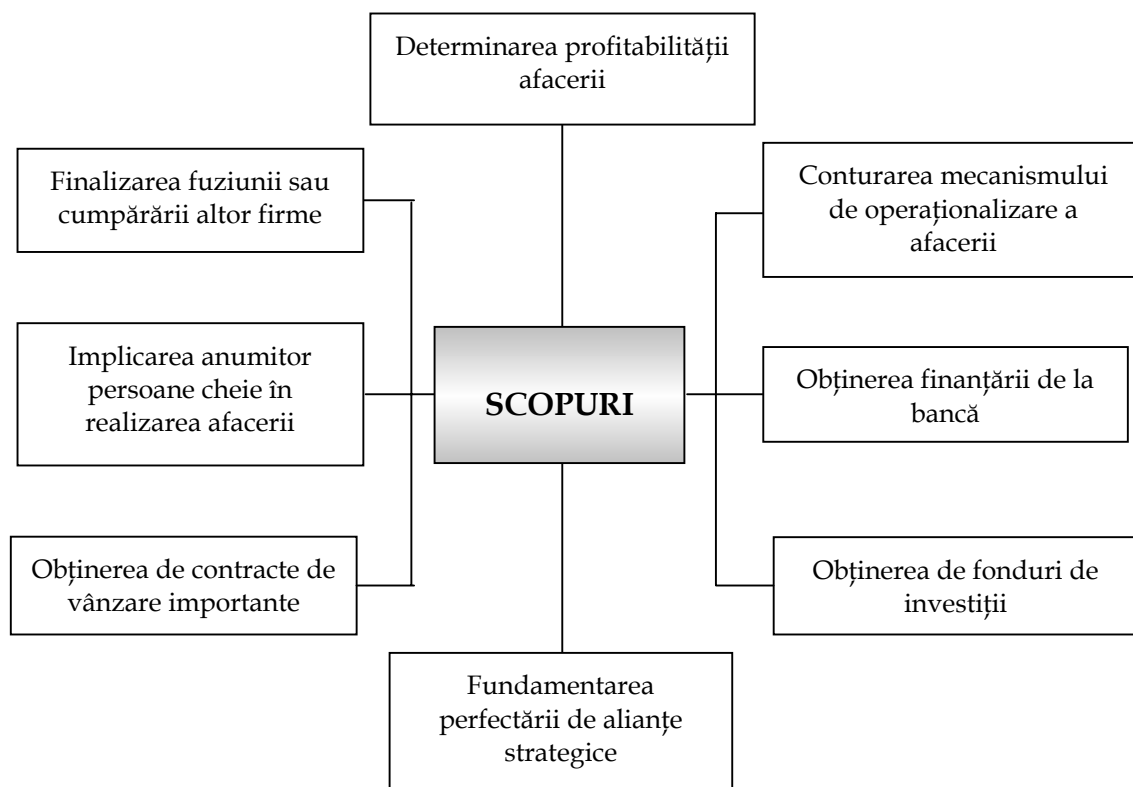


Fig. 5. Scopurile elaborării planului de afaceri

Primul scop constă în *determinarea profitabilității valorificării oportunității economice identificate*. În fapt, aceasta reprezintă scopul primar urmărit prin elaborarea planului de afaceri. Dacă afacerea preconizată nu se conturează a fi rentabilă, atunci toate celelalte scopuri cad de la sine. Pentru ca acest scop să fie realizat este necesară o corectă și riguroasă concepere și realizare a analizelor, astfel încât ele să fie realiste. Tentația de a „înfrumuseța” planul de afaceri se dovedește întotdeauna contraproductivă, generând ulterior greutăți apreciabile, care pot ajunge până la falimentul firmei respective.

Prin planul de afaceri se are în vedere și *stabilirea principalelor elemente de natură economică, marketing, financiară, producție, management* prin care se construiește de fapt afacerea. Absența sau superficiala cunoaștere a unor elemente majore, cum ar fi cele de marketing sau personal, pot pune în pericol viabilitatea afacerii, cu toate că oportunitatea economică respectivă este profitabilă. Trebuie evitată tendința, relativ frecvent întâlnită, de concentrare numai asupra elementelor financiare, considerând că după obținerea resurselor necesare se vor pune la punct și celelalte activități majore implicate.

Obținerea finanțării de la bancă este poate cel mai cunoscut și considerat obiectiv în elaborarea planului de afaceri. Ca regulă, nici un întreprinzător nu dispune de toți banii necesari pentru a derula o afacere atunci când aceasta nu se rezumă la una sau 2-3 persoane implicate. În consecință, trebuie împrumutate fonduri de la bancă. Apelarea băncii cu un plan de afaceri, chiar dacă aceasta nu-i o condiție obligatorie pentru a acorda credit, face o bună impresie și amplifică șansele de a obține condiții superioare de creditare. În cazul în care banca utilizează un model standard de plan de afaceri, acesta trebuie utilizat de la început, economisind timp și bani.

Pentru a obține un credit de la bancă, planul de afaceri este necesar să demonstreze că afacerea este profitabilă, iar cash-flow-ul asigură returnarea ratelor de credit la termenele convenite. Esențială este prevederea în planul de afaceri de garanții acceptate de piață și în mărime suficient de mare, adică superioară în raport cu dimensiunea creditului. Prevederea prin plan a participării întreprinzătorului cu bani lichizi la realizarea obiectului afacerii pentru care se solicită creditul este un element cheie. Cu cât această participare, care semnifică o împărțire a riscurilor afacerii între bancă și întreprinzător, reprezintă o pondere mai ridicată în totalul fondurilor necesare, cu atât sunt mai mari șansele de a primi creditul solicitat și cu o dobândă mai redusă.

Obținerea de fonduri de investiții poate reprezenta un alt obiectiv al elaborării planului de afaceri, în cazul în care nu se apelează la bănci pentru credite. În această ipostază, planul de afaceri este destinat fondurilor de risc (venture capital) sau altor investitori potențiali. Elementele specifice care intervin în această situație se referă la dezvoltarea părții referitoare la investiții, utilizând mai mulți indicatori specifici. De asemenea, dacă adresantul este un fond de risc, se dezvoltă un capital special referitor la viitoarea implicare a reprezentanților fondurilor de risc în managementul afacerii. Planurile de afaceri concepute pentru acest obiectiv sunt utilizate cel mai frecvent în SUA, unde fondurile de risc sunt foarte frecvent folosite.

Perfectarea de *alianțe strategice între firma respectivă și alte firme* în vederea valorificării superioare a unor oportunități economice, de regulă de mare amploare, poate reprezenta un alt scop al elaborării planului de afaceri. Așa cum se știe, alianța strategică reprezintă o combinație pe termen lung a activităților de cercetare, producție, marketing etc. a două sau mai multe firme, în anumite condiții, în vederea obținerii unui plus de performanță economică. În astfel de situații se recomandă firmelor implicate să recurgă la elaborarea unui plan de afaceri prin care să se stabilească mecanismul de realizare a alianței strategice ce va diminua resursele, cheltuielile și veniturile implicate, amplificându-se profitabilitatea alianței pe ansamblu și pentru fiecare partener.

În România, elaborarea de planuri de afaceri direcționate asupra realizării acestui obiectiv sunt foarte rare întrucât nu se prea apelează la alianțe strategice, deși ele reprezintă o importantă oportunitate economică.

Obținerea de contracte de cumpărare, în special de către firmele mici de la firmele mari, poate fi facilitată de elaborarea unui plan de afaceri special. O atare necesitate apare, de regulă, atunci când o firmă mică abordează pentru prima dată o firmă mare în vederea obținerii unui contract important. Pentru a se face cunoscută, a-și demonstra potențialul și a câștiga încrederea partenerului mai puternic, un plan de afaceri axat pe comercializarea contractelor avute în vedere poate fi foarte util firmei mici. Desigur, se elaborează un plan de afaceri specific prin care se demonstrează capacitatea firmei mici de a prelua

și valorifica cantitățile de produse contractate, în condiții de siguranță și profitabilitate pentru ambii parteneri implicați.

Implicarea anumitor persoane în realizarea unei noi afaceri poate reprezenta scopul elaborării unui plan de afaceri. Un asemenea scop se prefigurează când o firmă de dimensiuni mici identifică o oportunitate economică cu potențial deosebit de profitabilitate, dar pentru care nu dispune în posturile cheie de suficienți manageri și specialiști. În această situație, planul de afaceri servește drept argument pentru a atrage manageri și/sau specialiști de mare valoare, ca urmare a demonstrării viabilității și profitabilității sale deosebite. Frecvent, planurile de afaceri cu această destinație prevăd și o participare a managerilor și specialiștilor cheie la împărțirea profitului rezultat. În condițiile actuale, în care informațiile, tehnologiile și know-how-ul devin din ce în ce mai importante și impune necesitatea apelării mai frecvente la planul de afaceri pentru a atrage specialiștii valoroși. Practica întreprinzătorial-managerială din cele mai dezvoltate țări confirmă din plin această afirmație.

În sfârșit, un ultim element major ce poate fi avut în vedere prin elaborarea planului de afaceri este *facilitarea de fuziuni între companii sau a cumpărării altei firme*. Întocmirea unui plan de afaceri care să pună în evidență avantajele comparative ale firmelor respective și complementaritatea intereselor (în cazul fuziunii) este mai mult decât bine venită. Prin intermediul său se asigură o promovare și o protejare superioară a intereselor firmei. Posedarea respectivului plan de afaceri la începerea negocierilor oferă din start un atu, un ascendent în derularea respectivelor operații economice.

Trecerea în revistă a scopurilor ce pot fi avute în vedere în conceperea și proiectarea planurilor de afaceri este importantă din cel puțin două puncte de vedere:

a) conștientizează întreprinzătorii și managerii asupra multiplelor situații în care este necesară și eficace apelarea la un plan de afaceri;

b) atrage atenția factorilor de decizie și elaboratorilor planului că scopurile avute în vedere se reflectă în conținutul și modul de prezentare a planului de afaceri. Se evită astfel realizarea de planuri de afaceri standard, insuficient corelate cu necesitățile reale ale afacerii.

Precizarea scopurilor avute în vedere de către întreprinzătorii și/sau managerii care-l solicită este prima condiție pentru a avea un plan de afaceri care să corespundă integral necesităților și să fie utilizat în mod eficace.

2.3. Determinarea scopurilor întreprinzătorului și autoevaluarea potențialului său

La prima vedere, elementele menționate în titlul paragrafului par să nu aibă legătură cu elaborarea planului de afaceri. Dimpotrivă, atunci când se pune problema elaborării planului pentru întreprinzător, determinarea scopurilor proprii, individuale ale acestuia și precizarea așteptărilor personale constituie o premiză esențială. Pentru ca planul de afaceri să corespundă dorințelor și specificului *întreprinzătorului, acesta trebuie să-și răspundă la patru întrebări cheie:*

a) *Posezi talentul întreprinzătorial pentru a iniția și derula pe cont propriu o afacere?* Această primă întrebare este esențială întrucât dacă nu ai suficient potențial întreprinzătorial, atunci este necesar și înțelept să oprești demersurile întreprinzătoriale imediat. Autoanali-

za activității, comportamentului și performanțelor precedente prin prisma caracteristicilor tipice unui întreprinzător ne poate oferi indicii importante pe acest plan. Pe lângă analiza menționată, care este destul de dificilă, specialiștii recomandă și utilizarea de teste sau chestionare pentru autoevaluarea potențialului întreprinzătorului. În tabelul nr. 2 prezentăm, cu titlu exemplificativ, un astfel de chestionar utilizat cu succes în mai multe țări din Uniunea Europeană.

Tabelul nr. 2. Chestionar de autoevaluare a potențialului întreprinor

| Nr. crt. | Întrebări | Răspunsuri | |
|----------|--|------------|----|
| | | DA | NU |
| 1 | Adesea, simt că sunt victima forțelor exterioare pe care nu le pot controla | | |
| 2 | Muncesc adesea mai mult decât am planificat | | |
| 3 | Mi se pare că unele zile trec fără ca eu să fi realizat ceva | | |
| 4 | Chiar într-o situație dificilă, eu voi încerca întotdeauna să obțin ceva din ea | | |
| 5 | Cred că un mod de viață ordonat, cu orar regulat, mi se potrivește cel mai bine | | |
| 6 | Sunt fericit dacă nu trebuie să mă bazez pe alții | | |
| 7 | Sunt pregătit să îmi asum riscuri, dar numai după ce am evaluat cu atenție toate consecințele | | |
| 8 | Nu are sens să încep ceva, dacă nu îi văd finalitatea | | |
| 9 | Oamenii îmi spun adesea cât de bun sunt în a vedea lucrurile din punctul lor de vedere | | |
| 10 | Eu tind să nu fiu prea ambițios pentru a evita să fiu dezamăgit | | |
| 11 | Este foarte important pentru mine ca oamenii să-mi recunoască succesul | | |
| 12 | Când sun la telefon și răspunde un robot, de obicei închid | | |
| 13 | Nu am fost niciodată o persoană care să urmeze mulțimea | | |
| 14 | Ceea ce contează este ceea ce obțin (câștigul final), indiferent de cât de mult trebuie să muncesc pentru a-l obține | | |

Stabilirea punctajului:

Notați câte două puncte pentru fiecare DA la întrebările 2, 4, 7, 8, 9, 11 și 13 și zero puncte pentru fiecare NU la aceste întrebări. Pentru întrebările 1, 3, 5, 6, 10, 12 și 14 notați cu câte 2 puncte pentru fiecare NU și zero puncte pentru fiecare DA. Scorul maxim este de 28 de puncte.

Grila de interpretare

- peste 24 de puncte, amplu talent întreprinor, se recomandă să devină sau să continue să fie întreprinzător;

- între 20 și 24 puncte, potențial întreprinor mediu, lansarea în acțiuni întreprinorale prezintă șanse mari de reușită, implicând însă eforturi deosebite și recomandându-se relații de parteneriat;

- sub 20 de puncte, potențial întreprinor redus sau absent; nu se recomandă să întreprindă sau să conducă activități întreprinorale. Într-o astfel de situație ori se renunță, ori se inițiază o colaborare, un parteneriat cu persoane care dispun de capacitate întreprinorală ridicată, demonstrată prin activitatea și performanțele anterioare.

b) Ce fel de participant la activitățile întreprinzător-manageriale ești?

Această a doua întrebare este complementară precedentei și are în vedere în special preferințele și disponibilitățile potențialului întreprinzător referitoare la munca cu oamenii și la comportamentul în cadrul grupului.

Două aspecte majore trebuie avute în vedere. Primul se referă la modul de a lucra cu alte persoane, dacă este caracteristic un comportament și o abordare participativă, sau, dimpotrivă, una individualistă, cu accent pe comandă și celelalte elemente ale ierarhiei. Al doilea aspect privește preferința de a lucra singur sau în grupuri mici sau mari. Dacă se vrea o firmă proprie mică, din dorința de a avea libertate de decizie și acțiune, de a fi independent, atunci va fi confortabil să se lucreze de unul singur sau cu un număr redus de persoane. Practica arată că multe persoane care au devenit întreprinzători pentru a nu avea șefi, au descoperit că un număr mare de subordonați reprezintă un stres mult mai mare decât a fi subordonat unui manager.

În funcție de răspunsurile la aceste întrebări, potențialul întreprinzător va ști ce fel de afacere i se potrivește – mai mare sau mai mică – și care se recomandă să fie locul și rolul său în cadrul viitoarei firme pentru a corespunde naturii și a genera performanță și satisfacții personale. Aceste elemente trebuie să constituie importante repere în elaborarea planului de afaceri.

c) Dorești să câștigi bani imediat sau mai târziu?

Răspunsul la această întrebare este esențial pentru structurarea și direcționarea dezvoltării viitoarei afaceri. Alocarea și utilizarea resurselor în prima fază, și, ulterior a veniturilor, poate depinde în mare măsură de obiectivele de câștig ale potențialului întreprinzător în termeni de mărime și, îndeosebi, de timp. Practica relevă că firmele mici, care se dezvoltă lent, produc, de regulă, câștiguri mai mari și mai rapide decât firmele care se dezvoltă rapid. Explicația acestei situații, la prima vedere surprinzătoare, rezidă în faptul că o rapidă dezvoltare înseamnă reinvestirea rapidă a profiturilor, combinată eventual cu credite, ceea ce are ca efect diminuarea veniturilor nete pe care întreprinzătorul le încasează efectiv. Desigur, o firmă care se dezvoltă rapid pe termen lung, poate aduce câștiguri mult mai mari întreprinzătorului, dar acestea vor fi după un mare număr de ani.

d) Ce fel de afacere, de firmă dorești să construiești și să conduci?

În esență, sunt posibile două tipuri de firme. Firma „lifestyle”, a cărei denumire induce în eroare, într-o anumită măsură, întrucât, ea nu semnifică că întreprinzătorul lucrează câteva ore pe zi, dimineața, iar în fiecare după amiază joacă golf sau tenis. Acest tip de firmă, cel mai răspândit în SUA, se caracterizează prin dimensiuni mici, câțiva salariați, dezvoltându-se în ritm lent. Întreprinzătorii respectivi sunt independenți, stresul cu care se confruntă este redus, ei câștigând și având mai mult timp liber pentru viața personală decât dacă ar fi salariați la o altă firmă. Al doilea tip, firma „dinamică” se caracterizează prin focalizarea pe dezvoltare și performanță. Frecvent, ea înregistrează creșteri ale cifrei de afaceri de 50-100% anual. În acest caz, durata, intensitatea și stresul muncii întreprinzătorilor sunt mari, sensibil superioare celor cu care se confruntă un salariat obișnuit. Timpul și disponibilitatea psihică pentru viața personală, de familie, sunt sensibil mai reduse. Pentru a facilita potențialului întreprinzător identificarea tipului de afacere care i se potrivește, se recomandă utilizarea testului prezentat în tabelul 3.

Tabelul nr. 3. Test de evaluare a tipului de afacere care se potrivește unei anumite persoane

| Întrebarea |
|--|
| Ce preferați? a) să realizați personal un produs sau un serviciu b) să fie realizat prin contribuția altora |
| Ce fel de firmă vă interesează cu prioritate? a) una stabilă b) una care să se dezvolte rapid, utilizând mulți oameni și care să implice sarcini noi |
| Care din următoarele abordări vă dau satisfacții mai mari? a) să realizați sarcini de detaliu și să consemnați personal informațiile privind derularea lor b) să adoptați decizii importante și să puneți pe alții să le execute |
| Care din următoarele stiluri de leadership vă caracterizează în cea mai mare măsură? a) să fiți dirijorul general al afacerii b) să împărțiți cu alții conducerea firmei |
| Care din următoarele scopuri economice sunt cele mai importante pentru Dvs.? a) să aveți libertatea de acțiune și independența proprietarului unic b) să aveți satisfacția că organizația se dezvoltă și se extinde rapid |
| Care din următoarele scopuri financiare sunt cele mai importante pentru dvs.? a) să obțineți venituri mari, pentru a vă trăi viața din plin în următorii ani b) să obțineți venituri pentru o viață decentă în viitorii câțiva ani, cu perspectiva de a deveni bogat în următorii 7-10 ani |
| Ce simțiți Dvs. privitor la angajarea și motivarea personalului? a) este o sarcină managerială dificilă, pe care întreprinzătorul trebuie să se străduiască să o realizeze cât mai bine b) este o mare provocare și o sursă potențială de satisfacții în managementul unei afaceri |

Grila de interpretare

- Dacă pentru alternativa a se fac 5 sau mai multe opțiuni, atunci Dvs. (întreprinzătorul) sunteți un bun candidat pentru o întreprindere „lifestyle”

- Dacă pentru alternativa b se fac 5 sau mai multe opțiuni, atunci Dvs. (întreprinzătorul) sunteți un bun candidat pentru o „întreprindere dinamică”

Răspunsurile la ultimele trei întrebări se intercorelează, ele formând conținutul așa numitei *ecuații de evaluare personală*¹, care are configurația prezentată în tabelul nr. 4.

Tabelul nr. 4. Ecuția de evaluare personală

| Nr. Crt. | Tipul de comportament personal | Când se dorește obținerea câștigurilor | Tipul de afacere |
|----------|--------------------------------|--|-------------------|
| 1 | Centrat pe grup mic | imediat | Firma „lifestyle” |
| 2 | Centrat pe grup mare | mai târziu | Firma dinamică |

Utilizarea ei trebuie să contribuie substanțial la autoclarificarea potențialului investitor asupra propriilor așteptări și a tipului de abordare întreprinzătorială care i se potrivește.

Opțiunea potențialului întreprinzător pentru unul din cele două tipuri de întreprindere, înaintea elaborării planului de afaceri, este absolut necesară. Altminteri, riscă să proiecteze o firmă care, prin dimensiune și comportament organizațional să nu i se potrivească.

¹ D. Gumpert, *op. cit.*, p. 4.

Concluzionând, oferirea de către întreprinzător de răspunsuri la setul de întrebări, facilitează elaborarea unui plan de afaceri și realizarea unui demers întreprinzătorial care să corespundă în mare măsură felului său de a fi și așteptărilor sale. Se creează astfel premisa ca potențialul întreprinzător să obțină satisfacții mari pe parcursul viitoarei sale activități întreprinzătoriale. Răspunsurile la cele patru întrebări constituie premisa sau fundamentul personalizării planului de afaceri

2.4. Principiile elaborării planului de afaceri

Pentru ca un plan de afaceri să conțină ceea ce este necesar, contribuind plenar la atingerea scopurilor pe care le urmărește și să ia în considerare așteptările realiste ale întreprinzătorilor și specificul demersului întreprinzătorial, este necesar să fie elaborat pe baza luării în considerare a mai multor *principii*. În continuare, în tabelul nr. 5 prezentăm un set de principii care se bazează atât pe consultarea unor lucrări de referință din literatura de specialitate^{2,3,4,5,6}, cât și pe know-how-ul și experiența proprie de peste 10 ani, rezultată din participarea nemijlocită la elaborarea și implementarea de planuri de afaceri în cadrul Institutului de Management și Marketing Internațional MANAGER.

Tabelul nr. 5. Principii de redactare a unui plan de afaceri

| Nr. crt. | Principii | Conținutul și modul de folosire a principiului |
|----------|---|---|
| 1 | Stabilirea scopurilor de realizat prin elaborarea planului de afaceri | <ul style="list-style-type: none"> - Primul punct de plecare în elaborarea oricărui plan de afaceri este determinarea precisă a scopurilor pe care întreprinzătorul le are în vedere prin elaborarea planului de afaceri. - În funcție de scopuri, se stabilesc configurația planului, elementele cărora li se vor acorda prioritate și, implicit, informațiile specifice de cules, analizat și interpretat. |
| 2 | Cunoașterea și luarea în considerare a așteptărilor și cerințelor specifice ale întreprinzătorului față de afacerea avută în vedere | <ul style="list-style-type: none"> - Al doilea punct de plecare în elaborarea planului de afaceri este cunoașterea viziunii, așteptărilor și cerințelor specifice ale întreprinzătorului vizavi de afacerea proiectată, prin discuții aprofundate cu acesta și, eventual, prin formularea în scris a anumitor cerințe de către întreprinzător. - Elementele furnizate de întreprinzător servesc drept bază pentru „personalizarea” planului de afaceri, fără a abdica însă de la elementele de esență care formează conținutul său. |

² E. A. Fröhlich, P. M. Hawranek, C.F. Lettmayr, J. H. Pichler, op. cit.

³ O. Nicolescu (coordonator), *Sisteme, metode și tehnici manageriale*, Ed. Economică, București, 2000

⁴ D. Gumpert, op. cit.

⁵ P. Hawken, *Cum să dezvolti o afacere*, Ed. Științifică și Tehnică, București, 1997

⁶ D. Wold, *NxLevel Guide for Entrepreneurs*. University of Colorado, Denver, 1998

| Nr. crt. | Principii | Conținutul și modul de folosire a principiului |
|----------|--|---|
| 3 | Includerea obligatorie în planul de afaceri a anumitor elemente de esență privitoare la afacerea, întreprinzătorul, managerii și organizația implicată în activitate și performanțele lor precedente | <ul style="list-style-type: none"> - Aceste elemente se referă în principal la piață, realizarea produsului/serviciului și vinderea produsului, fundamentul financiar și profitabilitatea afacerii. - Pentru fiecare din aceste elemente există anumite informații, tehnici, metode etc. obligatorii de utilizat. |
| 4 | Luarea în considerare a existenței mai multor moduri de a concepe și scrie un bun plan de afaceri | <ul style="list-style-type: none"> - Conceperea, organizarea și redactarea planului de afaceri variază între limite relativ largi, în funcție de mai mulți factori, dintre care cei mai importanți sunt: scopurile urmărite, așteptările și cerințele specifice ale întreprinzătorului, concepția și know-how-ul consultanților care elaborează planul, cerințele exprese ale destinatarului planului de afaceri, domeniul avut în vedere, resursele alocate, perioada avută la dispoziție, posibilitățile de informare și documentare efectiv existente, prevederile legislației care se aplică în țara respectivă. |
| 5 | Manifestarea de creativitate în asamblarea și modul de prezentare a planului de afaceri | <ul style="list-style-type: none"> - În vederea evidențierii aspectelor care contribuie la maximizarea atingerii scopurilor, se recomandă folosirea unei game variate de elemente, mai ales de natură grafică, care să atragă atenția destinatarului planului de afaceri asupra lor. - Apelarea la calculatoare, inclusiv cele portabile, desktop, se dovedește deosebit de eficace, prin marea variație a formelor, culorilor, sunetelor etc. ce pot fi asociate prezentării planului de afaceri. |
| 6 | Realizarea unui plan de afaceri cât mai focalizat pe obiective și mai concis | <ul style="list-style-type: none"> - Prin structură, conținut și mod de prezentare, planul de afaceri trebuie integral subordonat realizării scopurilor prestabilite. - Planul de afaceri, cu toată complexitatea aspectelor implicate, nu trebuie să fie prea mare, iar limbajul utilizat să faciliteze citirea și înțelegerea conținutului său |
| 7 | Individualizarea planului de afaceri, prin reflectarea personalității organizației și oamenilor din cadrul său, a atașamentului și încrederii lor în organizație și avantajul său competitiv | <ul style="list-style-type: none"> - Pentru a fi convingător, planul de afaceri este necesar să încorporeze elemente specifice firmei referitoare la cultura organizațională și personalul implicat, relevante din punct de vedere al scopurilor urmărite. - Individualizarea planului de afaceri trebuie să pună în evidență specificul misiunii și avantajele competitive ale viitoare afaceri, comparativ cu concurenții actuali sau viitori, care să convingă destinatarii de competitivitatea organizației. |
| 8 | Realizarea unui plan de afaceri echilibrat, cuprinzând atât aspecte pozitive, cât și negative | <ul style="list-style-type: none"> - În mod firesc, în orice plan de afaceri prioritate au aspectele pozitive, cele care susțin major scopurile avute în vedere. - Întrucât nu există o afacere perfectă, pentru a asigura realismul și credibilitatea planului de afaceri, se încorporează în el și principalele elemente negative și dificultăți ce vor trebui soluționate. |

| Nr. crt. | Principii | Conținutul și modul de folosire a principiului |
|----------|---|---|
| 9 | Redactarea planului de afaceri este necesar să dureze cel puțin 2-3 săptămâni | <ul style="list-style-type: none"> - Pentru a putea culege numeroasele informații necesare și a analiza în mod aprofundat multiplele aspecte implicate de un plan de afaceri, câteva săptămâni sunt absolut necesare. - Concentrarea asupra aspectelor majore implicate (marketing, financiare, tehnice, umane, producție, manageriale etc.), pe parcursul unei asemenea perioade facilitează fundamentarea mai solidă a analizelor și concluziilor, precum și prezentarea lor cât mai atractivă și convingătoare. - Trenarea prea mult a procesului de elaborare a planului de afaceri este însă, de asemenea, contraindicată; practica arată că pentru o situație întreprinzătorială obișnuită, un bun plan de afaceri necesită, de regulă, 4-7 săptămâni. |

Firește, aceste principii, ca orice alte principii de altfel, reprezintă numai niște jaloane majore în elaborarea planului de afaceri. Ele trebuie să servească permanent drept ghid elaboratorilor planurilor de afaceri, care însă, se recomandă să fie luate în considerare în mod flexibil, în funcție de condițiile concrete existente de fiecare dată, de specificul oportunității economice și a situației întreprinzătoriale implicate.

2.5. Structura planului de afaceri

Nu există, așa cum am menționat deja, o structură standard a planului de afaceri. Se constată că profesori, consultanți sau bancheri utilizează planuri de afaceri structurate parțial diferit, deși, de regulă, cuprind aceleași elemente esențiale.

În tabelul nr. 6 prezentăm o structură de plan de afaceri orientativă, care se regăsește în proporție de 90% la autorii și firmele de consultanță consacrate.

Tabelul nr. 6. Structura planului de afaceri

| Componente |
|---|
| Sinteza planului de afaceri |
| Prezentarea întreprinderii |
| Produsele și serviciile firmei |
| Programul de marketing și de vânzări |
| Programul de dezvoltare a produselor și/sau serviciilor |
| Programarea activităților operaționale |
| Managementul activităților |
| Planul financiar |
| Oferta întreprinzătorială |
| Anexele |

În continuare vom puncta pentru fiecare capitol al planului de afaceri aspectele esențiale de avut în vedere.

Sinteza planului de afaceri Acest capitol se mai numește frecvent și sinteza executivului și cuprinde, în principal, următoarele elemente:

- descrierea succintă a firmei

- prezentarea produselor și/sau serviciilor
- piața potențială
- proiecțiile cercetării de piață
- avantajul competitiv al produselor și/sau serviciilor
- principalele aspecte financiare implicate
- profitabilitatea firmei
- echipa managerială
- oferta sau propunerea adresată destinatarului planului de afaceri.

Sinteza se recomandă să fie de 4-6 pagini.

Prezentarea întreprinderii. Capitol cu caracter introductiv, inserează informații referitoare la:

- profilul firmei
- scurt istoric al organizației
- regimul juridic al firmei.

Acest capitol trebuie să fie scurt, având drept obiectiv să faciliteze destinatarului extern al planului de afaceri formarea unei imagini globale coerente asupra firmei respective.

Produsele și serviciile firmei. Principalele informații cuprinse în acest capitol au drept conținut:

- prezentarea naturii și destinației lor
- descrierea proceselor de fabricație implicate
- evidențierea caracteristicilor definitorii ale produselor și serviciilor (cost, calitate, performanțe etc.)
- indicarea licențelor și patentelor folosite
- caracterizarea stadiului dezvoltării tehnice a produsului
- indicarea fazei ciclului de viață în care se află produsele și serviciile
- relevarea produselor competitive și a punctelor forte și slabe ale acestora
- evidențierea necesității schimbărilor tehnologice, ținând cont de ceea ce fac concurenții și de tendințele tehnice pe plan internațional în respectivul domeniu

Programul de marketing și planul de vânzări. Elementele principale încorporate în acest capitol se referă la:

- segmentul de piață țintit
- concurenții firmei
- strategia de marketing
- situația vânzărilor în trecut, prezent și în viitor
- politica de prețuri
- politica de distribuție
- condițiile de vânzare ale produselor, în special de plată ale acestora
- programul de reclamă și promovare a produselor
- alte elemente comerciale considerate esențiale în cazul fiecărei situații; de exemplu, indicele de sezonabilitate, reglementări comerciale speciale, programe guvernamentale de asistență la export, noi tendințe de marketing pe alte piețe etc.

Capitolul de marketing este unul dintre cele mai importante, întrucât vânzarea produselor este determinantă pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei.

Programul de dezvoltare a produselor și serviciilor. Informațiile cuprinse în acest capitol se referă la situația actuală și viitoare a produselor din următoarele puncte de vedere:

- prețuri
- caracteristici tehnice și tehnologice
- viitoarea generație de produse
- acțiunile proprii de cercetare și dezvoltare desfășurate în prezent și cele prevăzute pentru perioada următoare, cu precizarea produselor modernizate care vor rezulta
- segmentul de piață pe care va fi marketat fiecare produs nou
- anticiparea dezvoltărilor de noi produse și servicii în viitorii ani

De remarcat dimensiunea pronunțat prospectivă a abordării, precum și accentul pe relația activității de cercetare-dezvoltare și cerințele pieții.

Programul activităților operaționale. Conținutul acestui capitol este axat predominant asupra activităților de producție, abordând cu prioritate următoarele aspecte:

- programarea producției
- gestiunea stocurilor de materii prime, semifabricate, piese de schimb etc. aferente fiecărui produs, ținând cont de cerințele clienților
- programarea aprovizionării cu materii prime, în funcție de structura producției și eșalonarea fabricației
- cheltuielile necesare pentru a satisface necesitățile primelor trei programe
- service-ul pentru produse
- previziuni privind creșterea capacității de producție împreună cu costurile și perioadele aferente
- măsurile de amplificare a eficienței activităților de producție
- relațiile contractuale cu furnizorii actuali și sursele alternative de aprovizionare

De remarcat viziunea integrată pe care se bazează elaborarea activităților de producție și aprovizionare, cu accent pe aspectele economice implicate.

Managementul activităților. Fără a avea un caracter exhaustiv, acest capitol are în vedere îndeosebi următoarele elemente principale:

- prezentarea organigramei, cu punctarea principalelor caracteristici
- prezentarea echipei de manageri superiori, a C.V.-urilor acestora, cu reliefarea abilităților care pot să contribuie la dezvoltarea organizației
- descrierea concepției manageriale și a practicilor utilizate față de comercianții cu ridicata, concurenți, comunitatea locală etc.
- indicarea modalităților de motivare a salariaților
- relațiile cu sindicatul
- structura proprietății firmei și reglementarea sa juridică
- serviciile de contabilitate, juridice, consultanță, training, la care firma apelează de regulă

Se consideră că aceste elemente manageriale au cea mai mare relevanță pentru demersul întreprinzător, proiectat prin planul de afaceri.

Planul financiar. Capitol cu o mare importanță în economia de ansamblu a planului de afaceri, ce încorporează, de regulă, următoarele elemente:

- situația costurilor și veniturilor
- proiecțiile de cash-flow în diverse variante, ținând cont de sursele de finanțare posibile
- bilanțul contabil

- analiza break-even* ⁷ pentru ansamblul firmei și principalele produse

Orizontul planului financiar corespunde orizontului planului de afaceri.

În realizarea analizelor încorporate se apelează la un set de metode și tehnici bine formalizate. Calitatea proiecțiilor financiare depinde decisiv de exactitatea și realismul informațiilor de plecare. Având în vedere volatilitatea accentuată a unora dintre elementele monetare și financiare implicate, mai ales cele care țin de contextul macroeconomic și – când este cazul – mondoeconomic, se recomandă realizarea mai multor variante de proiecții financiare.

Oferta finală sau întreprinzătorială a planului de afaceri. Precedentele componente ale planului de afaceri – dintre care o pondere deosebită o are planul financiar – oferă fundamentele necesare stabilirii ofertei de afaceri. În mod firesc, conținutul său diferă într-o anumită măsură în funcție de scopurile prioritare avute în vedere. De regulă, oferta de afaceri cuprinde elemente referitoare la:

- mărimea sumelor solicitate furnizorilor potențiali de fonduri
- termenii financiari în care se solicită sumele respective
- destinațiile exacte ale sumelor solicitate
- condițiile de parteneriat

Conținutul și modul de prezentare ale ofertei finale variază în cea mai mare măsură de la un plan de afaceri la altul, întrucât aceasta se adaptează la particularitățile și cerințele anticipate ale băncilor, fondurilor de risc, companiilor partenere etc. avute în vedere.

Anexele cuprind o varietate de documente referitoare la activitatea și performanțele firmei, de natură să aducă un plus de informații și argumente indirecte destinatarului planului de afaceri, în favoarea acceptării ofertei sale finale.

Cele mai frecvente documente, care se anexează, sunt următoarele:

- contracte proformă, care să dovedească intenția unor clienți de a cumpăra produse sau serviciile care se vor furniza;
- oferte pentru justificarea costurilor investiționale, de utilaje, echipamente etc.
- oferte de preț pentru materiile prime, materiale utilizate în procesele tehnologice.

În final, considerăm necesar să precizăm că am prezentat o structură a planului de afaceri relativ complexă, în care se regăsesc cele mai importante elemente implicate de un plan de afaceri care ar avea în vedere quasitotalitatea scopurilor menționate anterior. Întrucât, de regulă, se au în vedere numai o parte din aceste scopuri, planurile de afaceri nu cuprind, cel mai adesea, toate elementele prezentate anterior. Spre exemplu, din planul de afaceri elaborat pentru un întreprinzător atunci își întemeiază o afacere, dispar aspectele referitoare la activitatea trecută a firmei, întrucât aceasta nu a existat.

Concluzionând, structura prezentată cuprinde elementele esențiale care, în condiții normale, trebuie să se regăsească în quasitotalitate în planul de afaceri. Ea reprezintă o structură ghid ce trebuie particularizată pentru fiecare plan de afaceri, în funcție de specificul situației și de cerințele stakeholderilor implicați.

* break-even sau punctul critic desemnează acel nivel al volumului de activitate la care cheltuielile (constante și variabile) se acoperă integral din veniturile obținute ; amplificarea în continuare a activității generează profit.

2.6. Relația plan de afaceri – studiu de fezabilitate

În practica întreprinorial-managerială se utilizează frecvent, pe lângă planuri de afaceri și studii de fezabilitate. Potrivit majorității specialiștilor⁸, *studiul de fezabilitate precede planul de afaceri, reprezentând o modalitate mai puțin complexă și mai rapidă de analiză a unei oportunități de afaceri din punct de vedere al viabilității sale, stabilind dacă merită să continui eforturile de analiză și valorificare a sa*. Menirea studiului de fezabilitate este de a elimina sau diminua substanțial riscurile întreprinzătorului în valorificarea oportunităților economice identificate.

În esență, un studiu de fezabilitate se recomandă să realizeze succesiv mai multe teste de fezabilitate, așa cum se prezintă în figura nr. 6.

Testul de fezabilitate generală sau de ansamblu a oportunității de afaceri se recomandă să se realizeze prin intermediul analizei SWOT. Ca urmare a aplicării sale, se evidențiază:

- punctele forte ale oportunității economice, care pledează pentru valorificarea sa;
- punctele slabe ale oportunității economice, care trebuie eliminate sau contrabalansate, dacă este posibil;
- oportunitățile oferite de contextul implicat (comerciale, juridice, fiscale, umane etc.) pentru a valorifica respectiva oportunitate;
- amenințările contextului implicat (comerciale, fiscale, umane etc.) în raport cu oportunitatea economică, care trebuie luate în considerare pe parcursul valorificării oportunității de afaceri.

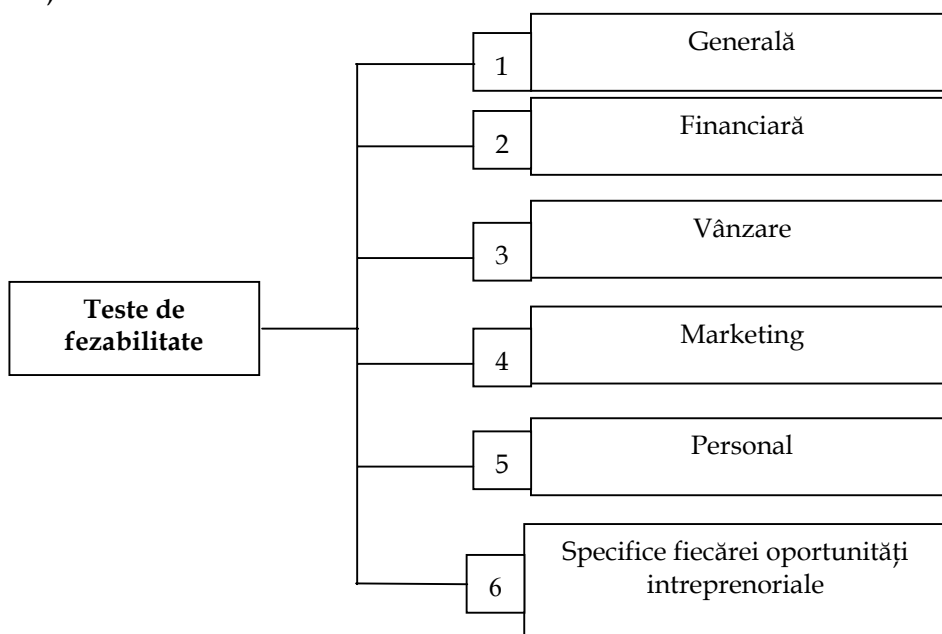


Fig. 6. Fezabilitățile parțiale de încorporat

⁸ În practică se constată, nu rareori, că sub denumirea de studii de fezabilitate se prezintă planuri de afaceri și vice-versa. Cauza cea mai frecventă a acestei situații rezidă în cererea expresă a potențialului întreprinzător de a-i face un plan de afaceri, când de fapt el are nevoie și cere efectiv un punct de vedere al conținutului, un studiu de fezabilitate. În această situație, unii consultanți satisfac cererea solicitantului, fără a utiliza corect conceptele respective.

Dacă punctele slabe ale oportunității de afaceri și amenințările mediului sunt intense, atunci analiza se poate opri în această fază, întrucât oportunitatea economică potențială se dovedește de la prima examinare că de fapt nu reprezintă o oportunitate economică, cel puțin în mediul considerat. În cazul unor rezultate de ansamblu pozitive ale analizei SWOT, se continuă analizele.

Testul de fezabilitate financiară are drept scop să determine capacitatea oportunității economice de a genera profit. Dacă în urma analizei costurilor necesare și a veniturilor de obținut se ajunge la concluzia că oportunitatea economică este profitabilă, se continuă cu următoarele teste. În caz contrar, întregul demers întreprinzătorial se stopează, întrucât dacă nu se anticipează că este posibilă obținerea de profit, nu există în realitate oportunitate economică și deci nici bază de plecare pentru a construi o afacere.

Testul de fezabilitate a vânzării cantității de produse și servicii previzionate. Practica demonstrează că aproape orice oportunitate economică este fezabilă financiar, dacă se reușește să se producă și să se vândă o cantitate suficientă de produse și servicii. De aceea, acest test este esențial. Analizele făcute în mod realist, ținând cont de cererea, existența pe piață, de concurenți actuali și viitori, de parametrii tehnici și economici ai produselor noastre, vor evalua volumul posibil al vânzărilor. Uneori, în urma testului de vânzare, este necesar să se refacă testul financiar. Și testul de vânzare are un caracter eliminativ, dacă nu se anticipează vânzare care să asigure profitabilitate.

Testul de fezabilitate de marketing. Acesta este o continuare firească a testului precedent. Conținutul său principal rezidă în creionarea unui program de marketing care să cuprindă principalele modalități de reclamă, promovare, distribuție, service, cercetare de piață etc. care va asigura vânzarea cantității de produse și/sau servicii previzionate.

Testul de fezabilitate umană sau a personalului. Rezultatele precedentelor teste fiind pozitive, valorificarea oportunității economice va depinde de asigurarea cu resurse umane adecvate. Cea mai bună oportunitate economică nu va deveni o afacere de succes dacă nu se asigură manageri și specialiști de calitate superioară. Mai concret, în cadrul acestei testări se răspunde succesiv la două întrebări:

- personalul managerial și de specialitate existent este capabil să realizeze cu succes procesele implicate de noua afacere?

- putem angaja managerii și specialiștii de care avem absolută nevoie?

De reținut că asigurarea resurselor umane de calitate necesară este cel puțin la fel de importantă ca și asigurarea celorlalte elemente punctate anterior.

Teste specifice fiecărei oportunități de afaceri. Pe lângă precedentele teste, obligatorii, poate apărea necesitatea unor testări suplimentare, în funcție de specificul fiecărei afaceri. Testele specifice complementare pentru fiecare oportunitate apar atunci când se constată că există și alți factori care condiționează decisiv valorificarea oportunității de afaceri. Asemenea factori pot fi: capacitatea de a asigura furnizorii de materii prime, capacitatea de a furniza clienților service-ul necesar etc. Pentru fiecare dintre factorii critici identificați se testează capacitatea de a-i satisface cu aceeași minuție ca în precedentele testări. În cazul în care rezultatul testărilor este negativ, demersul întreprinzătorial trebuie stopat.

Un studiu profesionist de fezabilitate cuprinde ansamblul testărilor menționate, realizate în mod aprofundat, realist. Dacă ele sunt pozitive, atunci se va acționa pentru valorificarea oportunității de afaceri. În caz contrar, întreprinzătorul trebuie să se oprească, întrucât altminteri există foarte mari șanse de pierdere a timpului și resurselor financiare alocate.

Elaborarea studiului de fezabilitate are în vedere, în principal, trei destinații (fig. 7).

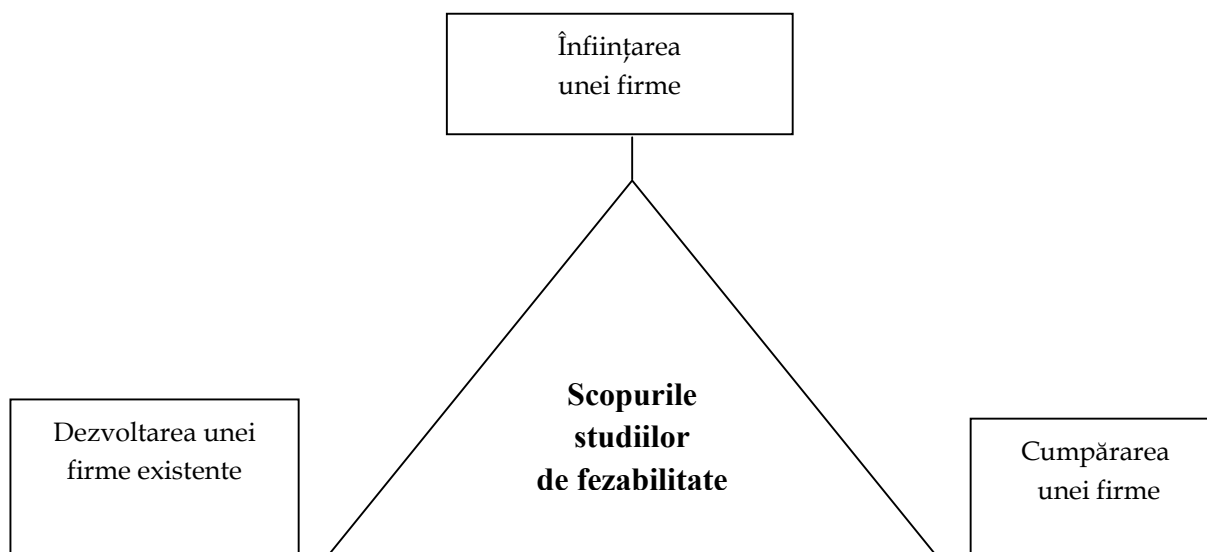


Fig. 7. Principalele destinații ale elaborării studiilor de fezabilitate

Conținutul și modul de elaborare a studiilor de fezabilitate diferă într-o anumită măsură în funcție de scopul urmărit. De regulă, mai puțin complex este studiul de fezabilitate destinat înființării unei noi firme, întrucât se axează numai asupra oportunității economice respective. Celelalte două tipuri de studii de fezabilitate, pe lângă abordarea oportunității economice în sine, trebuie să analizeze și firma existentă, ceea ce implică un volum de informații și analize superior⁹.

Prin prisma tuturor elementelor prezentate, suntem în măsură să considerăm că *principalele elemente ce diferențiază un studiu de fezabilitate de un plan de afaceri* sunt:

- urmărirea unui singur scop, fezabilitatea afacerii;
- complexitatea mai redusă;
- problematica investigată mai restrânsă;
- perioada mai scurtă de realizare;
- costuri mai mici;

Studiul de fezabilitate, atunci când se ajunge la concluzia că oportunitatea economică se poate transforma într-o afacere fezabilă, se recomandă să se continue cu planul de afaceri. Informațiile și analizele din studiul de fezabilitate se încorporează în planul de afaceri, facilitând în mare măsură realizarea sa.

În finalul acestui subparagraf, considerăm util să sintetizăm, sub formă grafică, relația dintre cele trei categorii principale de elaborate la care se poate apela pentru a analiza și promova oportunitatea economică și pentru a proiecta afacerea - *studiul de oportunitate, studiul de fezabilitate și planul de afaceri*

Firește, nu este obligatoriu să se utilizeze toate cele trei instrumente întreprinorial-manageriale, decât în cazul unor oportunități economice de mare anvergură, cu multiple consecințe economice și sociale. Pentru majoritatea oportunităților economice sunt suficiente studiul de fezabilitate și planul de afaceri.

⁹ O abordare detaliată a conținutului și modalităților de realizare a celor trei tipuri de studii de fezabilitate se găsesc în lucrarea xxx *Nx Level Guide for Entrepreneurs*, University of Colodaro, Denver, 1998, pp 200-208.

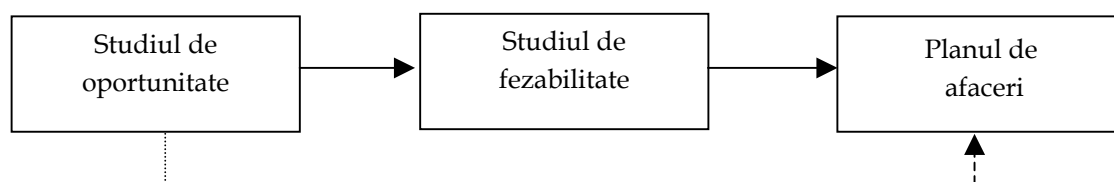


Fig. 8. Relația dintre principalele instrumente utilizabile în pregătirea și proiectarea unei afaceri economice

2.7. Erori frecvente în elaborarea și prezentarea planului de afaceri¹⁰

Multiplele aspecte implicate de fundamentarea, elaborarea și prezentarea planului de afaceri reprezintă un fundal favorizant pentru apariția de greșeli. O modalitate majoră de contracarare a lor o reprezintă cunoașterea celor mai frecvente dintre acestea, așa cum rezultă din practica elaborării și utilizării planurilor de afaceri.

Profesorul Dan Muzyka¹¹, unul din cei mai activi și cunoscuți profesori de management intreprenorial în SUA și Europa, s-a preocupat în mod special de acest subiect. În tabelul nr. 7 prezentăm un sinopsis cu greșelile semnificative cele mai frecvente care se pot manifesta pe parcursul utilizării planurilor de afaceri.

Tabelul nr. 7. Sinoptic cu greșeli relevante și frecvente în realizarea planurilor de afaceri

| Nr. crt. | Greșeli |
|----------|--|
| 1 | Convingerea că planul de afaceri reprezintă afacerea în sine |
| 2 | Frica de a spune „nu” pe parcursul elaborării și utilizării planului de afaceri |
| 3 | Lăsarea orgoliului și a supraîncrederii în forțele proprii să prevaleze în efectuarea analizelor și formularea concluziilor |
| 4 | Tendința de a supracontrola procesele analizate, apelând excesiv la utilizarea de cifre |
| 5 | Teama de imperfecțiune, ceea ce duce la prelungirea excesivă a procesului de realizare a planului de afaceri și la consumuri inutile de resurse |
| 6 | Neidentificarea precisă a riscurilor implicate de inițierea și derularea afacerii sau subestimarea lor |
| 7 | Ignorarea vestilor și informațiilor negative în procesul realizării planului de afaceri |
| 8 | Neidentificarea beneficiilor, serviciilor și/sau avantajelor pe care le aduce consumatorilor folosirea produselor rezultate din afacere |
| 9 | Absența unei strategii sau politici de ocupare a nișei pieței avute în vedere |
| 10 | Neluarea în considerare a vitezei de reacție și a capacității de contracarare a concurenților față de produsele și serviciile rezultate din noua afacere |
| 11 | Neluarea în considerare a ciclicității vânzărilor |
| 12 | Politica defectuoasă a prețurilor, bazată pe nivele reduse inițiale, care, ulterior vor fi amplificate |
| 13 | „Îndrăgostirea” de produsul care va fi fabricat, ceea ce duce la supraevaluarea calităților și la subevaluarea punctelor sale slabe |

¹⁰ Majoritatea sunt valabile și pentru studiul de fezabilitate

¹¹ D, Muzyka, *Business Plan and Business Plan Course*, EFER, INSEAD, Paris, 1992.

| Nr. crt. | Greșeli |
|----------|---|
| 14 | Subestimarea costurilor de bază necesare derulării afacerii |
| 15 | Neglijarea armonizării perioadelor de realizare a acțiunilor juridice, comerciale, financiare, de producție, manageriale etc. implicate de implementarea planului de afaceri |
| 16 | Declanșarea prematură a acțiunilor de obținere a fondurilor pentru noua afacere |
| 17 | Producerea și încorporarea în planul de afaceri de situații contabile, financiare, tehnice etc. |
| 18 | Elaborarea de planuri de afaceri prea lungi, dificil de citit, înțeles și luat în considerare |
| 19 | Elaborarea de planuri de afaceri prea scurte, care nu conțin toate elementele importante și ca urmare nu sunt suficient de convingătoare |
| 20 | Realizarea unei sinteze a planului de afaceri care nu reflectă elementele sale esențiale |
| 21 | Prezentarea planului de afaceri în fața stakeholderilor de către persoane mediocre, care nu știu să reliefeze elementele esențiale și să determine acceptarea și luarea în considerare a ofertei de afaceri |
| 22 | Convingerea că planul de afaceri este mai important decât deciziile și acțiunile care se vor derula în perioada următoare, prin care se asigură, de fapt, concretizarea sa |

2.8. Avantajele și utilitatea planului de afaceri

Ansamblul elementelor cuprinse în acest paragraf au evidențiat și prezentat multiple aspecte referitoare la planul de afaceri, demonstrând utilitatea sa deosebită. Cu toate acestea, considerăm necesar ca, în final, să punctăm în mod expres care sunt în opinia noastră avantajele și utilitățile planului de afaceri pentru destinatarii și utilizatorii săi.

Punctul de plecare în abordarea noastră îl reprezintă precizarea sferei principale de *utilizatori* ai planului de afaceri, grupați în patru categorii, în funcție de interesele majore specifice pe care le au (vezi fig. 9).

Întreprinzătorii din organizație sunt interesați ca resursele proprii pe care intenționează să le alocă respectivei afaceri să genereze performanță economică și, în primul rând, profit.

Managerii din cadrul organizației sunt interesați să dispună de un plan de afaceri realist și echilibrat, care să le faciliteze conducerea afacerii respective, în obținerea de performanțe pentru firmă, câștiguri și prestigiu pentru ei.

Potențialii investitori și creditorii sunt interesați în planuri de afaceri care să proiecteze afaceri viabile, care să ducă la o cât mai ridicată valorificare a sumelor acordate, concomitent cu diminuarea riscurilor pentru fondurile plasate în afacere.

Potențialii parteneri, salariați și consultanți sunt interesați ca planul de afaceri să conțină o bună afacere, care să le permită o relație aducătoare de venituri și fără riscuri și dificultăți personale majore.

Din cele prezentate, rezultă că pentru toți utilizatorii planului de afaceri esențial este ca afacerea să fie bună, generatoare de dezvoltare și performanță economică. Fiecare categorie însă, are și niște interese specifice, ce decurg din poziția diferită pe care se plasează în contextul general al proiectării, derulării și valorificării afacerii respective. Sesizarea acestor poziții și interese specifice și luarea lor în considerare, este necesară atât pe parcursul elaborării planului de afaceri, cât și a prezentării sale utilizatorilor potențiali.



Fig. 9. Principalele categorii de utilizatori ai planului de afaceri

Pentru cele patru categorii principale de utilizatori și beneficiari ai planului de afaceri, acesta prezintă utilitatea, avantajele și importanța înscrise în tabelul nr. 8.

Tabelul nr. 8. Utilitatea planului de afaceri în raport cu utilizatorii săi

| Nr. crt. | Utilitate și avantaje | Categoria de utilizatori interesați cu precădere |
|----------|--|---|
| 1 | Cunoașterea și evaluarea aprofundată a oportunității de afaceri considerată | - întreprinzătorii și proprietarii - potențialii investitori și creditori |
| 2 | Stabilirea și luarea în considerare a factorilor cheie de care depinde valorificarea cu succes a planului de afaceri | - întreprinzătorii și proprietarii - potențialii investitori și creditori - managerii din cadrul organizației |
| 3 | Dimensionarea realistă a resurselor ce vor fi utilizate în cadrul afacerii | - toți utilizatorii |
| 4 | Valorificarea diverselor oportunități existente în mediu, conexe oportunități de afaceri pe care se focalizează planul de afaceri | - întreprinzătorii și proprietarii |
| 5 | Diminuarea impactului amenințărilor care se manifestă în mediul respectiv asupra inițierii și derulării afacerii respective | - toți utilizatorii |
| 6 | Formarea unei viziuni globale, coerente și realiste asupra ansamblului aspectelor implicate de valorificarea oportunității economice | - întreprinzătorii și proprietarii - managerii din cadrul organizației respective |
| 7 | Facilitarea comunicării între toate persoanele și organizațiile participante la inițierea și derularea afacerii | - toți utilizatorii |
| 8 | Informarea și convingerea stakeholderilor să participe și să contribuie cu resurse la valorificarea oportunității economice | - toți utilizatorii |

| Nr. crt. | Utilitate și avantaje | Categoria de utilizatori interesați cu precădere |
|----------|--|--|
| 9 | Promovarea unei abordări prospective, proactive afacerii, prevenind limitarea la comportamentele reactive, de tip „pompiestic” | - întreprinzătorii și proprietarii - managerii din cadrul organizației respective |
| 10 | Diminuarea riscurilor aferente afacerii și creșterea șanselor de succes | - toți utilizatorii |
| 11 | Asigurarea fundamentelor necesare pentru un management profesionist în continuare al afacerii | - managerii din cadrul organizației respective - întreprinzătorii și proprietarii |
| 12 | Oferirea unor parametri riguroși pentru urmărirea și controlul derulării afacerii | - întreprinzătorii și proprietarii - investitorii și creditorii |
| 13 | Obținerea unor performanțe economice cât mai ridicate ca urmare a valorificării oportunității de afaceri | - investitorii și proprietarii |
| 14 | Protejarea și creșterea prestigiului inițiatorilor și promotorilor afacerii | - întreprinzătorii - investitorii |

Prin prisma tuturor elementelor încorporate în acest paragraf, putem concluda că planul de afaceri este o metodă, un instrument esențial pentru înființarea și dezvoltarea firmelor. În același timp, planul de afaceri este un simbol al unei noi viziuni și abordări microeconomice specifice economiei de piață, bazată pe identificarea și valorificarea oportunităților economice, pornind de la primatul pieții. Cunoașterea și utilizarea permanentă și eficientă a planului de afaceri reprezintă o condiție indispensabilă pentru obținerea de performanță economică de către întreprinzători, investitori și manageri.

2.9 Surse bibliografice pe internet

| | |
|---|--|
| http://www.blackwellpublishing.com.uk/journals/jsbm | International Council for Small Business (ICSB) abstract information |
| http://www.blackwellpublishing.com.uk/online | International Council for Small Business (ICSB) information on full-text acces |
| http://www.sdabocconi.it/en/event/eisb/eisb1.html | Boconi University – Milan |
| targalsj@krakow.pl | Cracow University, Poland |
| http://www.ccsbe.org | University of Victoria, British Columbia |
| http://www.icbs.orgicbs@edu | The George Washington University |
| paula.kuopusjarvi@tukkk.fi | Turku School of Economics and Business Administration, Finland |

Capitolul 3. Aspecte specifice managementului intreprenorial curent

3.1. Definirea și structura activității intreprenoriale

Punctul de plecare în abordarea fenomenului intreprenorial îl reprezintă definirea activității intreprenoriale. Firește și pe acest plan se înregistrează o multitudine de abordări. În continuare, o să ne rezumăm la a înfățișa succint concepția asupra activității intreprenoriale a doi dintre cei mai cunoscuți specialiști în domeniu.

În viziunea americanului Dan Myzica¹², în prezent profesor la prestigioasa universitate IMSEAD Fontainebleau, „activitatea intreprenorială este un proces care se derulează în diferite medii și amplasamente de afaceri, ce cauzează schimbări în sistemul economic prin inovări realizate de persoane care generează sau răspund oportunităților economice, creând valori atât pentru indivizi, cât și pentru societate”. Activitatea intreprenorială constă sintetic în identificarea și valorificarea unei oportunități economice. Pentru a fi și mai explicit și a contracara unele abordări relativ larg răspândite și pe care nu le consideră complete sau corecte, Myzica precizează ce nu reprezintă activitate intreprenorială, și anume:

- nu se reduce numai la o firmă mică;
- nu rezidă numai în înființarea unei noi firme;
- nu constituie numai o „găselniță” în afaceri;
- nu se rezumă la scheme de negociere sau investire;
- nu înseamnă a te „îmbogăți” rapid (fulgerător, precum artiștii de succes).

Profesorul Howard Stevenson¹³ definește activitatea intreprenorială ca fiind urmărirea unei oportunități, abordarea și efectuarea de schimbări rapide, adoptarea de decizii multifazice, utilizarea resurselor altor persoane, dirijarea de relații și rețele umane și recompensarea inițiatorilor pentru valoarea nou creată. Mai cuprinzătoare și mai completă, această abordare descrie practic structura cadru a unui proces intreprenorial în esența sa.

Cunningham și Lischeron¹⁴ au elaborat o structură a activității intreprenoriale parțial diferită, așa cum se poate observa în figura nr 10.

O tratare cu o mai pronunțată pecete personală și - concomitent - mai analitică realizează cunoscutul specialist canadian Louis Jacques Filion¹⁵. Acesta structurează procesul intreprenorial în zece activități, după cum urmează:

- identificarea oportunităților economice;
- conceperea viziunii asupra demersului intreprenorial;
- adoptarea deciziilor referitoare la demararea inițiativei intreprenoriale;
- implementarea viziunii intreprenoriale prin organizarea afacerii;
- procurarea echipamentelor;
- aprovizionarea cu materii prime;

¹² D. Myzica, *Entrepreneurship*, EFER, 1995.

¹³ H. Stevenson, *op. cit.*

¹⁴ B. Cunningham și J. Lischeron, *op. cit.*

¹⁵ L. J. Filion, *The Entrepreneurial Craft; Thinking and Acting Like an Entrepreneur*, Working Paper, nr. 97-11, 1997, p. 2-5

- realizarea marketingului aferent afacerii;
- vânzarea produselor;
- asigurarea forței de muncă competente;
- subcontractarea și atragerea de colaboratori externi pentru activitățile pentru care nu se dispune de competența și mijloacele necesare.

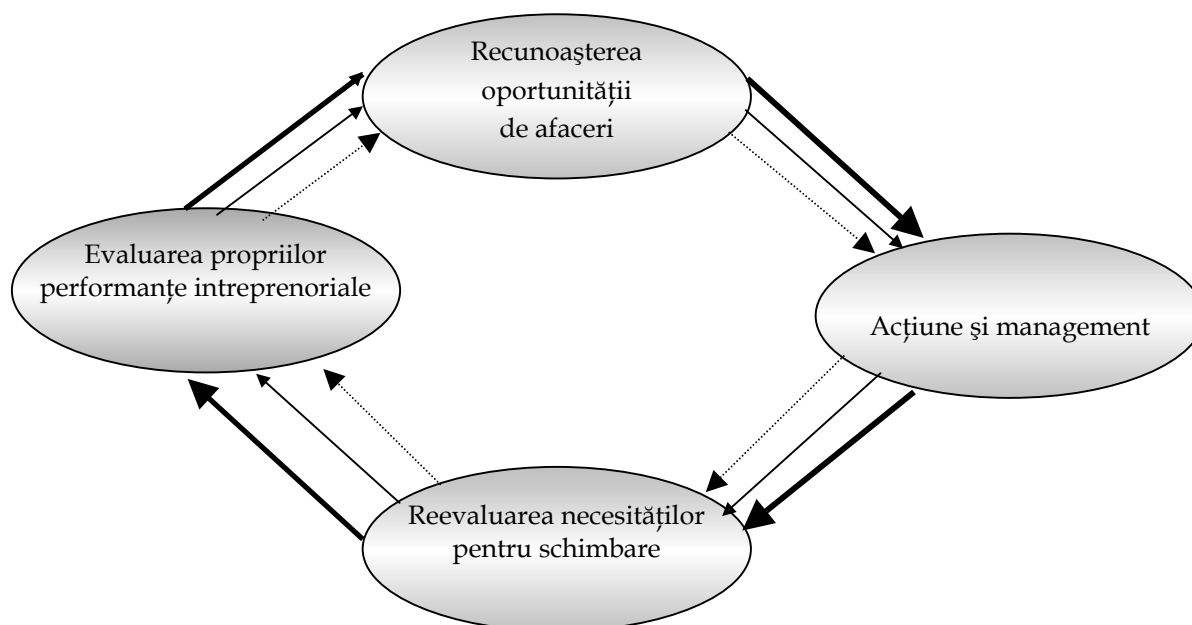


Fig. 10. Procesul întreprinzător (adaptare după Cunningham and Lischeron)

Pentru o mai bună edificare cu privire la fenomenul întreprinzător prezentăm în tabelul nr. 9 o sinteză a abordărilor activităților întreprinzătoriale.

Tabelul nr. 9 Sinteza abordărilor (școlilor) activităților întreprinzătoriale

| Nr crt | Școala | Trăsătură definitorie | Conținut | Ipoteze | Abilități și comportamente | Situațiile în care se manifestă |
|--------|-------------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------|
| 1 | Personalităților întreprinzătoriale | Situează în primul plan persoanele cu performanțe întreprinzătoriale deosebite | Întreprinzătorul posedă o capacitate intuitivă deosebită - un al șaselea simț - trăsături și instincte înnăscute | Dacă nu ar poseda talentul întreprinzătorial înnăscut, întreprinzătorul ar fi o persoană oarecare, asemănătoare majorității celorlalți oameni. | Intuiție, vigoare, energie, insistență și auto-apreciere ridicate | Înființarea firmei |
| 2 | Caracteristicilor psihologice | Fondatori de organizații, cu capacitatea de a controla elementele implicate | Întreprinzătorii posedă valori, atitudini și nevoi unice, care reprezintă forța lor motrice | Persoanele se comportă potrivit valorilor pe care le au; comportamentul lor rezultă din încercările de a-și satisface nevoile specifice | Valori personale, asumare de riscuri, nevoia de realizare, de a obține rezultate | Înființarea firmei |

| Nr crt | Școala | Trăsătură definitorie | Conținut | Ipoteze | Abilități și comportamente | Situațiile în care se manifestă |
|--------|-----------------|--|--|--|--|---|
| 3 | Clasică | Persoane care realizează inovații, asumându-și riscuri și incertitudini asociate „distrugerii creative“ | Comportamentul întreprinzătorial prezintă drept caracteristică centrală, motivarea | Pentru întreprinzători, cel mai important este să realizeze (n.n. ceva ușor) și nu să posede | Spirit cercetător, creativitate și capacitate de a inova | Înființarea firmei și primele faze ale dezvoltării |
| 4 | Managerială | oportunității economice, capacitatea de a-și asuma și dirija riscuri, pe bază de abilități comunicative și motivaționale | Întreprinzătorii sunt organizatori ai activităților economice, ei pot să organizeze, să posede, să dirijeze și să-și asume riscuri | Întreprinzătorii pot fi formați să se dezvolte în domeniul managementului | Organizare a domeniilor, bugetare a afacerii și capitalizarea firmei | Fazele de creștere timpurie și de maturitate ale firmei |
| 5 | Leadership-ului | „Arhitect social“ axat pe promovarea și protecția valorilor | Întreprinzători sunt lideri de persoane, având abilitatea de a-și adapta stilul la nevoile oamenilor | Întreprinzătorul nu-și poate realiza scopurile de unul singur, întrucât depinde de alții | Abilități de motivare și direcționarea altor persoane | Fazele de creștere timpurie și de maturitate ale firmei |
| 6 | Intraprenorială | Persoane care se reunesc în cadrul unei organizații pentru a promova inovarea | Valorificarea abilităților în cadrul unei organizații complexe, prin dezvoltarea de unități autonome, care creează piață și amplifică servicii | Organizațiile, pentru a supraviețui, trebuie să se adapteze, activitățile întreprinzătoriale reconstruind firma și managerii (n.n. sau specialiștii) transformându-se în întreprinzători | Abilități de sesizare a oportunităților și de eficientizare a deciziilor | Fazele de maturitate și de „schimbare“ ale firmei |

În ansamblul lor, activitățile întreprinzătoriale alcătuiesc procesul întreprinzătorial care prezintă caracteristicile inserate în figura nr. 11¹⁶.

¹⁶ W. Bygrave, Ch. Hofer, Theorizing about Entrepreneurship, în Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 16, nr. 1, 1991.

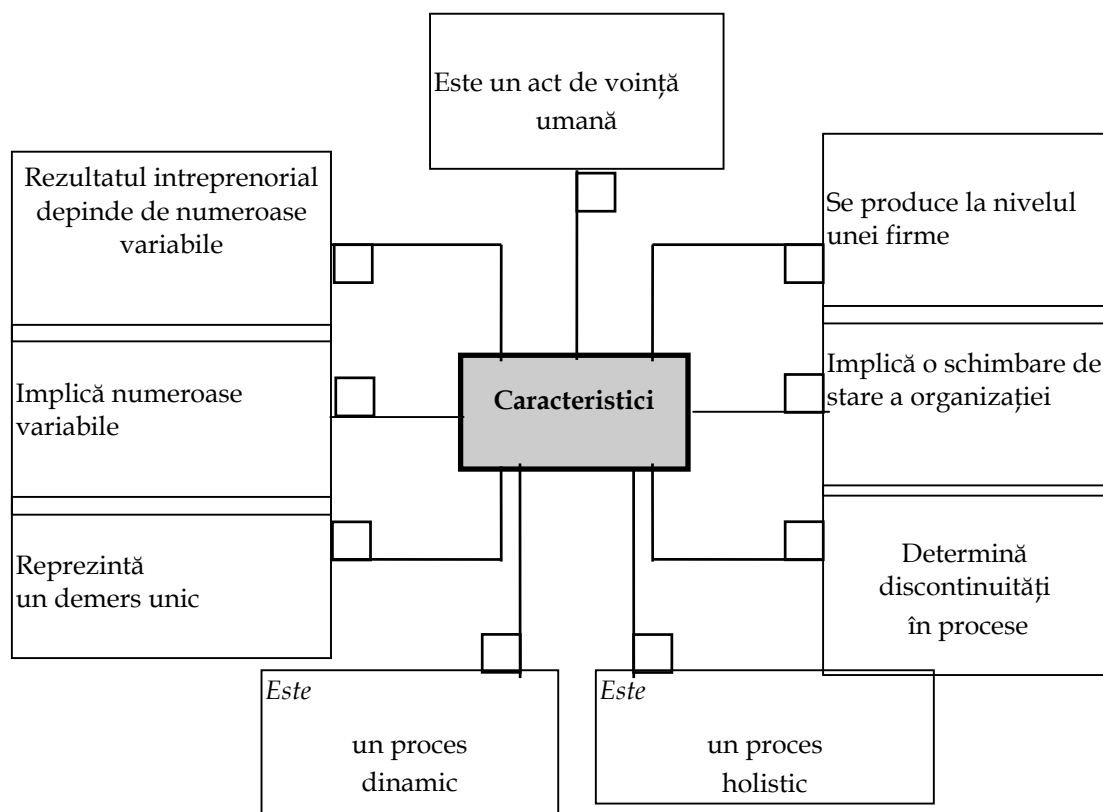


Fig. 11. Principalele caracteristici ale procesului intreprenorial

3.2 Definirea managementului intreprenorial și a formelor sale

Prin prisma ansamblului elementelor reliefate, încercăm o definire a managementului intreprenorial, care are la bază cele două premise formulate la începutul paragrafului. *Managementul intreprenorial este o disciplină de bază a managementului, care se ocupă de studiul proceselor și relațiilor intreprenorial-manageriale derulate, de regulă, în organizații de mici dimensiuni – puternic personalizate de rolul determinant pe care-l exercită întreprinzătorul – de descoperirea legităților care le guvernează și de conceperea de noi sisteme, metode, tehnici, proceduri, de natură să crească eficacitatea și eficiența deciziilor și acțiunilor prin care se identifică și valorifică oportunitățile de afaceri.* Deci, managementul intreprenorial se ocupă de toate elementele de bază ale managementului organizației, având însă în vedere rolul determinant al întreprinzătorului, ceea ce le imprimă anumite particularități. Firește, se abordează cu prioritate elementele specifice, generate de participarea și implicarea pleneră a întreprinzătorului în procesele și relațiile manageriale, cărora le conferă și o pronunțată dimensiune intreprenorială, refectată în conținutul și modalitățile de manifestare. Relațiile și procesele intreprenorial-manageriale, centrate pe identificarea și valorificarea oportunității de afaceri, sunt, comparativ cu relațiile manageriale clasice, mult mai puternic personalizate, iar elementele de risc, inovare, schimbare, mai pregnante.

Principalele particularități ale managementului intreprenorial, prin care se diferențiază de managementul firmei în general, sunt:

- se referă la o organizație de dimensiuni mici, caracterizată concomitent prin resurse și inerție organizațională reduse;

- se confruntă cu o mare varietate de situații organizaționale, determinate de eterogenitatea foarte ridicată a IMM-urilor;
- se manifestă o extremă diversitate a elementelor manageriale în IMM-uri, datorită impactului marii varietăți de variabile organizaționale și manageriale specifice lor;
- personalul managerial, dacă există, nu este specializat pe domenii, activități, metode etc., fiind, prin forța împrejurărilor, de tip generalist;
- apelarea la specialiști din afara firmei, la consultanți și traineri îndeosebi, pentru a soluționa probleme manageriale specializate în sectoare și perioade cheie pentru evoluția IMM-urilor, reprezintă o componentă indispensabilă a managementului, ce condiționează adesea însăși existența IMM-urilor;
- este un management puternic personalizat, datorită impactului decisiv al viziunii, leadershipului și personalității întreprinzătorului.

În acest context al definirii și tratării managementului întreprinzător, considerăm necesar să semnalăm abordarea oarecum surprinzătoare după opinia noastră, privitoare la întreprinderologie. În ultimii ani s-a emis ideea conturării unei noi științe, *intreprinderologia*¹ care să se ocupe în exclusivitate de aspectele teoretice privind fenomenele întreprinzătoriale. Se avansează ideea ca cercetările aplicative să constituie obiectul întreprinderului (întreprinderiatului) - termenul echivalent în limba română a managementului întreprinzător. Personal, nu vedem nici o rațiune pentru a diviza știința care se ocupă de întreprinzător și activitățile întreprinzătoriale în două științe, în funcție de natura și gradul de aplicabilitate al cercetărilor implicate. Dimpotrivă, o asemenea abordare o considerăm plină de riscuri întrucât cele două discipline ar fi lipsite de fundamentul teoretic și, respectiv, de contactul cu realitatea și de finalitate pragmatică. În plus, în perioada actuală, studiile și cercetările asupra întreprinzătorului și activităților întreprinzătoriale se află într-o fază relativ incipientă, nefiind acumulate atât de multe informații, analize, elaborate teoretice și metodologice încât să asigure posibilitatea de a fi abordate sistemic, holistic și concomitent, analitic și aprofundat. De aceea, la fel ca de altfel quasitotalitatea specialiștilor în domeniu, ne menținem punctul de vedere că, cel puțin în actualul stadiu al teoriei și practicii activităților întreprinzătoriale, cea mai bună soluție o constituie tratarea lor unitară în cadrul managementului întreprinzător.

Managementul întreprinzător îmbracă, în principal, două forme, ce prezintă numeroase elemente identice sau asemănătoare, dar și unele deosebiri semnificative:

- a) Managementul utilizat de întreprinzător când înființează și lansează o firmă, fiind forma cea mai răspândită și mai cunoscută. Specific ei este puternicul conținut întreprinzătorial generat de concentrarea întreprinzătorului asupra identificării și valorificării oportunității de afaceri. În cazul înființării de organizații mai puternice, care utilizează un număr mai mare de persoane, echipamente și tehnologii specializate și complexe, atunci elementele manageriale sunt de asemenea puternic prezente, dar firește, exercitate în optica întreprinzătorială;
- b) Managementul utilizat în dezvoltarea firmelor existente, atunci când realizează rapid schimbări de amploare, cu pronunțat caracter inovațional, bazat pe identificarea și valorificarea de oportunități economice. În cazul acestei forme de management întreprinzătorial, deși demersul întreprinzătorial este prezent în mod pregnant, elementele manageriale sunt mai dezvoltate, mai puternice. Situația este firească întrucât firma există, sistemul managerial, ca și cele tehnice, economice și umane

¹ L. J. Fillion, From Entrepreneurship to Entrepreneurology, Working paper, nr. 9705, iunie, 1997, p. 10.

funcționează, întreprinzătorul realizând de fapt mutații și dezvoltări în cadrul lor, în demersul valorificării oportunității avute în vedere.

Indiferent de formă, managementul întreprinzătorial prezintă aceleași caracteristici esențiale. În prezenta lucrare ne axăm în special pe prima formă a managementului întreprinzătorial, deoarece este mai cuprinzătoare și - în condițiile evoluțiilor actuale și viitoare din România - este și cea mai frecvent întâlnită. De asemenea, ne concentrăm asupra elementelor dimensiunii întreprinzătoriale a problematicei și a particularităților generate în plan managerial*, cele mai importante de fapt pentru asistarea întreprinzătorilor în creșterea performanțelor demersurilor întreprinzătoriale.

3.3. Determinanți ai specificității managementului întreprinzătorial

Managementul întreprinzătorial - ca de altfel orice domeniu al managementului - pentru a fi funcțional și performant, este necesar să ia în considerare principalii factori specifici care-l influențează.

Analizele pe care le-am efectuat ne-au dus la concluzia că asupra managementului întreprinzătorial au o influență decisivă un număr de șase factori pe care i-am denumit *determinanți manageriali-întreprinzătoriali* (vezi figura nr.12).

Cunoașterea elementelor principale prin care determinanții influențează managementul firmelor mici și mijlocii este absolut necesară pentru creșterea raționalității activității acestora.

Situația de proprietar-manager a întreprinzătorului acționează în peste 98% din firmele existente în fiecare țară. Exercițarea de către întreprinzător a prerogativelor aferente celor două ipostaze de proprietar și, respectiv, manager îi conferă mai multe avantaje:

- maximum de motivare pentru ca firma să aibă performanță ridicată, având în vedere că este principalul beneficiar al veniturilor investite în firmă și a celor distribuite ca profit;
- maximum de putere decizională și acțională, ceea ce îi conferă posibilitatea să decidă rapid și să angajeze fără restricții ierarhice resursele firmei în diverse activități economice;
- maximum de informare, întrucât el concentrează informațiile specifice proprietarului.

Dezavantajele potențiale ale pozițiilor de proprietar și manager ale întreprinzătorului se referă la cunoștințele și talentul managerial al întreprinzătorului¹⁷, care dacă nu sunt suficiente, influențează negativ starea și performanțele firmei.

Numărul și caracteristicile întreprinzătorilor din firmă reprezintă un determinant ce se manifestă în toate firmele mici și mijlocii. Când în firmă există mai mulți întreprinzători situația managerială devine mult mai complexă, întrucât este foarte greu de exercitat un principiu de bază al managementului - unitatea de decizie și acțiune. De altfel, practica firmelor mici relevă că peste 90% dintre firmele în care există mai mulți întreprinzători ce se implică managerial, în maximum 5 ani, rămâne practic un singur întreprinzător-manager.

* Pentru cei care vor să cunoască alte elemente privind dimensiunea managerială a managementului întreprinzătorial, într-o tratare parțial diferită, le recomandăm lucrarea lui Corneliu Russu „Managementul întreprinderilor mici și mijlocii”, Editura Expert, București, 1996.

¹⁷ O abordare parțial diferită a situației de proprietar manager se poate găsi la C. Russu, op. cit. pp. 134-135.

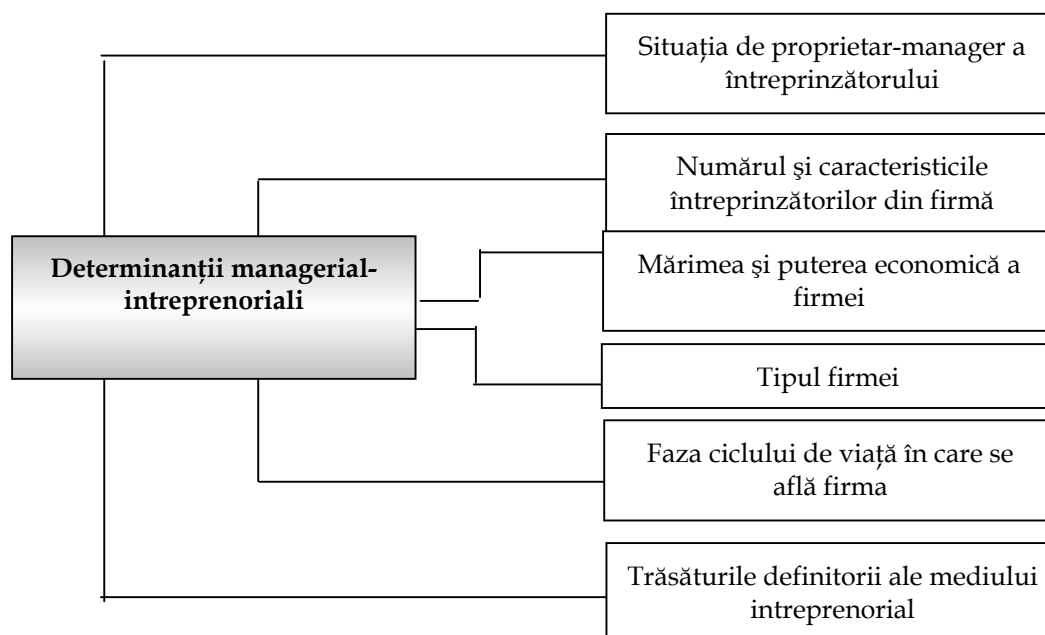


Fig.12. Determinanții manageriali intreprenoriali

Caracteristicile întreprinzătorului – calități native, cunoștințe, aptitudini și deprinderi manageriale, tehnice, economice, juridice - au o influență substanțială asupra managementului, funcționalității și performanțelor firmei. Cu cât acesta are un potențial managerial mai ridicat, cu atât firma va fi mai eficientă și focalizată spre dezvoltare. Atunci când întreprinzătorul manager prezintă un potențial foarte redus, șansele de supraviețuire ale firmei sunt compromise la un nivel apreciabil.

Mărimea și puterea economică a firmei, aspecte strâns corelate, influențează managementul întreprinzătorului prin prisma sferei și amplitudinii problemelor de abordat și a resurselor disponibile. Amplificarea mărimii firmei înseamnă concomitent și creșterea complexității proceselor și relațiilor manageriale, îngreunând exercitarea acestora. Firmele unipersonale și familiale, care sunt predominante în economia oricărei țări, se conduc cel mai ușor. Puterea economică a firmei este complementară mărimii acesteia și evoluează, de regulă, în același sens. Cu cât crește dimensiunea firmei, cu atât sporește puterea sa economică, fără a fi însă o corelație foarte intensă. Efectul creșterii puterii economice a firmei în plan managerial este invers cu cel al sporirii dimensiunii sale. Atunci când firma este mai puternică economic, întreprinzătorul dispune de resurse și mijloace superioare pentru a asigura desfășurarea activităților implicate.

Tipul firmei reflectă sintetic caracteristicile acesteia din punct de vedere al obiectului de activitate, dinamicii activităților implicate și comportamentului organizațional global. Potrivit lui Filey și Aldag există *trei tipuri de firme*¹:

- firma meșteșugărească, ce realizează produse, servicii și activități tradiționale, clasice, ale cărei dimensiuni variază foarte puțin în timp, supraviețuirea fiind trăsătura definitorie a comportamentului organizațional;
- firma axată pe dezvoltare, care realizează produse și/sau servicii aflate în continuă evoluție, în ale cărei dimensiuni, structuri și procese se produc schimbări inovatoare,

¹ A. C. Filey, R. J. Aldag, *Characteristics and Measurement of an Organizational Typology*, in *Academic of Management Journal*, vol. 21, nr. 4, 1978.

flexibilitatea și dinamismul fiind caracteristici, într-o măsură mai mare sau mai mică ale comportamentului organizațional;

- firme stabile, care deși prin obiectul de activitate se înscriu în ramuri ce cunosc un progres notabil, nu-și modifică sensibil dimensiunile, structura și procesele încorporate, comportamentul organizațional caracterizându-se prin abordări echilibrate, lente chiar, cu foarte puține și rare elemente de noutate și flexibilitate.

Tipul întreprinderii influențează managementul firmei, separat de personalitatea întreprinzătorului, atunci când acesta a preluat firma, mai ales în primii ani după asumarea managementului. Întreprinzătorul are posibilitatea să schimbe treptat caracteristicile firmei în concordanță cu aspirațiile sale, cu resursele și condițiile implicate.

O deosebită pondere asupra managementului exercită *faza ciclului de viață al firmei*, în care se află. Datorită impactului său foarte mare și adesea mai puțin luat în considerare, vom aborda separat acest aspect într-unul din paragrafele următoare.

Mediul întreprenorial este alt factor cu impact substanțial asupra managementului firmei. Considerăm necesară sublinierea faptului că asupra activității întreprenorial-manageriale a întreprinzătorului trebuie luată în considerare influența mediului întreprenorial real și nu mediul întreprenorial perceput.

Toate aceste elemente specifice întreprinderii mici și mijlocii fondată de întreprinzător are efecte asupra modului de concepere și exercitare a proceselor și relațiilor manageriale, imprimându-le anumite particularități. Înainte de a le evidenția, considerăm util să subliniem eficacitatea deosebită demonstrată în practică de managementul întreprenorial-managerial. O anchetă realizată în 1998 asupra celor mai dinamici întreprinzători din Europa privind principalii factori care au determinat succesul lor a indicat *pe primul loc întreprinzătorul și echipa sa managerială* (42%), urmat de calitatea resurselor umane utilizate (37%).

3.4. Particularități ale previziunii în IMM-uri

În ansamblul proceselor manageriale ale firmelor mici și mijlocii previziunea este, de regulă, mai puțin intensă comparativ cu firmele mari, în special în ceea ce privește deciziile pe termen lung. Dintre cele trei forme de realizare a previziunii – prognoze, planuri și programe – cu frecvența mai ridicată sunt folosite programele. Planurile se elaborează cel mai adesea pentru un an, dar numai de către o parte redusă a întreprinzătorilor, iar prognozele se proiectează ocazional, îndeosebi la nivelul firmelor de dimensiuni medii. Cea mai frecventă formă de plan este planul de afaceri. Indiferent de forma previziunii, aceasta are în vedere în quasitotalitate cerințele pieții locale.

Deciziile de previziune au un caracter economic se referă cel mai adesea la profit, cifra de afaceri, credite etc. Ele se fundamentează în principal pe informații contabile și de marketing. Frecvent, aceste decizii au la bază talentul și intuiția întreprinzătorilor, neutilizându-se decât accidental metodele și tehnicile manageriale de previziune. În firmele de dimensiuni ceva mai mari pentru a fundamenta anumite previziuni, se utilizează metoda ședințelor, cel mai adesea într-o derulare pronunțat informală.

Programele și planurile – atunci când se întocmesc – se bazează predominant pe informații interne, în completare cu anumite informații de marketing. Rareori există subsisteme informaționale care să furnizeze seturi coerente de informații cu caracter

prospectiv. În schimb, pentru gestionarea informațiilor curente se utilizează de o proporție sporită de firme pachete de programe. Cel mai adesea acestea procesează și furnizează informații din domeniul contabil, financiar și personal.

Într-o anumită măsură aceste deficiențe potențiale sunt contracarate de rapiditatea cu care atât previziunile, cât mai ales procesele de implementare ale acestora, reflectă schimbările din mediul ambiant. Managerul întreprinzător se manifestă și în plan previzional, de regulă, prin reacții rapide. Ca urmare, rezultă un proces previzional flexibil, continuu adaptat la evoluțiile endogene și exogene firmei, mai ales pe termen scurt, focalizat pe valorificarea oportunității economice. La flexibilitatea previzională, care se îmbină adesea și cu o rigurozitate mai scăzută a planurilor și prognozelor, o contribuție apreciabilă au și abordarea mai puțin formalizată pe care se bazează. O parte apreciabilă din procesele de fundamentare a previziunilor, mai ales în firmele familiale, au un pronunțat caracter informal.

Previziunile se realizează în mod obișnuit de către întreprinzător împreună cu contabilul firmei. Doar în firmele de dimensiuni medii sau mici spre medii, există persoane sau compartimente specializate pe previziuni. În mod firesc, insuficientul fundament organizatoric și uman pentru conceperea și concretizarea previziunilor se reflectă în calitatea acestora, în insuficienta rigurozitate care caracterizează majoritatea lor.

Sintetic, *particularitățile* punctate în alineatele precedente, sunt reflectate în fig. 13.

În ultimii ani, în țările dezvoltate se manifestă în exercitarea funcției de previziune din firmele mici și mijlocii următoarele *tendințe*:

- creșterea frecvenței, calității și orizontului previziunilor întreprinzătorial-manageriale;
- apelarea pe scară mai largă la asistența firmelor de consultanță în realizarea previziunilor, mai ales atunci când se au în vedere decizii majore în firmă: obținerea unui credit de investiții, realizarea unei alianțe strategice, extinderea pe o piață nouă, asimilarea unui nou produs în fabricație, modernizarea radicală a echipamentelor, schimbarea formei juridice a firmei etc.
- utilizarea mai frecventă și eficace a aportului informaticii în fundamentarea deciziilor, inclusiv prin Internet, Euronet etc.;
- extinderea luării în considerare în fundamentarea previziunilor pe lângă piața locală și a altor piețe inclusiv - de către firmele mai competitive -, a pieții internaționale; ritmul rapid al internaționalizării activităților economice, proliferarea informaticii și dezvoltării comunicațiilor favorizează acest proces.

Intensitatea și modul de concretizare a acestor tendințe depinde în mare măsură de viziunea și cunoștințele manageriale ale întreprinzătorului, de capacitatea lui de a sesiza rolul esențial al previziunilor riguroase, începând cu cele pe termen lung încorporate în strategii și politici ale firmei.

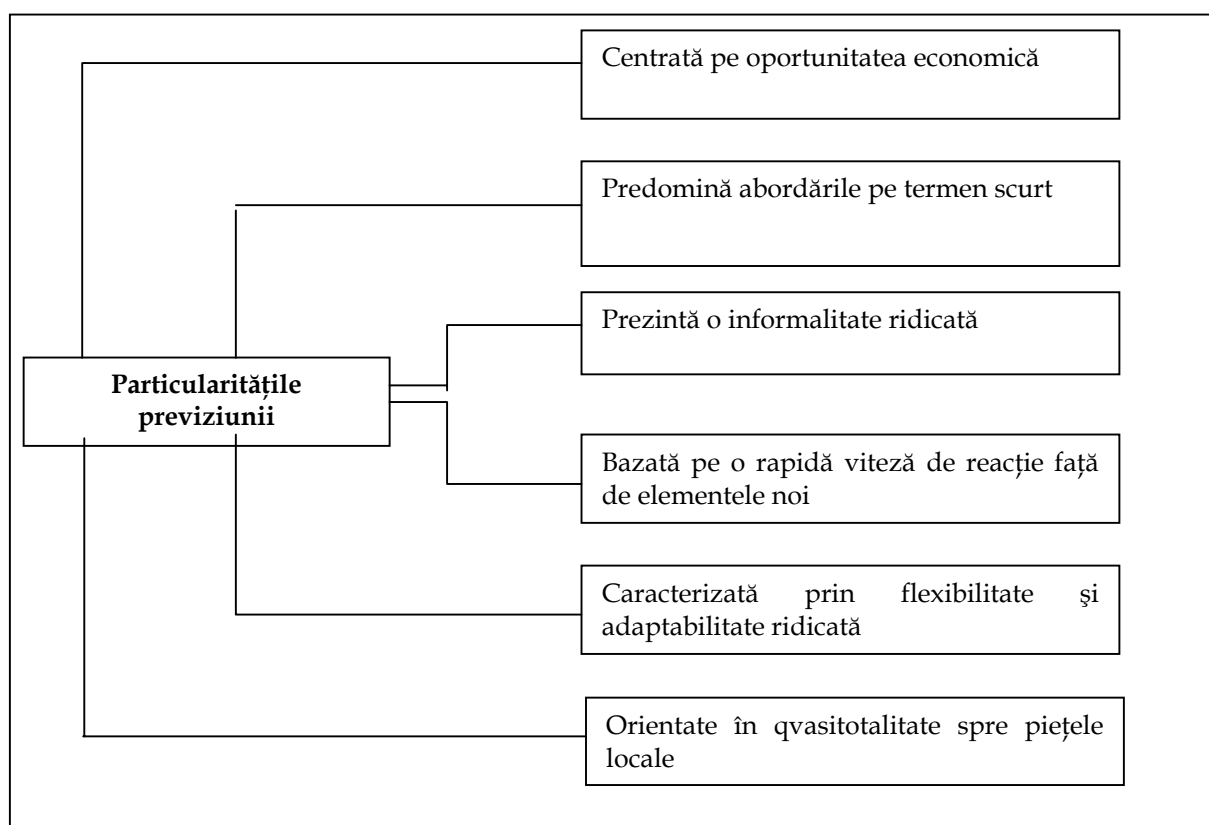


Fig.13. Particularități ale previziunii în firmele mici și mijlocii

3.5. Particularități ale organizării întreprinderiale

Fără nici o îndoială, organizarea constituie una dintre cele mai intens exercitate funcții manageriale într-o firmă mică sau mijlocie. Specific ei este concretizarea în structuri organizatorice simple, cel mai adesea ierarhice, în care toate persoanele ce lucrează în firmă depind nemijlocit de întreprinzătorul-manager, așa cum se poate vedea în fig. 14.

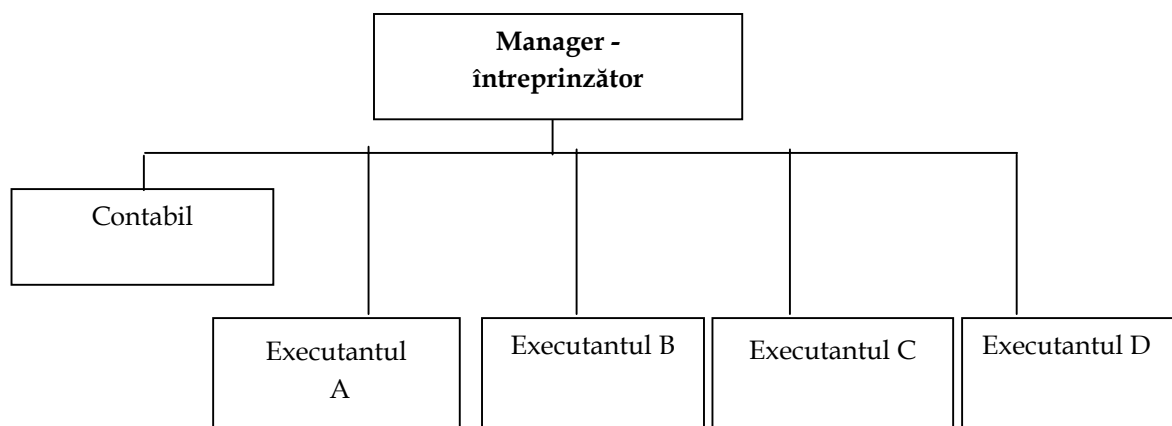


Fig. 14. Structura ierarhică într-o microîntreprindere

Avantajul acestor structuri este simplitatea, ce le conferă o ridicată eficacitate și flexibilitate. În microîntreprinderi structura organizatorică este rareori reflectată în

organigramă și descrieri de funcții și posturi. Uneori se utilizează o formă simplistă de descriere post-lista principalelor sarcini și responsabilități a salariatului.

În firmele mijlocii, mai ales din domeniile de vârf ale industriei, se constată un accent mai mare pe documente organizaționale. Acestea, de regulă, folosesc structuri ierarhic-funcționale, în cadrul cărora apar frecvent persoane sau chiar un compartiment profilat pe organizare. În plus, larga răspândire pe care o înregistrează în ultimele decenii sistemul de standarde de calitate ISO 9000-ISO 14000, se reflectă și în proliferarea documentației standardizate aferente, din care o parte, procedurile de lucru, au un pronunțat caracter organizatoric.

Exercitarea funcției de organizare se concretizează și în punerea la punct a sistemului informațional. Se constată frecvent în microîntreprinderi și în întreprinderile mici coexistența a două tipuri de abordări informaționale. Ca urmare a progreselor informaticii și accesibilității crescânde a computerelor sub raportul costurilor și cunoștințelor, o porție foarte mare din firme utilizează calculatoare și anumite programe referitoare la costuri, stocuri etc. Se implementează rapid subsisteme informatice în numeroase firme mici. În plus, progresele din ultimii ani, privitoare în special la Internet, contribuie la informatizarea crescândă a activităților firmelor mici și mijlocii. Concomitent, coexistă în cadrul acestora și abordarea informațională clasică, caracterizată prin pronunțat caracter informal, prin apelarea pe scară largă la informația orală, prin canale, fluxuri și proceduri informaționale insuficient precizate. Aceste elemente tind să se reducă, iar într-un număr din ce în ce mai mare de firme mici și-au făcut apariția specialiștii în informatică.

Trăsăturile caracteristice dominante ale exercitării funcției de organizare în firma mică sunt pregnantă sa în flexibilitate și rolul major pe care managerul îl are în acest domeniu. Capacitatea organizatorică nativă a sa are adesea o influență determinantă în conturarea modalităților de organizare ale firmei.

Pe baza elementelor descrise anterior, în figura nr. 15 prezentăm sintetic *particularitățile* exercitării funcției de organizare în firmele mici și mijlocii.

În ultimele două decenii, în conceperea și exercitarea funcției de organizare în firmele mici și mijlocii s-au prefigurat mai multe *tendințe*:

- creșterea flexibilității, dinamismului și chiar fluidității formelor organizatorice ale firmelor mici și mijlocii; în firmele medii din țările dezvoltate se aplică cu frecvență crescândă reengineeringul;
- încadrarea structurilor organizaționale cu specialiști și persoane calificate;
- conturarea unor forme organizatorice participative, mai ales în firmele mijlocii și mici spre mijlocii;
- amplificarea implicării, eficacității și responsabilității executanților din firmele mici, ca urmare a proliferării informaticii, ISO 9000-14000 și a dezvoltării de culturi organizaționale propice performanțelor;
- introducerea calculatoarelor și pachetelor de program în firme, chiar și în cele unipersonale;
- creșterea cantității de informații vehiculate și gradului de informare a managerului-întreprinzător;
- extinderea utilizării de documente și proceduri formalizate;
- imprimarea treptată a unei dimensiuni informaționale culturii organizaționale din firme, cu un plus de intensitate în cele mijlocii.

Tendințele menționate vor continua să se amplifice în următorii ani, în special sub impulsul profesionalizării managementului și informatizării crescânde a economiei și

societății. Cu toate acestea, întreprinderile mici și mijlocii își vor menține sisteme organizatorice și informaționale relativ simple, cu un grad ridicat de funcționalitate, flexibilitate și informalitate, atuurile lor principale care explică larga lor răspândire și capacitate de a fi competitive într-un mediu din ce în ce mai complex.

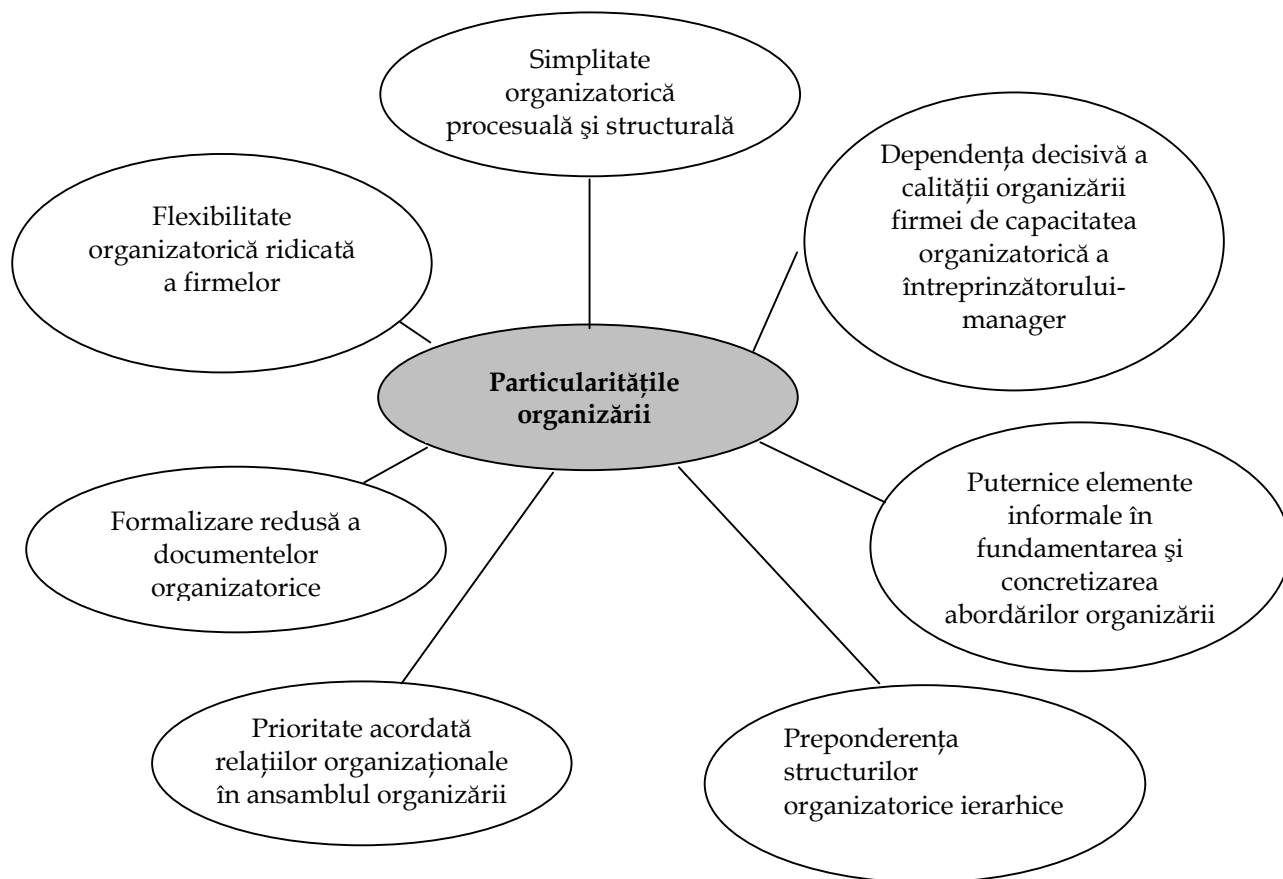


Fig. 15 Particularități ale organizării în firmele mici și mijlocii

3.6. Particularități ale antrenării personalului în IMM-uri

Antrenarea constituie una din funcțiile conducerii cu cele mai *pronunțate elemente de specificitate* (vezi fig. 16).

Paradoxal, dar ea este concomitent puțin sofisticată, intensă și foarte eficace.

Ca și în cazul precedentelor funcții ale managementului, managerul-întreprinzător își pune o puternică amprentă asupra exercitării proceselor de antrenare. Puterea exemplului personal are un rol esențial în motivarea salariaților firmei. Modul în care întreprinzătorul muncește și se comportă are o influență decisivă asupra gradului de motivare și implicare în muncă a componentelor firmei. Puternica sa motivare individuală, care l-a determinat să-și asume apreciablele riscuri aferente întreprinzătorilor, eforturile intense implicate de crearea și punerea în funcțiune a unei firme, precum și perspectiva de a câștiga substanțial, fac ca întreprinzătorul să reprezinte un permanent mobilizator pentru efort, calitate și performanță în cadrul organizației.

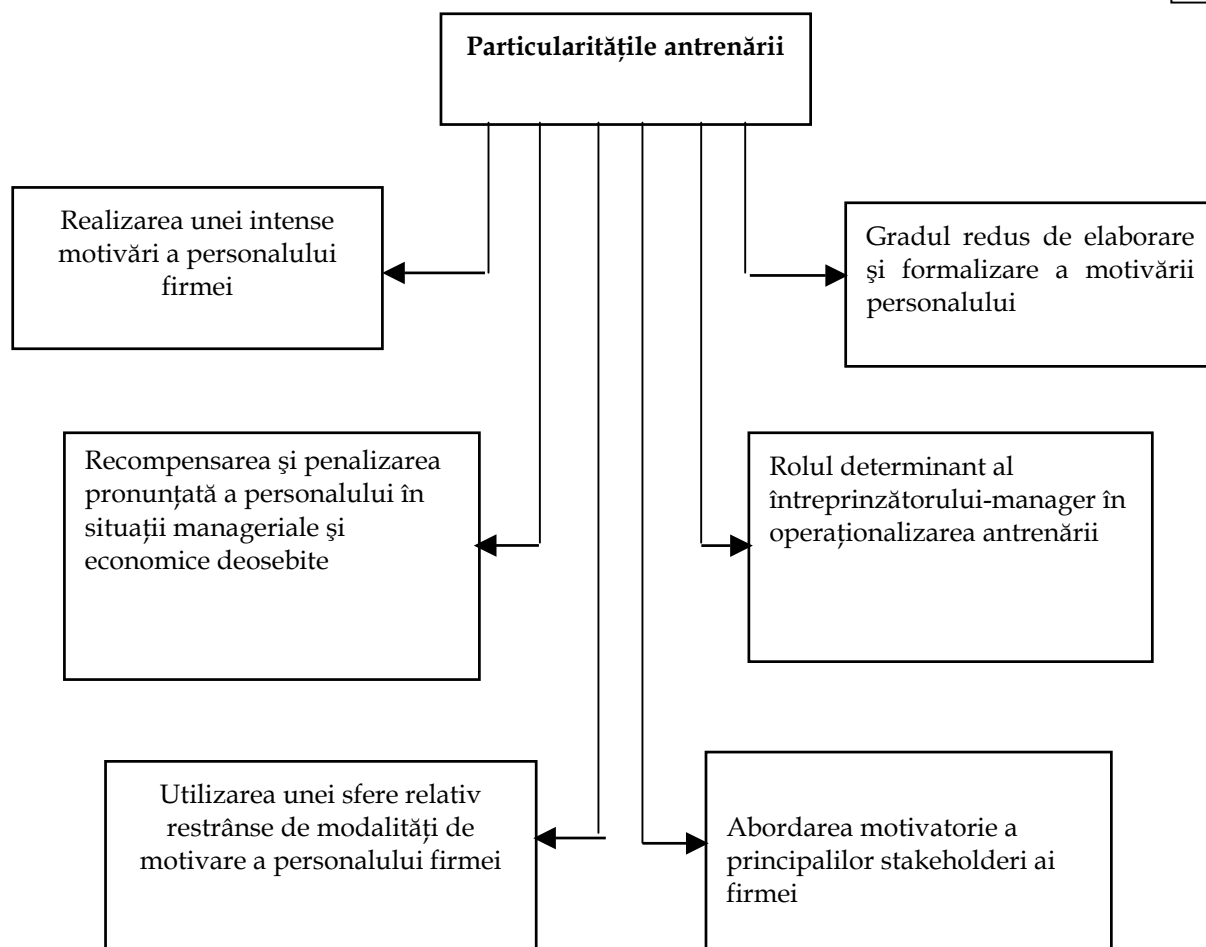


Fig. 16. Particularități ale antrenării în firmele mici și mijlocii

Cu toate că rareori există elemente de motivare precis determinate - cu excepția salariului -, motivarea salariatului este intensă datorită permanenței managerului-întreprinzător în firmă și a exemplului personal. În microîntreprinderile cu caracter familial la motivarea intensă contribuie frecvent existența membrilor familiei, puternic atașați de firmă și motivați superior în obținerea de rezultate economice.

Toate aceste elemente fac ca în cadrul firmei să se utilizeze numeroase elemente de motivare moral-spirituală, cum ar fi: lauda, admonestarea verbală, sărbătorirea în grup a unor evenimente speciale, discuții directe între întreprinzător și salariați, consultarea frecventă a personalului privind modul de soluționare a unor probleme, o anumită flexibilitate în programul de lucru al salariaților etc.

Concomitent, se constată că, intuitiv, întreprinzătorul acordă o atenție deosebită unora dintre principalii stakeholderi ai firmei. Sunt foarte rari managerii-întreprinzători care nu cunosc personal clienții sau cei mai importanți clienți, față de care au un comportament special, menit să-i păstreze să să-i determine să cumpere mai mult de la firmă. Relații asemănătoare se cultivă cu principalii furnizori, atunci când posibilitățile de selecție a lor sunt reduse. Întreprinzătorii focalizați pe dezvoltare reușesc aproape întotdeauna să-și construiască o relație bună la bancă, de natură să accelereze și să ușureze obținerea fondurilor necesare. Această categorie se întreprinzători pun frecvent accent pe relațiile cu administrația locală, comunitatea locală și anumite firme furnizoare de servicii pentru întreprinderile mici și mijlocii.

Toate aceste elemente determină o puternică motivare a salariaților firmei și a unei părți dintre ceilalți stakeholderi, care se reflectă în eficacitatea ridicată a activităților din cadrul firmei mici și mijlocii.

Tendențele principale care se prefigurează în exercitarea anternării în cadrul firmelor mici și mijlocii sunt:

- diversificarea ponderată a mijloacelor și modalităților de motivare ca urmare a creșterii nivelului de informare și de pregătire managerială a întreprinzătorilor;
- diminuarea într-o anumită măsură a ponderii elementelor informale și a celor moral-spirituale în motivarea salariaților datorită, schimbărilor ce intervin în sistemul de valori și comportamente în societate, în natura relațiilor umane; în cadrul acesta se constată o anumită „răcire”, o scădere a rolului afectivității în relațiile de grup, cuplată cu ascensiunea elementelor de raționalitate, de interes material și profesional individual.
- creșterea direcționării motivării salariaților, în special și a stakeholderilor în general, spre înnoire și performanță în cadrul firmei, care devin din ce în ce mai mult condiții de supraviețuire, chiar și în microfirmele tradiționale, de tip meșteșugăresc.

Prin aceste tendințe se caută să se mențină o puternică motivare în firmele mici, generatoare de eforturi peste media societății și cu rol major în supraviețuirea și dezvoltarea acestora, în condițiile hiperconurenței actuale.

3.7. Particularități ale coordonării în firmele mici și mijlocii

Coordonarea este funcția managerială omniprezentă în managementul întreprenorial. Explicațiile sunt multiple. Dimensiunea și complexitatea frecvent mai redusă a firmelor conduse de întreprinzători manageri reduc într-o anumită măsură cerințele manageriale de natură previzională și organizatorică, care se cer compensate printr-un plus de coordonare și antrenare. În al doilea rând, coordonarea implică un arsenal de metode și tehnici manageriale sensibil mai redus comparativ cu cele două funcții menționate, bazându-se într-o măsură sensibil superioară pe simțul relațiilor umane, flerul și discernământul întreprinzătorilor. Toate acestea explică larga utilizare a coordonării de către întreprinzătorii-manageri, caracteristică importantă în firmele mici (fig. 17).

Din punct de vedere instrumental, metodologic, se constată, de regulă, o mai redusă utilizare a ședinței, metoda de coordonare predominantă în firmele de dimensiuni mari, ca și tablourilor de bord, graficelor de lucru, schemelor de corelare a acțiunilor etc. În compensație, întreprinzătorii-manageri folosesc pe scară largă coordonarea pe bază de discuții bilaterale cu componenții organizației. Acest tip de coordonare, costisitor sub aspectul consumului de timp, asigură a bună comunicare și se dovedește deosebit de eficace. În firmele familiale și, în general în microîntreprinderi, coordonarea prin discuții bilaterale predomină absolut.

În planul conținutului, coordonarea întreprenorial-managerială este preponderent acțională. Latura de armonizare decizională este sensibil mai redusă, datorită concentrării proceselor decizionale la întreprinzătorul-manager. În foarte multe firme mici, de tip meșteșugăresc, cu activități puternic tradiționale și cu un sistem relațional bine pus la punct – uneori chiar „sclerozat” – deciziile majore sunt foarte puține, iar cele obișnuite, curente, se adaptează în virtutea tradiției, fără să ridice probleme deosebite. Firește, situația este sensibil diferită în firmele axate pe dezvoltare.

| | | |
|--|--|---|
| Particularitățile coordonării | | Manifestare quasipermanentă și intensă |
| | | Utilizare redusă a ședinței de coordonare |
| | | Realizare predominant sub formă de discuții bilaterale |
| | | Preponderent acțională (și nu decizională) |
| | | Prezintă o puternică tentă informală, nu rareori cu un conținut afectiv substanțial |
| | | Marcată substanțial de viziunea și caracteristicile întreprinzătorului manager |

Fig. 17. Particularități ale coordonării în firmele mici și mijlocii

Elementele prezentate se reflectă și într-o altă caracteristică importantă a coordonării din firmele mici și mijlocii și anume în pronunțata lor tentă informală, ce prezintă adesea și o apreciabilă încărcătură afectivă.

Tendențele care se pot prefigura în domeniul coordonării sunt în principal următoarele:

- creșterea treptată a bazei informaționale formalizate de exercitare a coordonării, consecință a extinderii utilizării informaticii moderne și a telecomunicațiilor, care se reflectă în punerea la dispoziția utilizatorilor de seturi de informații, cum ar fi tablourile de bord, ce servesc ca bază pentru coordonare;
- extinderea utilizării într-o anumită măsură a ședinței, ca urmare a creșterii nivelului de pregătire generală și managerială atât a întreprinzătorilor, cât și a celorlalți componenți ai firmei, mai ales în firmele axate pe dezvoltare;
- atenuarea parțială a puternicei tente informale a coordonării, mai ales în firmele de dimensiuni medii și mici, mai puțin în microîntreprinderi.

Cu toate aceste tendințe, specificitatea și importanța majoră a coordonării în firmele mici se mențin, ele reflectând în mare măsură personalitatea și nivelul de pregătire al întreprinzătorului-manager.

3.8. Particularități ale control-evaluării întreprinderilor

Asupra eficacității și eficienței firmelor mici și mijlocii un impact apreciabil are exercitarea funcției de control-evaluare, prin care se încheie ciclul managerial. Pentru întreprinzător este deosebit de util să cunoască nu numai conținutul general al acestei

funcții – care se prezintă în orice manual bun de management – ci și *particularitățile* sale (vezi figura nr.18) în situațiile întreprinzătoriale și tendințele actuale.

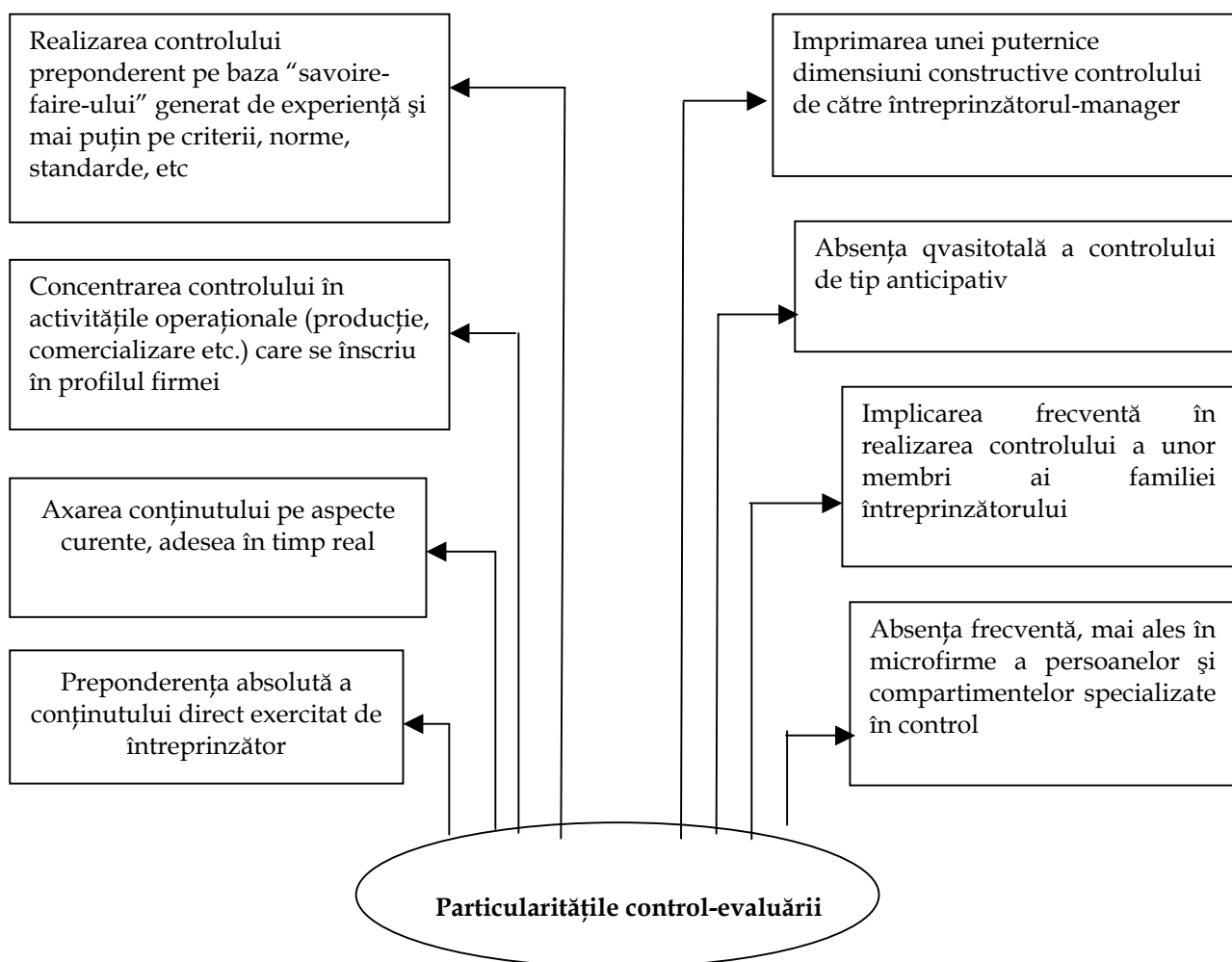


Fig. 18. Particularități ale control-evaluării în firmele mici și mijlocii

Specific exercitării control-evaluării în firmele mici este participarea directă a întreprinzătorului-manager, care are frecvent un rol determinant pe acest plan. Acesta folosește frecvent controlul direct realizat de el însuși. Foarte rareori apelează la delegarea unor sarcini mai puțin importante de control-evaluare și aceasta, de regulă, în firmele de dimensiuni mai mari. Din punct de vedere al conținutului, predomină controlul curent, efectuat adesea în timp real, pe măsură ce se derulează procesele de muncă în cadrul firmei.

Definitorie pentru întreprinzătorii-manageri este concentrarea controlului asupra activităților operaționale ce dau profilul firmei – de producție, comercializare, realizarea de servicii. Alte activități, cum ar fi cele de personal sau financiar-contabile sunt, de regulă, controlate numai tangențial.

În ceea ce privește metodologia de realizare a control-evaluării, se constată că este mai puțin sofisticată. Rareori întreprinzătorii-manageri utilizează standarde, norme, criterii etc. Cel mai adesea, controlul se bazează pe bunul simț și pe savoir-faire-ul dobândit pe bază de experiență.

Specific microfirmelor familiale este implicarea directă și indirectă în realizarea controlului a unor membri ai familiei întreprinzătorului. De remarcat că aceasta se produce și atunci când respectivele persoane nu dețin posturi care să justifice o astfel de implicare și uneori chiar fără a lucra în firmă. Pe lângă unele consecințe pozitive, participarea membrilor familiei în exercitarea control-evaluării, mai ales când în firmă lucrează și persoane străine, creează tensiuni sau chiar conflicte.

În firmele de dimensiuni foarte mici, se constată utilizarea relativ frecventă a autocontrolului. Salariații verifică ei înșiși rezultatul activității, fără intervenția întreprinzătorului-manager. Relațiile apropiate dintre întreprinzătorul-manager și cei câțiva salariați, atmosfera care predomină, contribuie la o asemenea abordare a control-evaluării. Absența persoanelor și compartimentelor specializate în efectuarea controlului în acest domeniu reprezintă un alt element favorizant pentru autocontrol. Utilizarea lui excesivă determină o diminuare a rigurozității sale, cu efecte nefavorabile în planul calității produselor și serviciilor oferite

Conceperea și exercitarea control-evaluării în firmele mici și mijlocii, ca de altfel și celelalte funcții manageriale, cunoaște anumite evoluții sub formă de *tendințe*:

- extinderea modalităților formalizate de efectuare a controlului, bazate pe standarde și norme, în ritmuri relativ accelerate, ca urmare a proliferării anumitor sisteme moderne manageriale și tehnice, cum ar fi ISO 9000-14000, managementul calității totale (TQM). La această tendință contribuie și reglementările juridice dezvoltate în ultimele decenii, referitoare la protecția consumatorului, mediului etc.;

- realizarea unui control din ce în ce mai complex și riguros, în condițiile creșterii nivelului de pregătire al întreprinzătorilor, a intensificării concurenței și a modificării culturii economice a populației, în sensul situării în prim planul așteptărilor, sistemelor de valori, normelor comportamentale a elementelor referitoare la calitatea produselor și serviciilor, subsumate viziunii din ce în ce mai larg răspândite privind calitatea vieții;

- amplificarea substanțială a bazei informaționale de exercitare a controlului inclusiv a termenilor de referință în care acesta este conceput, datorită bombardamentului informațional la care întreprinzătorii sunt supuși în ultimele decenii prin mass-media și a utilizării de calculatoare și pachete de programe în cadrul firmelor mici și mijlocii.

Concluzionând, în viitor se poate anticipa o intensificare și modernizare a control-evaluării, care va contribui într-o măsură sporită la amplificarea funcționalității și competitivității firmelor mici și mijlocii¹⁸.

3.9. Principalele categorii de decizii ale întreprinzătorului

Eficacitatea activității oricărui manager și performanțele firmei în care lucrează depind decisiv de luarea deciziilor necesare, în perioada optimă, fundamentându-le în mod adecvat. Firește, că cele afirmate sunt valabile pentru orice întreprindere, inclusiv pentru cele de dimensiuni mai reduse.

¹⁸ O abordare parțial diferită a specificului controlului în firmele mici și mijlocii se poate găsi la J. Bussiek, *Succes Contribution Management as Controlling System for the Succes - Orientated Operation of SME's*, Recontres de St. Gall, 1998.

Pentru întreprinzătorul-manager – și cu un plus de acuitate pentru cel care nu are o temeinică pregătire managerială – este esențială cunoașterea principalelor decizii pe care trebuie să le adopte și a periodicității lor. În tabelul nr. 10 este încorporată o astfel de listă, care, în viziunea noastră, încorporează fondul principal de decizii de care depinde funcționalitatea și performanțele firmelor mici și mijlocii

Tabelul nr. 10. Panopticul principalelor decizii întreprinzătoriale

| Nr. crt. | Decizia (categoria) | Periodicitatea (*) | Domeniu implicat (**) | Obs. |
|----------|---|--------------------|-----------------------|------|
| 1 | Înființarea unei firme | U | G | |
| 2 | Elaborarea unui plan de afaceri pentru firmă | U | G | |
| 3 | Cumpărarea unei firme existente | U | G | |
| 4 | Începerea activității economice a firmei | D | G | |
| 5 | Vinderea unei firme | U | G | |
| 6 | Asigurarea patrimoniului firmei | A | G | |
| 7 | Amplasare a firmei | U | G | |
| 8 | Angajarea unui manager | D | Ps | |
| 9 | Stabilirea structurii organizatorice (organigramei) firmei | D | G | |
| 10 | Stabilirea descrierilor de posturi (fișe de post) | D | Ps, C-D | |
| 11 | Angajarea executanților | D | Ps | |
| 12 | Contractarea unui credit | D | FC | |
| 13 | Stabilirea principalelor documente informaționale de utilizat în firmă și circuitul lor | D | C-D | |
| 14 | Stabilirea planului de activitate al firmei | A,L | G | |
| 15 | Stabilirea bugetului de venituri și cheltuieli pentru perioada următoare | A,L | F-C | |
| 16 | Stabilirea programelor de producție | L,S,Z | P | |
| 17 | Alegerea sistemului de amortizare de utilizat în firmă | D | F-C, C-D | |
| 18 | Construirea unei clădiri | D | C-D | |
| 19 | Efectuarea unei investiții | D | C-D | |
| 20 | Stabilirea tehnicilor informatice și programele necesare firmei | D | G | |
| 21 | Contractarea tehnicii informatice și pachetelor de programe cu anumite firme | D | C | |
| 22 | Contractarea unui echipament | D | C | |
| 23 | Asimilarea unui nou produs sau serviciu | D | C-D | |
| 24 | Cumpărarea anumitor licențe, brevete etc. | D | C | |
| 25 | Modernizarea tehnologiei | D | C-D | |
| 26 | Scoaterea din fabricație a unui produs sau serviciu | D | C-D | |
| 27 | Renunțarea la o tehnologie depășită | D | C-D | |
| 28 | Comercializarea pe o nouă piață | D | C | |
| 29 | Renunțarea la vânzări de produse pe o anumită piață | D | C | |
| 30 | Contractarea vânzării de produse sau servicii unui anumit client | D | C, Ps | |
| 31 | Stabilirea comisioanelor practicate | D | C, Ps | |

| Nr. crt. | Decizia (categoria) | Periodicitatea (*) | Domeniu implicat (**) | Obs. |
|----------|--|--------------------|-----------------------|------|
| 32 | Contractarea cumpărării de materii prime, materiale, piese de schimb etc. de la un anumit furnizor | D | C | |
| 33 | Efectuarea de reclamă | D | C | |
| 34 | Contractarea de reclamă cu anumite firme | D | C | |
| 35 | Schimbarea distribuitorilor | D | C | |
| 36 | Schimbarea furnizorilor | D | C | |
| 37 | Schimbarea băncii cu care lucrează | D | F-C | |
| 38 | Apelarea la firme de consultanță și training | D | G | |
| 39 | Contractarea de servicii de consultanță sau training cu o anumită firmă | D | C, Ps | |
| 40 | Exportul produselor pe o anumită piață | D | C | |
| 41 | Aprobarea consumurilor specifice de materii prime, materiale etc | D | P, F-C | |
| 42 | Stabilirea nivelului costului | A,L | F-C, P | |
| 43 | Stabilirea prețului de livrare pe produs și/sau serviciu | A,L,D | C, FC | |
| 44 | Stabilirea punctului critic (beak-even) pentru produsele și serviciile firmei | A,L | FC | |
| 45 | Organizarea activităților de producție | A,D | P | |
| 46 | Stabilirea cantității de produse de fabricat | A,L,S,Z | P | |
| 47 | Stabilirea mărimii stocurilor de materii prime, materiale etc | A,L | CP | |
| 48 | Stabilirea mărimii stocurilor de produse finite | A,L | G | |
| 49 | Încheierea contractelor de muncă cu salariații | D. | Ps | |
| 50 | Introducere a sistemului ISO | U | G | |
| 51 | Stabilirea nivelurilor de salarii | D | Ps | |
| 52 | Mărirea salariilor | A,L | Ps | |
| 53 | Acordarea de prime | A,L | Ps | |
| 54 | Repartizarea profitului | A,T | G | |
| 55 | Aprobarea bilanțului contabil | A,T | G | |
| 56 | Dezvoltare a firmei | D | G | |
| 57 | Reducerea activității | D | G | |
| 58 | Asocierea cu alți parteneri | D | G | |

(*) Se utilizează următoarele simboluri:

- A - decizii anuale
- L - decizii lunare
- S - decizii săptămânale
- Z - decizii zilnice
- U - decizii unice
- D - decizii la diverse perioade

(**) Se utilizează următoarele simboluri:

- G - pentru decizii privind ansamblul firmei
- C-D - pentru decizii din domeniul cercetării-dezvoltării
- C - pentru decizii din domeniul comercial

- P - pentru decizii din domeniul producției
- FC - pentru decizii din domeniul financiar-contabil
- Ps - pentru decizii din domeniul personal
- Dv - pentru decizii diverse

Din examinarea listei cu principalele categorii de decizii ce trebuie adoptate într-o firmă de mici dimensiuni, se desprind mai multe *caracteristici*:

- extrema varietate a naturii deciziilor (comerciale, financiar-contabile, producție, cercetare-dezvoltare, personal etc.), ceea ce semnifică o mare eterogenitate de cunoștințe și informații din partea întreprinzătorului-manager, deosebit de dificil de asigurat;

- deciziile cu caracter general care se referă sau implică firma în ansamblul său sunt cele mai numeroase. De aici decurge necesitatea ca întreprinzătorul-manager să aibă o viziune de ansamblu cuprinzătoare și realistă asupra activităților firmei;

- cea mai mare parte a deciziilor se adoptă nu periodic, ci la diverse perioade, în funcție de necesități, care nu prezintă o anumită ciclicitate. Această situație, care face dificilă o planificare și organizare din timp¹⁹, riguros eşalonate, creează multiple presiuni asupra întreprinzătorului-manager, îi cere o mare viteză de reacție și-l suprasolicitează în anumite perioade.

Elementele cuprinse în sinopticul prezentat pot servi drept ghid orientativ decizional întreprinzătorului-manager, ajutându-l să nu omită decizii importante și atenționându-l asupra viitoarelor decizii, astfel încât să aibă timpul necesar pregătirii acestora. În situațiile în care constată cu nu poate fundamenta respectivele decizii cu forțele firmei, atunci se recomandă să apeleze la sprijin extern, care poate fi găsit, de regulă, la firmele de consultanță.

3.10. Surse bibliografice pe Internet

| | |
|---|--|
| http://www.blackwellpublishing.com.uk/journals/jsbm | International Council for Small Business (ICSB) abstract information |
| http://www.blackwellpublishing.com.uk/online | International Council for Small Business (ICSB) information on full-text acces |
| http://www.sdabocconi.it/en/event/eisb/eisb1.html | Boconi University – Milan |
| targalsj@krakow.pl | Cracow University, Poland |
| http://www.ccsbe.org | University of Victoria, British Columbia |
| http://www.icbs.org/icbs@edu | The George Washington University |
| paula.kuopusjarvi@tukkk.fi | Turku School of Economics and Business Administration, Finland |

¹⁹ Așa cum se poate proceda în cazul deciziilor periodice.

Capitolul 4. Întrebări cheie

1. În ce constă oportunitatea economică pentru întreprinzător?
2. Care sunt cele patru dimensiuni ale oportunității economice?
3. Indicați principalele categorii de surse ale oportunității economice.
4. Care sunt cele mai frecvente și potente categorii de oportunități economice pentru întreprinzători?
5. În viziunea profesorului Howard Stevenson, de la Universitatea din Harvard, care sunt cele patru determinări majore ale oportunității economice?
6. Din ce etape este alcătuit procesul de abordare a oportunității economice de către întreprinzător?
7. În ce constă procesul de identificare a oportunității economice realizat de întreprinzător?
8. Definiți planul de afaceri ca metodă întreprenorial-managerială.
9. Ce elemente fac necesară elaborarea de planuri de afaceri de către întreprinzători?
10. Care sunt principalele 8 scopuri ale elaborării unui plan de afaceri?
11. Indicați la ce întrebări trebuie să-și răspundă potențialul întreprinzător pentru a stabili dacă se recomandă să demareze o acțiune întreprenorială și, în caz afirmativ, ce tip de acțiune.
12. În ce constă „ecuația de evaluare personală a întreprinzătorului“?
13. Care sunt cele 9 principii de redactare a unui plan de afaceri?
14. În ce constă structura cadru a unui plan de afaceri?.
15. Enumerați principalii determinanți ai specificității managementului întreprenorial
16. Relevați implicațiile situației de proprietar-manager asupra întreprinzătorului
17. Enumerați principalele particularități ale previziunii în cadrul IMM-urilor.
18. Ce tendințe se manifestă în ultimii ani în exercitarea previziunii în IMM-uri?
19. Reliefați principalele particularități ale organizării în IMM-uri.
20. Care sunt tendințele care se manifestă în ultimii ani în exercitarea organizării în IMM-uri?
21. Indicați particularitățile antrenării personalului în IMM-uri.
22. Ce tendințe principale se prefigurează în exercitarea funcției de antrenare în IMM-uri?
23. Enumerați particularitățile coordonării în IMM-uri.
24. Care sunt tendințele ce se manifestă în exercitarea funcției de coordonare în IMM-uri?
25. Reliefați particularitățile control-evaluării în IMM-uri.
26. Ce tendințe se manifestă în exercitarea funcției de control-evaluare în IMM-uri?
27. Indicați principalele categorii de decizii întreprenoriale.

Capitolul 5. Studiu de caz - O boală cu urmări fericite

Ne aflăm în anul 1982, în România, în plină epocă ceaușistă. În familia Petrișor, tipică de intelectuali – soțul inginer, soția economișă - vine pe lume al doilea copil, Petronela. Bucuria de a avea al doilea copil este întunecată de îmbolnăvirea de inimă a mamei și de unele probleme de sănătate ale noului născut. Urmarea, doamna Petrișor este nevoită să se pensioneze de boală (gradul II), pentru a-și îngriji sănătatea.

Fiind pensionară, se duce pentru o perioadă la o mătușă la Brașov, care era proprietara unui atelier și magazin de confecționat flori de nuntă. De reținut, că a fi proprietarul unui asemenea atelier în perioada comunistă era o raritate, o situație de excepție. Numai persoanelor pensionate de boală, dar care mai aveau voie să muncească, li se elibera autorizația pentru a deschide un atelier, firește cu condiția să dispună de spațiu și capitalul necesar și să posede „relațiile” necesare.

Văzând că mătușa poate atât să producă flori, câștigând foarte bine, cât și să îngrijească în mod corespunzător cei doi copii ai săi, doamna Petrișor s-a gândit că o asemenea situație ar fi foarte bună și pentru ea.

În cele câteva zile cât a stat la mătușă, a luat primele lecții privind execuția florilor de nuntă. Pregătirea a continuat și la București cu două doamne recomandate de mătușă, care absolviseră o școală profesională, unde au învățat temeinic cum se fac flori.

Între timp, a făcut și demersurile necesare obținerii autorizației și găsirii unui spațiu de producție și vânzare adecvat. Toate acestea au durat până la jumătatea anului 1984.

Ucenicia întreprinorială

Deschiderea atelierului și a magazinului amplasat pe o stradă comercială din București, a fost făcută cu emoții, teamă și speranță. În câteva luni s-a impus ca unul dintre cele mai căutate magazine de acest fel din oraș.

După cum relatează doamna Petrișor, atelierul și magazinul au reprezentat o adevărată școală comercială pentru ea. A învățat cât de importantă este cunoașterea pieței, a solicitărilor clienților. Era deosebit de atentă la sugestiile, observațiile și criticile lor. Le provoca chiar în mod sistematic. A învățat să ghicească din ochi din ce categorie făcea parte fiecare client și care era tipul de produs care îl satisfăcea. În curând a început să imagineze noi modele de flori de nuntă bazate pe combinarea unui număr mai mare de culori, forme și materiale. A apelat și la persoane cu simț estetic deosebit, pentru a crea modele noi. Noutatea și diversitatea produselor a început să se impună pe piață. Clienții veneau nu numai din București și zonele limitrofe, dar și din alte regiuni ale țării.

La scurtă vreme, la magazin a început să se formeze coadă. Trecătorii întrebau ce se vinde și se mirau foarte tare când auzeau: flori de nuntă. Surpriza lor era comunicată cunoscuților ca un fapt divers, promovând fără să vrea o bună imagine magazinului. A aflat astfel de rolul promoțional al cozii.

Cererea fiind foarte mare, capacitatea de producție proprie nu mai era suficientă. A recurs la constituirea unei rețele de lucrători la domiciliu. Aceștia erau specializați pe

componente de flori sau pe tipuri de flori mai simple. Efectele pozitive pe planul productivității, calității și implicit al costurilor și profitului au fost evidente.

În atelierul și magazinul propriu se făcea practic numai montarea florilor mai pretențioase, pentru miri și nași, sortarea cu florile obișnuite și vânzarea către clienți.

O parte din ce în ce mai mare din clienți veneau din localități situate la sute de kilometri de București. Pentru aceștia făcea efortul ca florile să fie furnizate în aceeași zi, pentru a nu mai repeta un drum la București. A descoperit astfel importanța serviciului prompt și a efectului său promoțional.

În același timp și-a însușit toată gama de operații administrativ-contabile necesare producției și vânzării unui grup de produse. A învățat care sunt reglementările privind producția și comercializarea produselor și cum să se comporte cu numeroșii inspectori care-i controlau activitatea.

Atelierul și magazinul de flori cereau un mare efort, dar îi asigurau și un bun standard de viață. A putut să-și permită să facă excursii și vizite la rude, în Anglia, SUA, Germania, China, Cehoslovacia, vizitând unele din marile muzee ale lumii – Metropolitan Museum of Arts din New York, British Museum din Londra etc. -, atrăgând-o în mod deosebit bijuteriile, pictura, mobila veche. În acest mod a cheltuit în qvasitotalitate sumele ce depășeau cheltuielile curente, fiindu-i frică să le acumuleze¹.

„Revoluția” română din decembrie 1989 a prins-o în această situație. Imediat a trecut la angajarea a 2 lucrători, în atelierul și magazinul propriu, ceea ce înainte nu era permis, încercând să scape de oboseala cronică acumulată în anii precedenți.

Rugă la Dumnezeu

La activitățile din casă, familia Petrișor folosea de mai mulți ani, o femeie foarte bună, conștiincioasă și credincioasă - Elena. Aceasta avea doi copii, studenți la Politehnica din București, care urmau să devină în curând ingineri.

Elena a apelat la doamna Petrișor, rugând-o să o ajute, să le găsească o slujbă.

În luna iunie cei doi tineri au terminat facultatea, devenind șomeri. Dificultățile și apelurile de ajutor ale d-nei Elena erau din ce în ce mai puternice.

În această situație, ne relatează doamna Petrișor, s-a rugat la Dumnezeu: „Doamne, dacă crezi că pot să fac ceva bun pentru oameni, ajută-mă să o fac”.

La câteva zile, a venit în mod neașteptat un prieten, la magazinul de flori, care a chemat-o să-i arate două spații comerciale în centrul orașului, în Piața Unirii. Spațiile erau excepționale. Dânsul a pus-o în legătură cu fundația Ellias, proprietara lor. A solicitat spațiile respective, oferind în schimb ½ din profilul obținut, dar fără succes. I s-a spus că se va organiza o licitație, pentru că vor chiria în dolari.

Vizitând spațiile din plin centrul comercial al Bucureștiului, i s-a conturat ideea că ele ar trebui folosite pentru comerț cu aur. Valoarea aurului fiind mare și câștigul, în mod proporțional, ar fi foarte ridicat. Aceasta ar putea fi sursa de capital pentru a dezvolta și alte activități unde să aibă de lucru mai multe persoane.

¹ În România comunistă exista o lege care permitea ca în baza unui control sumar să se confiște cea mai mare parte din sumele de bani ce depășeau economiile curente ale unei familii, considerându-se necuvenite.

Vizita la Paris

O dorință mai veche a d-nei Petrișor a fost vizitarea Parisului. Ca urmare, în prima parte a anului 1990, s-a înscris împreună cu soțul, la o excursie organizată în Franța, utilizând cea mai mare parte din economiile de care dispuneau.

În Paris, ghidul a trebuit să schimbe mărcile germane în franci francezi, pentru a-i distribui turiștilor. Operațiunea efectuată la o casă de schimb de lângă binecunoscuta operă pariziană, a durat circa o oră, timp pe care doamna Petrișor l-a folosit pentru a privi cu atenție magazinele de bijuterii și operă de artă, din apropiere, care erau de fapt consignații.

A examinat cum sunt aranjate vitrinele cu asemenea obiecte, precum și modul de organizare și desfășurare a activității în cadrul magazinelor. I-a atras atenția existența mai multor mese la care se afla câte un specialist ce recepționa obiectele aduse și a observat că fiecărei persoane i se cerea o fotografie a acestora, adresa etc.

Aceste consignații pariziene, cu obiectele deosebite conținute și cu modul lor de organizare inedit pentru doamna Petrișor, i-a sugerat modul de prezentare și organizare a spațiilor deținute de Fundația Ellias, la a căror licitație participa.

Specific acestei excursii, a fost faptul că turiștii au primit banii de masă în mână, nefiind obligați să mănânce la un anumit restaurant. Profitând de faptul că aveau la Paris mai multe rude și prieteni la care au servit masa, banii respectivi au fost economisiți. S-au întors astfel la București cu o anumită sumă de franci francezi¹, care pentru România în acea perioadă, reprezentau un capital pe care-l posedau relativ puține persoane.

Licitatia

La puțin timp după discuția de la Fundația Ellias, conducerea sa a organizat licitația.

În vederea participării la licitație și a deschiderii unui nou magazin, doamna Petrișor a obținut un împrumut, de la rudele din SUA, de 15.000 USD.

Au participat 30 de solicitanți. A câștigat o persoană care a oferit 5.000 USD/lună, drept chirie, sumă imensă pentru România, în anul 1990. Dar licitația nu s-a finalizat. Câștigătorul nu a încheiat până la urmă contractul de închiriere.

În această situație, doamna Petrișor a fost căutată de un reprezentant al fundației, care i-a spus: „Dintre participanții la licitație, dvs. ni s-a părut că sunteți persoana cea mai serioasă. Mai prezentați-ne o ofertă de chirie în USD”.

Răspunsul dânzei a fost o ofertă de chirie lunară de 500 USD. Consiliul de conducere al Fundației, alcătuit din 11 renumiți oameni de știință, nu a fost însă de acord, decizând să organizeze o altă licitație.

Licitatia a fost programată pe data de 22.10.1990, dar în condiții diferite: depunerea unei garanții de 15.000 USD, taxă de înscriere la licitație, nerambursabilă de 200 USD și chiria lunară oferită într-un plic sigilat.

Numai 3 solicitanți au îndeplinit condițiile de participare, între care și doamna Petrișor. Pentru aceasta a folosit toate economiile din Franța, profiturile realizate de la magazinul de flori de nuntă în ultimele luni, iar drept garanție suma împrumutată din SUA.

Înainte de a stabili oferta de chirie lunară, cea care determina câștigătorul licitației, s-a interesat de posibilitățile economice ale celorlalți doi participanți la licitație. A apreciat

¹ La cursul pieței negre, acesta reprezenta în lei mai mult decât costul excursiei.

că unul dintre ei, care se ocupa cu import-export, avea o putere economică mai mare și va câștiga. Surprinzător însă, oferta de chirie a d-nei Petrișor de 320 USD/lună a fost superioară cu 19 USD celorlalte și a câștigat licitația.

Nașterea firmei Petronela

După preluarea spațiilor a început febra amenajării lor de către noua firmă înființată - Petronela SRL. Numele Petronela atribuit firmei este al celui de-al doilea copil al familiei Petrișor, a cărui naștere a determinat în mod indirect transformarea d-nei Petrișor din economist-funcționar la o firmă de stat, în întreprinzător privat încă din perioada comunistă.

Un mare avantaj l-a reprezentat faptul că d-l Petrișor înființase o firmă de construcții privată. Au stabilit ca într-o lună să termine amenajarea spațiilor, astfel ca magazinul să devină operațional. Presiunea era imensă, fiecare zi însemnând chirie plătită în valută, ce reprezenta cam 1/3 din salariul mediu din acea perioadă al unui român.

Greutățile erau mari și unele imprevizibile. Astfel, la sfârșitul anului 1990 în România nu se găsea în comerț mobilier pentru magazine. Soluția a reprezentat-o obținerea printr-o relație a unor rafturi stricate, rătăcite într-un depozit, ce au fost reparate, instalate și vopsite. Vitrina a fost construită din panel, cornier și geamuri. Totul a fost vopsit în alb.

Ca personal, a apelat la cei doi tineri ingineri, copiii Elenei, la fostul polițist de sector, pensionat și la socrul său, tot polițist, pentru a asigura securitatea obiectelor de valoare comercializate în magazin.

Valorificând experiența acumulată în anii de comerț cu flori de nuntă, a început să promoveze magazinul.

„Găselnița” a reprezentat-o realizarea unui film publicitar care să fie difuzat în ziua de Crăciun. Filmarea a făcut-o dl. Petrișor cu propriul aparat. Filmul o prezenta pe doamna Petrișor în fața magazinului și un afiș mare de reclamă cu anunțul că pe 3 ianuarie 1991 se va deschide o consignație pentru bijuterii, obiecte de artă și mobilă veche. Doamna Petrișor, starul filmului, preciza că magazinul era asigurat și că prezenta toată încrederea pentru clienți. Filmul, cu o durată de 1 minut, a fost dat de 3 ori pe postul național de televiziune în ziua de Crăciun, la ore de mare audiență. S-a plătit pentru aceasta 40.000 lei. Rezultatul: pe data de 3 ianuarie la ora de deschidere a magazinului se formase deja coadă. Solicitățile de cumpărare și de vânzare de aur, bijuterii, obiecte de artă, mobilă stil etc. erau foarte mari. Până la sfârșitul lunii ianuarie a trebuit să mai angajeze încă 30 de persoane pentru a face față volumului mare de muncă. Afluența de cumpărători și vânzători se explica și prin faptul, că spre deosebire de alte magazine care făceau comerț cu aceste categorii de bunuri, Petronela era strict specializată¹, ceea ce, alături de mobilier, îi sporea atractivitatea și prestigiul său. În plus, vitrina și calitatea serviciului, inspirate din cele văzute la Paris, erau net superioare magazinelor similare din București.

Conform legii, în primele 6 luni profitul obținut de consignația Petronela a fost scutit de impozit. Fiind foarte preocupată de buna funcționare a magazinului, de asigurarea

¹ În acea perioadă magazinele private din România în qvasitotalitate vindeau orice se cerea. Ca urmare, alături de băuturi, sucuri, țigări, confecții, se comercializau obiecte de artă, televizoare sau PC-uri.

unei evidențe stricte care să evite furturile sau pierderile, de îmbunătățirea serviciului, d-na Petrișor nu s-a preocupat de folosirea profitului care s-a acumulat în contul de profituri și pierderi al firmei. Abia după 7 luni de funcționare efectivă a avut un „moment” de respiro, în care și-a pus problema ridicării și folosirii profitului. Ieșind din perioada de grație, conform legii, a trebuit ca 45% din profitul realizat să-l verse la stat. Atunci a înțeles importanța urmăririi continue a realizării profitului și utilizării sale operative. Din acel moment, prin politica de cheltuieli curente și investiții pe care a adoptat-o, a evitat să mai aibă profit imposibil. A reușit să evite plata impozitului pe profit. Prin politica de dezvoltări și investiții pe care a dus-o firma Petronela S.R.L. a ajuns să creeze până în aprilie 1993, 20 de magazine comerciale mai mari sau mai mici, cu diferite profile, în diferite zone ale Bucureștiului.

Nașterea celei de-a doua firme

Magazinul a funcționat cu foarte bune rezultate până la 1 august 1992, cu vânzări zilnice în lei și valută de 1-2 milioane lei.

La acea dată a părut o nouă lege care a interzis utilizarea valutei în tranzacțiile comerciale din România, acestea urmând să se facă, ca și în celelalte țări europene, în moneda națională - lei. Urmarea, o bună parte din cumpărătorii anteriori - străini sau români care călătoresc în străinătate, cu venituri în valută, piloți, marinari etc. - aveau dificultăți în a-și transforma valuta în lei.

De aici i-a venit doamnei Petrișor ideea înființării unei case de schimb. Condițiile ce trebuiau îndeplinite erau mai dificile. Capitalul minim era de 10 milioane lei, din care o parte în valută. În acest moment a apelat la cei 15.000 USD împrumutați din SUA și ținuti la bancă, la care a mai adăugat câteva milioane de lei obținuți ca profit de la magazinul de aur, bijuterii și obiecte de artă.

Profitul obținut cu prima casă de schimb era foarte mare. El echivala cu cel al magazinului cu obiecte de aur, artă și bijuterii, dar cu volum de muncă mult mai redus. A trecut la extinderea rapidă a numărului caselor de schimb. Folosind un sistem de asociere cu persoane care posedau un spațiu adecvat, a organizat până la jumătatea anului 1992, în București și o parte din principalele orașe ale României, 35 de birouri de schimb valutar.

La mijlocul anului 1992 legislația română privind casele de schimb particulare s-a modificat. Statul a limitat sumele în valută pe care puteau să le cumpere cetățenii români de la casele de schimb valutar, stabilind un plafon de 50 USD/cetățean și a refuzat să mai preia surplusul de valută de la casele de schimb. Aceasta trebuia să fie revândută de fiecare casă de schimb cetățenilor. În aceste condiții, dat fiind puterea economică scăzută a majorității populației, intensitatea tranzacțiilor la casele de schimb valutar s-a diminuat. O astfel de reglementare a fost justificată oficial prin faptul că aceste case de schimb sunt menite să satisfacă numai cerințele persoanelor fizice, nu și a firmelor¹. În practică, s-a urmărit stoparea dezvoltării caselor de schimb valutar particulare. Prin această măsură, statul român a pierdut foarte mult, întrucât ele asigurau o cantitate apreciabilă de valută. Concomitent, se dezvoltă o piață neagră a schimbului valutar, de

¹ Pentru acestea exista un sistem de licitații pentru cumpărarea de valută, destul de greoi, organizat de Banca Națională.

unde firmele particulare își obțin valuta necesară importului, unde se fac tranzacții importante, firește neimpozitate, statul fiind astfel lipsit de importante venituri la buget.

În aceste condiții, firma Petronela a oprit dezvoltarea rețelei de case valutare, la nivelul mijlocului anului 1992. Cele 35 existente funcționează toate, deși câteva aflate în zone mai puțin prospere au perioade în care lucrează în deficit.

A treia firmă - Florela Contract

Pentru a putea obține unele din cele 20 de spații pentru magazine ale firmei a fost necesar să se liciteze spații comerciale de stat, la care o condiție de licitație a fost – printre altele – și nivelul adaosului comercial aplicat mărfurilor comercializate. Pentru a putea câștiga unele magazine, a fost nevoită să pună un nivel de adaos comercial redus. În prima perioadă, nivelul redus de adaos comercial nu i-a ridicat probleme economice speciale. În partea a doua a anului 1992, pe măsură ce puterea de cumpărare a populației a scăzut și concurența s-a intensificat, volumul vânzărilor s-a diminuat, atunci câștigurile obținute s-au micșorat foarte mult, iar unele magazine, în anumite perioade, au fost închise.

În aceste condiții, a organizat o nouă firmă Florela-Contract, specializată în intermediari de vânzări și cumpărări. Prin intermediul ei se preiau produsele de la case de import și producători români, li se aplică comision, în cadrul prevederilor legii¹, după care se vând prin intermediul celor 20 de magazine Petronela.

Se naște a patra firmă - Petronela și Petronius

Experiența comercială a doamnei Petrișor arată că posibilități mari de câștig prezintă importul și exportul acelor produse la care nu sunt stabilite cote maxime de adaos și unde, pentru anumite produse, legea prevede facilități fiscale ce pot genera direct și indirect venituri substanțiale importatorilor și respectiv exportatorilor. De aceea, a trecut la organizarea unei noi firme – „Petronela și Petronius”. Este faza în care, după ce a obținut toate aprobările încă din 1992, constituie echipa care va lucra acolo și stabilește modul de conducere și funcționare a ei. Merge însă destul de greu. Sunt atât de multe și diverse probleme de rezolvat.

Încotro?

Principala problemă cu care se confruntă doamna Petrișor este cum să procedeze în continuare. Sfera de activitate de care se ocupă este amplă, diversă și rentabilă. Deja ritmul de creștere nu mai este cel inițial. Petronela și Petronius, înființată de peste 6 luni, nu este încă operațională. Are atât de multe probleme de rezolvat și, exceptând contabila șefă, pentru celelalte probleme, la nivel de conducere a firmelor, este singura care decide.

Își dă seama că este confruntată cu probleme majore.

Probleme de analizat

1. Care au fost principalele oportunități de afaceri valorificate?

¹ În România, în acea perioadă, legea prevedea ca nivelul maxim al adaosului comercial ce poate fi aplicat la prețul de import sau cumpărare al produsului, era de 30%. În acest mod, prin casa de intermediari s-au putut obține venituri suplimentare pentru a putea continua și dezvolta activitățile comerciale.

2. Cum considerați că ar trebui să procedeze doamna Petrișor pentru a continua dezvoltarea, folosind resursele apreciabile pe care le obține prin zecile de magazine și case de schimb?
3. Considerați că ar fi necesar să se schimbe sistemul de management utilizat, astfel încât să-i permită consolidarea a ceea ce a făcut și, în continuare, o dezvoltare rapidă și profitabilă? Dacă da, indicați câteva direcții principale de acțiune.

Anexa 1

Fișa întreprinzătorului

| | |
|--------------------------------------|---|
| Nume și prenume: | Petrișor Lidia |
| Vârsta: | 48 ani |
| Profesie: | Economist |
| Religie | Ortodoxă |
| Soțul: | Inginer constructor, patronul unei mari firme de construcții particulare ce acționează în România și Germania |
| Copii: | 2, student la construcții și elev |
| Limbi străine: | Rusa |
| Vechime în muncă: | 15 ani |
| Experiența întreprinzătorială: | 9 ani |
| Antecedente întreprinzătoriale: | Tatăl negustor, bunicul fabricant și proprietarul firmei |
| Firme proprii înființate și conduse: | 4 |

Anexa 2

Informații generale sintetice pentru cele 4 firme, pentru anul 1992

| | | |
|----|--|------------------------------|
| 1. | Cifra de afaceri totală, din care: | 3 miliarde lei ²⁰ |
| | - din activități comerciale | 1,5 miliarde lei |
| | - din activitățile caselor de schimb | 1,5 miliarde lei |
| 2. | Total salariați, din care: | 400 |
| | - 200 pensionari angajați | |
| 3. | Magazine, galerii de artă și puncte comerciale | 20 |
| 4. | Case de schimb | 35 |
| 5. | Investiții | 200 milioane lei |

²⁰ Cursul de schimb în anul 1992 în România a crescut de la 280 lei/\$ în ianuarie 1992, la 550 lei/USD în decembrie 1992

Capitolul 6. Studiu de caz - O afacere franceză în domeniul textilelor

Într-o după amiază mohorâtă de noiembrie, cei doi proprietari ai unei țesătorii ce fabrica produse de tapiserie și căptușeală de saltea, priveau la peisajul dimprejurul imensei clădiri vechi și se gândeau la strania întorsătură a evenimentelor. Cu o lună înainte, contrar tuturor așteptărilor prietenilor, ei au investit 600.000 FF, bani personali și alți 32,5 milioane FF OPM (banii altor persoane), pentru a obține controlul asupra acestei afaceri vechi de 206 ani.

Acum aveau prilejul de a cumpăra o firmă concurentă, cu un segment al pieței de desfacere mai mare, la un preț de 17,3 milioane FF. „Cu împrumuturi ca ale noastre, Diego, nu văd cum am putea finanța una ca asta” a spus François.

Prima șansă

Ideea unei afaceri pe cont propriu a aparținut unui tânăr francez, François Barbier. Una din cele trei surori ale lui François era căsătorită cu un om de afaceri care, preluând de la familie o firmă specializată în gravura chimică a metalelor, a extins aplicațiile, a fondat o nouă fabrică și, pe această bază, a achiziționat firmă după firmă, ajungând să aibă o avere considerabilă. François a decis că acesta ar fi un model bun de urmat.

François obține printr-un avocat un fond într-o companie aparținând concernului Deslaux du Mans, un mare conglomerat textil situat în estul Franței. Deslaux a fost creată de un geniu în materie de textile, François Deslaux, chiar după ce de-al doilea război mondial, iar după moartea lui a fost preluată de Marvin Perrin, care a mai adăugat câteva companii. În 1981, după alegerile parlamentare, grupul Perrin a dat faliment, datorită mai mult problemelor politice decât celor economice. Compania a fost preluată de Institutul de Dezvoltare Industrială, IDI, iar în 1983 a fost achiziționată de André Bourgeois. Acesta a constituit un grup industrial, care s-a specializat în binecunoscutele produse franțuzești de lux și care, recent, a început să renunțe la diviziile sale neperformante.

François a vizitat recent Deslaux du Mans și a fost tulburat de problemele cu care se confrunta compania. A fost descurajat de atmosfera întâlnită acolo și uluit de rezultatele economice constatate. Totuși, François a rugat un bun prieten, Diego Espinosa del Castillo, să i se alăture, pentru a evalua situația financiară a companiei și să-l ajute să creeze un fond în vederea unei posibile achiziții. Din cauză că nici François, nici Diego nu aveau bani pentru investiții, sau experiență în domeniul textilelor, Diego și-a închis imediat firma de consultanță și a început să caute de lucru la o bancă pentru a căpăta experiență și carte de vizită bancară care să-l ajute în achiziția respectivă. La sfârșitul lunii aprilie, cu ajutorul tatălui său, Diego obține un post de consultant intern, pentru șase luni, în Departamentul Clienți al unei bănci. El muncea dimineața, iar după amiaza analiza situația companiei și negocia cu Deslaux, divizia G.E.

Divizia G.E. a firmei Deslaux avea un profit de 115 milioane FF, utilizând trei linii productive, 232 angajați; dispunea de o țesătorie, folosită sub capacitate, construită în 1872, măsurând 38.000 m², iar pierderile erau de 12 milioane FF pe an. G.E. a fost

construită în 1971 prin fuziunea a două companii: Granges și Eloyse. Granges a fost achiziționată de Perrin în 1968 și producea căptușeală de saltea și țesături pentru mobilier de grădină, confecționate cu războaie simple de țesut. Eloyse, achiziționată în 1969, a fost fondată în 1780 și producea țesături jaquard pentru decorațiuni interioare și velur. Țesătoria Eloyse, situată în Barr, în același oraș ca și Granges, a fost închisă și producția ei a fost concentrată în Granges. În 1985, Deslaux a cărei strategie a evoluat spre concentrarea în comerțul cu amănuntul și producerea de bunuri de consum, a decis să stopeze producția de țesături pentru mobilier de grădină și căptușeală de saltea și să fabrice numai articole pentru decorațiuni interioare, funcționând ca furnizor pentru celelalte divizii ale sale.

Divizia G.E. intră sub conducerea unui nou manager, M. Guillot, care, pe lângă punerea ei în funcțiune, a avut și sarcina de a o revigora, așa cum Guillot mai făcuse înainte, când fusese angajat al BFDO, un sector privat al unei mari companii chimice franceze. Cu toate acestea, obiectivul G.E. a fost menținerea în stare de funcționare. Investiții considerabile au fost făcute de către Jean Claude Dufor, care a obținut echipament, inclusiv o nouă instalație mai performantă de vopsire, de la o altă țesătorie. M. Guillot dorea să prezinte directorilor o propunere de cumpărare adecvată, bine gândită, nutrind speranța de a păstra viabilă compania și de a apărea într-o lumină favorabilă în ochii superiorilor. Datorită dorinței lui Deslaux de a vinde compania și a unor probleme existente în divizia G.E., apărute ca urmare a managerului precedent, Guillot a fost autorizat să folosească resursele financiare ale firmei pentru perfectarea vânzărilor.

Diego și-a început investigația în aprilie cu o analiză a diviziei G.E.: a clienților, mașinilor, produselor. François s-a reîntors să viziteze țesătoria, dar vizita s-a dovedit a fi puțin neplăcută, deoarece M. Guillot i-a adresat o serie de întrebări specifice, la care nu a putut răspunde, referitoare la muncă, finanțarea capitalului, politici de vânzare potențială. Diego și François au hotărât să trateze cu Deslaux numai în scris și să aibă doar scurte întâlniri focalizate pe probleme foarte precise. În mai 1986, Diego, care știa încă puține despre această industrie, primește ajutorul unui prieten de familie, Pierre Renard. Pierre era pensionar, în vârstă de 62 de ani, fusese manager la Deslaux, fiind toată viața implicat în business-ul textil și care cunoștea tehnologia, clienții, produsele, sistemul de distribuire și designerii. El dorea să se asocieze la proiectul de analiză și să muncească câțiva ani împreună cu ei, dacă reușeau să achiziționeze Granges- Eloyse.

Cu ajutorul lui Pierre, Diego a discutat cu consumatori ai produselor diviziei G.E., a analizat calitatea produselor, designul, vânzările și politicile de desfacere și a propus un plan de creștere a vânzărilor de la 12 milioane FF, până la 103 milioane FF și de sporire a forței de muncă pentru a face compania profitabilă. Ei au căzut de acord cu Deslaux să utilizeze „book value” ca bază de evaluare a firmei.

Cu cât Diego și François cercetau, analizau compania și industria textilă, cu atât le plăcea mai mult acest gen de activitate. Astfel, pe măsură ce ei își dezvoltau expertiza industrială, părea a fi o afacere destul de ușor de condus. În plus, G.E. deținea un segment important din piața textilă, cu spațiu suficient destinat diferențierii produselor și avea o tehnologie ce nu cerea un capital mare pentru modernizarea echipamentului, întrucât un război de țesut Jaquard costa 5.000 FF. Astfel, puteau fi cumpărate câte patru deodată. Din punctul lor de vedere, G.E. era o achiziție lipsită de risc pentru două persoane ce nu-și găsiseră loc încă în lumea afacerilor.

Analiza lui Diego privind cele trei linii de producție arăta astfel:

- 55% decorațiuni interioare textile

- situație bună

- 35% căptușeală pentru saltea
- 10% țesături pentru mobilier de grădină:
- stagnată, dar solidă
- perspectivă bună pentru viitor

Produsul „căptușeală de saltea” era vândut la trei grupuri de consumatori:

- | | |
|---|--|
| 1. firmelor mari | - marje mici, dar cantități mari |
| 2. negustorilor locali, ce revindeau firmelor | - afacere în declin, dar cu marje mari |
| 3. altor firme mijlocii și mici | - marje acceptabile, dar cu costuri mari de întreținere și distribuție |

Pe baza acestei analize, Diego, Pierre și François au fost de acord asupra bazei de negociere a cumpărării activelor ca fiind „book value”. Activele totalizau 45,8 milioane FF, care arată astfel:

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Teren și clădiri: | FF 4,6 M |
| Echipament: | 3,2 M |
| Alte valori la valoarea de inventar: | 27, 7 M |
| Debite: | 8,6 M |
| Active plătite anticipat și altele: | 1,7 M |
| TOTAL: | FF 45,8 M |

Tranzacția

Cei doi parteneri au oferit 2 milioane FF pentru cumpărarea firmei G.E., plătind o pătrime cash, iar restul fiind rambursabili în 5 ani. Ei au mai antrenat în echipă un consultant financiar, pentru a-i ajuta în găsirea unei finanțări bancare și i-au oferit o pătrime din proprietate, cu obligația de plată a 500.000 FF (aceeași sumă pe care François și Diego s-au angajat să o depună pentru companie). Pierre a rămas consultant în probleme de marketing privind descoperirea unor clienți, supervizarea stilului și designului produselor, toate acestea pentru un salariu de 15.000 FF lunar.

Tranzacția a fost încheiată.

Cu oferta acceptată, lui Diego și François li s-a permis să meargă la G.E. să discute cu managerul. În august și septembrie ei au investigat operațiile companiei și au stabilit echipa managerială, păstrând managerul Jean Claude Dufor, în vârstă de 55 de ani, popular printre salariați și binecunoscut printre managerii firmei Deslaux. De asemenea, l-au angajat pe fostul manager comercial, care-și înființase propria firmă de consultanță, cu un contract de un an și jumătate. În plus, la sfatul lui Pierre Renard, au angajat ca designer pe Maria Jineenez, pentru reîmprospătarea liniei productive. Maria, un talentat designer, lucra la o firmă concurentă, dar dorea să aibă mână liberă în muncă. Ei i-au oferit un post care-i cerea 80% din timp, restul de 20% fiind liberă să lucreze pentru alte companii. În opinia lui Diego, aceasta era de dorit pentru menținerea contactului cu ideile noi.

O examinare a inventarului a relevat unele elemente specifice ale produselor Deslaux. Ei au negociat o reducere cu 25% a valorii de inventar de 7 milioane FF, pentru articolele învechite și specifice Deslaux. Mai departe, analiza lor cu privire la producție și la viitoarele vânzări a arătat necesitatea de a angaja doar 193 de noi salariați. Aceste două ajustări au redus valoarea activelor cu 33,1 milioane FF. În plus, Deslaux, ca vânzător, a încheiat pentru 39 de angajați, printr-o procedură colectivă, un memoriu de conciliere, oferindu-le ca „plată de adio”, câte 50.000 FF de fiecare.

Pentru a perfecta vânzarea, Gillot a făcut o propunere: întrucât debitele pot fi autofinanțate și având în vedere creditele pentru personal și inventar, este nevoie de 24,5 milioane FF, se poate obține un împrumut de 15 milioane FF, cu o dobândă de 8%, urmând ca plățile principale să fie efectuate pe o perioadă de 10 ani, dacă vor primi garanții adecvate.

Diego știa că actualele debite nu vor fi încasate mai devreme de 3 luni și că noile debite pot fi finanțate de către bănci, bazându-se pe principiul tratei²¹.

Cumpărătorul semnează trata și o trimite băncii creditoare. Întrucât trata reprezintă o obligație a ambelor părți – firma cumpărătoare și cea vânzătoare – banca va depozita imediat un procentaj (de obicei între 80-90%) din suma vânzărilor. În plus, transferul titlului pentru teren și clădiri s-ar putea amâna pentru câteva luni prin cereri legale, întrucât proprietățile erau deținute de Deslaux du Mars și de Granges-Eloyse și deci erau incluse în declarația financiară a acesteia din urmă. Consultantul financiar, pe care François și Diego îl angajaseră mai demult, a găsit o companie de investiții elvețiană, care le-ar fi putut oferi 12 milioane FF, 1% din suma garanției fiecărui an din cei cinci și o poziție creditoare subordonată. François și Diego au putut plasa acțiunile lor în două firme: una franceză și una elvețiană. Cu această garanție, Deslaux a fost de acord să ofere 15 milioane FF.

Grupul investitorilor era acum format din François, Diego, consultantul financiar și avocatul care-i îndrumase în investigare. Compania elvețiană aspira la un loc în Consiliul de Conducere, dar s-a stabilit ca și consultantul financiar să devină membru în consiliu, alături de ceilalți trei investitori. Deși François a refuzat inițial, a acceptat să fie director general și director cu vânzările. Diego a devenit președintele Consiliului de Administrație și director financiar. La început, Diego și François erau așa de îngrijorați în a se angaja în chestiunile tehnice atunci când vorbeau cu Deslaux sau când vizitau clienții, încât au adoptat o strategie în care nici unul nu putea lua o decizie fără să-și consulte partenerul și au făcut efortul să nu fie niciodată împreună în aceeași cameră cu Deslaux sau clienții.

Pe perioada investigațiilor și a negocierilor, Diego și François au descoperit că singurul grup interesat în achiziția lui G.E. era un mic producător vecin care fabrica același fel de produse ca și G.E., cu un profit de 40 milioane FF pe an. Deslaux a încercat să nu atragă firme competitive, dar, deoarece firma avea trei produse pe trei piețe total diferite, altcineva nu a mai fost interesat. Deoarece acest concurent a încercat la rândul său să încheie tranzacția, Diego și François au adoptat tactica asigurării că documentele lor au fost meticolos elaborate, prezentate și redactate, cu scopul de a avea un maximum de impact în Comitetul Director al firmei Deslaux. Această tactică, deși a implicat un cost considerabil pentru dactilografii și tipărire, le-a crescut credibilitatea și, când au adăugat cele 12 milioane FF garanție – bani luați de la firma elvețiană – aceasta le-a permis să câștige licitația.

Rezultatul final a fost achiziționarea legală și preluarea conducerii la 1 octombrie, cu o investiție individuală de numai 125.000 FF de la partenerii inițiali – la un preț ce trebuia achitat la 13 octombrie anul curent. Aceasta a fost declarată dată limită pentru formarea companiilor beneficiare ale clauzei privind taxa pe venit, care a fost elaborată

²¹ Trata este un titlu de valoare emis de o firmă unui cumpărător al produselor sau serviciilor sale.

pentru a încuraja deschiderea de noi firme și de a câștiga banii de la companiile cu probleme. Clauza formulată obliga companiile specializate la plata taxei pe venit în primii 3 ani, iar pentru următorii 2 ani prevedea o taxă la jumătate din taxa normală.

La 13 octombrie, Diego și François au primit de la Deslaux un împrumut de 15 milioane FF și au cumpărat echipament în valoare de 3,2 milioane FF. Diferența a fost depusă în contul lor bancar, unde acești bani aduceau o dobândă care să compenseze costul împrumutului luat de la Deslaux. Suma datorată de 14,9 milioane FF pentru inventar și de 10,3 milioane pentru debite și alte active curente trebuia plătită la 31 decembrie a.c. și aveau la dispoziție câteva luni pentru a plăti cele 4,6 milioane, terenul și clădirile. Aceasta le-a dat răgaz de 2 luni să găsească o bancă care să le finanțeze debitele. În această perioadă au redus vânzările, și-au consolidat activele și la începutul lui decembrie au ales aceeași bancă folosită de Desalux, care le-a acordat o finanțare specială (completă). La 31 decembrie au plătit lui Deslaux sumele datorate. În acel moment mai aveau doar 100.000 FF disponibili și trei luni pentru a plăti terenul și clădirile.

Probleme ale tranziției și managementul întreprinzătorial

Furnizorii

Cea mai dificilă problemă apărută acum în companie era să convingă furnizorii să continue vânzarea pe credit. În Franța există două mari companii care garantează credite: una pentru vânzări interne, alta pentru vânzări în străinătate. Diego a vizitat toți marii furnizori pentru a-i convinge să vândă lui G.E. și, de asemenea, a contractat firmele de asigurare, explicându-le cum a fost realizată finanțarea, de ce compania poate fi capabilă să-și plătească notele de plată.

Personalul

Motivarea personalului a fost, de asemenea, importantă, în special datorită tranziției de la o firmă mare, consacrată, la o firmă mică, nouă. Diego și François au dorit să debuteze printr-un gest simbolic. Cum țesătoria era foarte veche, cu o intrare pe mijloc ducând spre un pasaj lung între cele două clădiri mari, ei au vopsit intrarea și pasajul în două din culorile specifice Germaniei, roșu și galben, întrucât un număr mare de angajați erau nemți, țesătoria fiind doar la câțiva km de granița cu Germania.

Vânzările

Pentru a implementa strategia lor de extindere a vânzărilor în domeniul mobilierului de interior, Diego, François și Pierre au vizitat câțiva clienți potențiali, care nu făcuseră afaceri cu G.E., pentru a le înfățișa noua firmă și strategia ei în ceea ce privește modelele noi și servirea mai rapidă. Extinderea vânzărilor și căptușeala de saltea a fost mai dificilă datorită faptului că G.E. era un producător mic cu concurenți foarte mari, cu care nu dorea să intre în conflict. Pentru mobilierul de grădină, G.E. avea numai doi concurenți din Franța. Pentru a se remarca, G.E. s-a bazat pe produse cu un nou design, iar ideea de a se opri la o producție mai mică a dat roade. Astfel, ei au pus accentul pe livrarea mai rapidă a unor produse cu un design deosebit.

Manufacturarea

Cu un exces de capacitate, la un profit anterior de 125 milioane FF, Diego a fost capabil să vândă antrepozitul situat în spatele țesătoriei proprietarului unei clădiri

adiacente, pentru suma de 1,9 milioane FF. Acesta măsoară 3.450 m² și era situat pe un teren de 10.350 m². Astfel, ei au achitat în luna martie anul curent, 41% din suma datorată încă firmei Deslaux și în felul acesta situația firmei a devenit mai ușoară.

O perspectivă strategică

În noiembrie, Diego și François au aflat că cel mai important concurent al lor din Franța în materie de căptușeală pentru saltea, Thierry SA, era de vânzare. Thierry era o diviziune a celui de-al doilea grup de textile ca mărime, CSC; utiliza aceeași tehnologie și echipamente ca și G.E., fabrica un singur produs - căptușeala de saltea -, cu un profit anual de 122 milioane FF; era situată la 22 km de G.E. Șansa de a cumpăra Thierry SA nu numai că ar fi extins piața de desfacere pentru G.E., dar ar fi pus firma la adăpost de concurenții germani interesați să o cumpere și să intre pe piața franceză. Diego a rugat un prieten care lucra la o agenție de angajări să sune la CSC și să afle care este situația. Prietenul a aflat că, deși la început CSC hotărâse să vândă concurenților, în momentul respectiv nimeni nu s-a arătat interesat, iar CSC ar vinde oricui ar face o ofertă convenabilă.

Aproape de sfârșitul lunii noiembrie, Diego și François au avut prima întâlnire cu CSC pentru a vedea ce fel de propunere au aceștia. CSC a răspuns că ei vor lua câte 1 FF pentru fiecare acțiune a firmei Thierry, vor returna împrumutul de 11,5 milioane FF, datorat de Thierry și-și vor asuma lichiditatea totală de 5,8 milioane FF pe care Thierry o luase cu împrumut și CSC o garantase. Thierry deținea și pune în funcțiune o țesătorie situată aproape de centrul orașului Selestat, într-un loc favorabil dezvoltării. Diego și CSC au estimat că terenul ar putea fi vândut cu 9,2 milioane, rămânând ca 2,3 milioane să fie plătite de G.E.

Au fost luate în considerare următoarele:

1. CSC era nerăbdătoare să se concentreze pe fabricarea de imprimeuri, deci să abandoneze căptușeala de saltea.
2. Era estimat ca Thierry să piardă 2,5 milioane FF anul următor.
3. Primăria orașului dorea să „dosească” terenul în alt scop și era pregătită să garanteze 2,2 milioane din prețul de cumpărare.
4. Thierry și G.E. fabricau același tip de produs, în aceeași regiune.
5. Thierry și G.E. erau firme tradiționale din estul Franței, ai căror proprietari inițiali făceau parte dintre cei ce dezvoltaseră industria textilă timpurie.
6. Firma de consultanță angajată în vânzarea lui Thierry era condusă de un prieten al lui Diego.
7. Cu un an și jumătate înainte, Deslaux și CSC comandaseră un raport de consultanță pentru o eventuală fuziune Thierry-Granges. Consultanții au ajuns la concluzia că aceasta era de dorit. Totuși, nici una din părți nu a dorit să preia întâietatea și să conducă și cealaltă companie și astfel fuziunea nu s-a produs.
8. Cele două firme vindeau pe aceeași piață, acelorași clienți și achiziționarea lui Thierry împiedica firmele concurente să o cumpere, în special cele străine, care nu aveau o prezență semnificativă în Franța.
9. Cumpărarea unei a doua firme de textile într-un timp așa de scurt, ar fi dat lui G.E. o credibilitate considerabilă în cadrul pieței.
10. François și Diego au recunoscut că o singură companie, dacă nu se dezvoltă foarte rapid, nu reprezintă „o piscină”, destul de mare în care să „înoate” în același timp doi parteneri activi,

11. Conducerea CSC era bine cunoscută și respectată și deși nu a oferit lui François și Diego declarațiile financiare de la jumătatea anului, le-a arătat valoarea activelor pe care le-au cumpărat și i-a informat despre pierdere.

Componenta echipei G.E.

François Barbier

François era absolvent al Universității de Drept din Franța și deținea o diplomă în sociologie la Universitatea Montreal Quebec. Politic, a activat mai întâi în gruparea de stânga - în mai 1986 - și mai apoi în cea de dreapta. A fost 10 ani funcționar la un discotecă din Paris. Pentru câteva luni a fost proprietarul unei companii în Toulouse și apoi a avut o slujbă „serioasă” găsită de părinți, într-o firmă EDP de servicii, situată la ieșirea din Paris.

Diego Espinosa del Castillo

Diego s-a născut în Spania în iulie 1950 și a crescut la Madrid, fiind licențiat în studii clasice la Universitatea Jesuit și absolvent de studii economice la Universitatea din Madrid. După serviciul militar, în 1976 și-a luat prima slujbă în Mexic, într-o întreprindere siderurgică ce fabrica conducte pentru industria petrolieră. Se mută la biroul comercial al firmei din Caracas și apoi în 1977 la cel din Madrid, dar, cum declara „nu-mi plăcea slujba deloc”. În 1978, Diego se alătură lui Arthur Andersen la EDP, dar pleacă în iulie 1979, de asemenea „nu-mi plăcea slujba deloc”.

Diego s-a „înrolat” la INSEAD în septembrie 1979 „unde-mi plăcea foarte mult”, cum spunea el, dar nu a fost un student prea bun. Se căsătorește în mai 1980 cu o colegă, studentă. Singurele cursuri pe care le agreea erau: comportament organizațional, economie și politică de afaceri.

După INSEAD, Diego și-a luat o slujbă în comerț, dar iarăși, „nu-mi plăcea deloc. Întotdeauna îmi place munca la început, când învăț, dar apoi nu mă mai atrage foarte mult”. În 1981 s-a angajat la o firmă de consultanță din Paris, făcând consultanță strategică pentru industria de mașini și pentru exportul de grâne. În 1982, se mută la altă firmă de consultanță ce se ocupa de organizarea și de comportamentul organizațional. Lucrează la un studiu despre îmbunătățirea strategiei delegării între managerii fabricilor de textile și creatorii din Paris, pentru business-ul din domeniul modei franțuzești. „O slujbă care mi-a plăcut foarte mult la început”, spunea Diego.

În 1983, printr-un prieten care lucra la o firmă de angajări, realizează pentru o mare companie un proiect care-l pasionează și îl ajută să învețe meserie, dar „firma” dorea ca el să muncească mai mult decât putea. Diego se mută la Hay group, făcând consultanță în probleme strategice și de personal și în 1985 începe consultanța în probleme de organizare a trusturilor, în colaborare cu o mică firmă din Fontainebleau.

În 1986 se angajează la o bancă pentru a-și dezvolta abilitățile și a dobândi dreptul de creditare, în scopul achiziționării diviziei lui Deslaux.

Piața textilelor

Piața textilelor este împărțită în patru segmente majore: tors, țesut, imprimat și vopsit.

- Torsul - îmbină fibre de diferite feluri într-un singur fir. Echipamentul de producție este foarte costisitor. Produsul este nediferențiat fundamental, iar marjele de profit sunt mici.

- Țesutul – Există două segmente: țesutul fibrelor vopsite pentru fabricarea produselor cu model și țesutul fibrelor nevopsite pentru fabricarea postavului pe care modelele sunt imprimate mai târziu. Marjele de profit pentru postav sunt scăzute, deoarece produsul este nediferențiat. Marjele „țesutului vopsit” sunt mai mari și produsul este realizat cu războaie de țesut simple; există țesături cu grosimi executate de războaie mai complexe, care manevrează foarte multe culori, realizând astfel modelul.

- Imprimarea – Mașini foarte mari, de peste 40 yarzi lungime, în valoare de 100 milioane FF, imprimă modelele pe postav. Marjele de profit sunt foarte bune, dar echipamentul este extrem de costisitor.

- Tricotatul – este o cale de obținere a produselor dintr-un singur fir, folosind un capital mic.

GRANGES-ELOYSE

Declarație a situației financiare

| Indicatori | Anul precedent | Anul curent |
|------------------------------------|----------------|-------------|
| Active | | |
| Teren și clădiri | | |
| Mașini și echipamente | 3.738.288 | 3.177.505 |
| Avans | 3.451.759 | |
| Împrumuturi | 137.846 | 130.969 |
| Total active pe termen lung | 7.327.893 | 3.308.474 |
| Alte active la valoare de inventar | 25.509.310 | 24.974.410 |
| Debite | 13.620.123 | 16.215.118 |
| Alte debite | 253.937 | 314.538 |
| Cash și echivalent cash | 1.363.362 | 631.497 |
| Cheltuieli anticipate | 120.029 | 1.378.549 |
| Total active curente | 40.947.787 | 43.546.082 |
| TOTAL ACTIVE | 48.275.680 | 48.854.556 |
| PASIVE | | |
| Capital social inițial | 49.131.222 | 45.070.717 |
| Venit net | 7.015.918 | 6.192.436 |
| Total drepturi ale acționarilor | 42.115.305 | 38.878.281 |
| Fond de risc | 287.309 | 273.467 |
| Avans de la clienți | 729.634 | 93.410 |
| Credite | 973.296 | 440.590 |
| Taxe fiscale și sociale | 4.346.949 | 6.428.906 |
| Alte scadențe | 1.282.455 | 739.902 |
| | 6.160.455 | 7.976.275 |
| TOTAL PASIVE | 48.275.680 | 40.854.556 |

Bugetul de venituri și cheltuieli

| Indicatori | Anul precedent | Anul curent |
|-----------------|----------------|-------------|
| | 12 luni | 6 luni |
| Venituri | | |
| Vânzări | 100.813 | 47.586.456 |

| | | |
|---------------------------------------|-------------|------------|
| Vânzări interne | 13.192.409 | 4.416.653 |
| Vânzări nete | 114.006.171 | 52.003.109 |
| Cheltuieli | | |
| Materiale | 69.245.374 | 32.954.928 |
| Schimbări în inventar | 4.164.624 | 1.754.760 |
| Cheltuieli generale și administrative | 5.057.986 | 3.064.925 |
| Salarii și asigurări sociale | 36.056.286 | 18.362.248 |
| Deprecieri | 2.625.237 | 3.292.499 |
| Dobânzi și venituri financiare | 161.182 | 41.737 |
| Cheltuieli de producție | 119.770.290 | 57.475.962 |
| Profit din activitatea de bază | 5.476.119 | 5.472.852 |
| Venit din alte activități | 947.802 | 1.977 |
| Venit net | 2.119.602 | 721.561 |
| TOTAL | 1.251.799 | 791.584 |
| Profit net | 7.015.918 | 6.192.436 |

Subiecte de dezbatere

1. Care au fost elementele care au permis lui François și Diego să obțină diviziile G.E. a lui Delsaux cu puținii lor bani?
2. În condițiile întreprinderilor din România ar fi fost posibil un asemenea demers întreprinzător? Argumentați-vă răspunsul!
3. Ce elemente specifice mediului întreprinzător francez au făcut posibilă valorificarea oportunității întreprinzătoriale de către François și Diego?
4. Care sunt principalele învățăminte manageriale pe care le desprindeți din analiza acestui caz?

Bibliografie

1. N. C. Churchill, V. L. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, în Harvard Business Review, nr. 3, 1983.
2. A. Filley, R. Pricer, *Growing Companies: Tool for Small Business*, Magna Publication ING Madison, 1991.
3. A. Fröhlich. P. M. Howranek, C.E. Lettmayr, J. H. Pichler, *Manual for Small Industrial Business*, ONU, Viena, 1994.
4. D. Gumpert, *How to Create a Successful Business Plan*, Goldish Group, Boston, 1990.
5. O. Nicolescu, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București, 2001.
6. O Nicolescu, *Management comparat*, Editura Economică, București, 1999.
7. O Nicolescu (coord.), *Sisteme, metode și tehnici manageriale*, Editura Economică, București, 1999.
8. H. Pleitner (coord.), *Renaissance of SME's in a Globalized Economy*, Verlog KMU, St. Gallen, 1998.
9. H. Stevenson, D. Gumpert, *The Heart of Entrepreneurship*, în Harvard Business Review, nr. 2, 1985.
10. D. Wald, *Nx Level for Entrepreneurs WEN*, University of Colorado, Denver, 1998.

Surse bibliografice pe Internet

| | |
|---|--|
| http://www.blackwellpublishing.com.uk/journals/jsbm | International Council for Small Business (ICSB) abstract information |
| http://www.blackwellpublishing.com.uk/online | International Council for Small Business (ICSB) information on full-text acces |
| http://www.sdabocconi.it/en/event/eisb/eisb1.html | Boconi University - Milan |
| targalsj@krakow.pl | Cracow University, Poland |
| http://www.ccsbe.org | University of Victoria, British Columbia |
| http://www.icbs.org | The George Washington University |
| paula.kuopusjarvi@tukkk.fi | Turku School of Economics and Business Administration, Finland |