

SUPPORT DE CURS

ANTREPRENORIAT

2025

CUPRINS

Cap 1. ROLUL ȘI IMPORTANȚA IMM-URILOR	3
1.1. Întreprinderile mici și mijlocii în România	3
1.2. Necesitatea întreprinderilor mici și mijlocii și rolul lor în economie	7
1.3. Întreprinderile mici și mijlocii în perspectiva dezvoltării economiei românești	8
1.4. Eșecul firmelor mici	10
Cap 2. ANTREPRENORIAL ȘI ÎNTREPRINZĂTOR	13
2.1. Ce este antreprenoriatul?	13
2.2. Ce este întreprinzătorul?	14
2.3. Motivația intrării în afaceri	15
2.4. Avantajele și dezavantajele antreprenoriatului	16
Cap 3. OPORTUNITATEA DE AFACERI	18
3.1. Oportunitatea inițierii unei afaceri	18
3.2. Dimensiunile oportunităților de afaceri	18
3.3. Posibile tendințe pentru micile afaceri	20
Cap 4. ÎNFIINȚAREA ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII	23
4.1. Înregistrarea și autorizarea întreprinderilor mici și mijlocii	23
4.2. Crearea prin forțe proprii a întreprinderilor mici și mijlocii	24
4.3. Achiziționarea unei întreprinderi existente	26
4.4. Franciza – forma de activitate a unei întreprinderi	28
Cap 5. MANAGEMENTUL MICII AFACERI	31
5.1. Caracteristici distinctive ale existenței și ale activității întreprinderilor mici și mijlocii	31
5.2. Particularități manageriale ale întreprinderilor mici și mijlocii	32
5.3. Particularități organizatorice	35
5.4. Alegerea amplasării întreprinderii	38
5.5. Planul general al unei întreprinderi	40
5.6. Planificarea producției și controlul acesteia	43
CAP. 6. PLANUL DE AFACERI	46
6.1. Definirea planului de afaceri	46
6.2. Obiectivele urmărite prin planul de afaceri	47
6.3. Conținutul planului de afaceri	48
6.4. Greșeli în elaborarea planului de afaceri	51
6.5. Utilitatea planului de afaceri	52
Cap 7. CONSTRUIREA ECHIPEI	55
7.1. Planificarea necesarului, recrutarea și selecția personalului	55
7.2. Angajarea persoanelor potrivite	58
7.3. Crearea unei culturi organizaționale care încurajează retenția angajaților	61
7.4. Formarea și perfecționarea personalului	62
7.5. Aprecierea performanțelor personalului	64
7.6. Comunicarea în cadrul întreprinderii și motivarea angajaților	65
Cap 8. STRATEGIA ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII	69
8.1. Planificarea strategică și operațională	69
8.2. Strategii de creștere a firmelor mici și mijlocii	72
8.3. Strategii de ieșire dintr-o afacere	75
Cap 9. MARKETING-UL ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII	76
9.1. Problemele de marketing ale IMM-urilor	76
9.2. Mix-ul de marketing la IMM-uri	76
9.3. Impactul Internetului asupra marketingului în firmele mici și mijlocii	79
Cap 10. FINANȚAREA ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII	81

<i>10.1. Importanța finanțării afacerilor</i>	81
<i>10.2. Surse de finanțare a afacerii</i>	82
<i>10.3. Factorii care determină alegerea formei de împrumut adecvate</i>	88

CAP. 1 ROLUL ȘI IMPORTANȚA IMM-URILOR

1.1.Întreprinderile mici și mijlocii în România

Conform Legii nr. 346/2004 (care abrogă Legea nr. 133/1999) privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, o întreprindere se încadrează în categoria întreprinderilor mici și mijlocii dacă îndeplinește cumulativ următoarele condiții:

- a) au un număr mediu anual de salariați mai mic de 250;
- b) realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro, echivalent în lei, sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 milioane euro, conform ultimei situații financiare aprobate. (Prin active totale se înțelege active imobilizate+ active circulante+ cheltuieli în avans).
- c) respectă criteriul de independență, adică nu sunt deținute în proporție de peste 25% din capitalul social sau din drepturile de vot de către o altă (alte) întreprindere(i) care nu face (fac) parte din categoria întreprinderilor mici și mijlocii.

Întreprinderile mici și mijlocii se clasifică, în funcție de numărul mediu anual de salariați și de cifra de afaceri anuală netă sau activele totale pe care le dețin, în următoarele categorii:

- **microîntreprinderi**- au până la 9 salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 2 milioane euro, echivalent în lei;
- **întreprinderi mici** - au între 10 și 49 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 10 milioane euro, echivalent în lei;
- **întreprinderi mijlocii** - au între 50 și 249 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro, echivalent în lei sau dețin active totale care nu depășesc echivalentul în lei a 43 milioane euro.

Nu sunt întreprinderi mici și mijlocii societățile bancare, societățile de asigurare și reasigurare, societățile de administrare a fondurilor financiare de investiții, societățile de valori mobiliare și societățile cu activitate exclusivă de comerț exterior. De asemenea nu intră sub incidența acestor prevederi persoanele fizice și juridice a căror activitate principală o reprezintă cumpărarea și revânzarea de produse sau închirierea de bunuri mobile sau imobile.

Întreprinderile mici și mijlocii **se pot constitui** în următoarele domenii de activitate:

- ❖ în industria prelucrătoare sub forma: fabricilor de încălțăminte, fabricilor de jucării, fabricilor pentru produse alimentare etc.
- ❖ în construcții, domeniu în care întreprinderile mici și mijlocii se pot constitui pentru construcții industriale, administrative, de locuințe, etc.
- ❖ în comerțul cu ridicata, domeniu în care întreprinderile mici și mijlocii acționează ca intermediare între producție și comerțul cu amănuntul.
- ❖ în comerțul cu amănuntul întreprinderile mici și mijlocii acționează ca unități independente sau ca lanțuri de magazine.
- ❖ în domeniul serviciilor se constituie întreprinderi mici și mijlocii pentru:
 - servicii oferite altor întreprinderi, cum ar fi: întreprinderi de consulting, agenții de publicitate;
 - servicii oferite indivizilor sub forma: agențiilor de turism, curățătoriilor chimice, hotelurilor, motelurilor, restaurantelor, saloanelor de frizerie și coafură, etc.

Din considerente legate de necesarul capitalului pentru înființare, al capitalului de lucru, al organizării și managementului, după anul 1990, întreprinzătorii s-au orientat, într-o primă etapă, preponderent către înființarea unor firme cu activitate din domeniul comerțului. Treptat, pe măsura acumulării de capital, a afluxului de capital străin, a avut loc o deplasare a sferelor de interes și către alte activități economice: construcții, transporturi terestre, hoteluri și restaurante, industria alimentară, agricultură etc.

La nivelul Uniunii Europene sectorul IMM număra (în 2023) 25.8 milioane de întreprinderi care asigurau 65.2% din locurile de muncă și 53.1% din valoarea adăugată (Katsinis A. et al, Annual Report on European SMEs, 2023/2024).

Întreprinderile mici și mijlocii cu capital privat din România au cea mai mare pondere în economia națională, ele reprezentând 99,76% din numărul total de firme active în 2023 (710075, potrivit datelor furnizate de Institutul Național de Statistică și Eurostat), dintre care:

- microîntreprinderi – 91.68%
- întreprinderi mici – 6.95 %
- întreprinderi mijlocii – 1.13% .

Potrivit datelor furnizate de Eurostat, în cadrul IMM-urilor din România activau (în 2023) un număr total de peste 2,95 milioane salariați (68.5% din totalul locurilor de muncă din economia românească), rezultând o medie de 3.61 salariați/firmă.

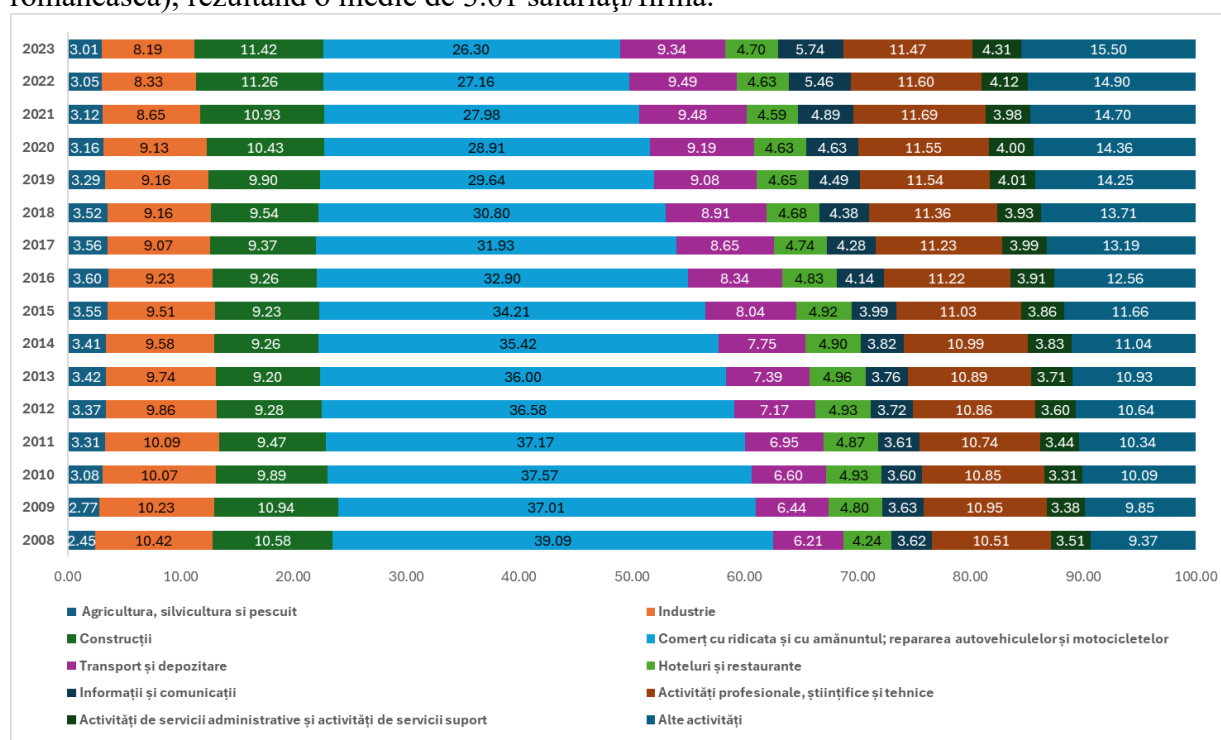


Fig.1.1 Repartiția IMM-urilor din România pe sectoare de activitate

Sursa: INSSE, Tempo Online

În anul 2023, cele mai multe IMM-uri activau în domeniul comerțului (26,3%), al activităților profesionale, științifice și tehnice (11,47%) și al construcțiilor (11,42%).

Tabel 1.1. Evoluția numărului de IMM-uri din România, pe domenii de activitate, în intervalul 2010-2024
(date estimate pentru 2022-2024)

Dom. de activitate	Clasa de mărime	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Toate activitățile	0 - 9	394660	353057	369423	379982	400006	401937	408204	428096	444881	459054	485555	757231	787054	771832	776949
	10 - 49	39957	43133	43425	43312	42829	42798	43698	43423	43529	44298	42703	43405	38944	38491	38234
	50 - 249	7624	8148	8027	7915	7852	8064	8220	8098	7940	7759	7309	7132	6231	6100	6000
	250 +	1495	1540	1581	1537	1603	1639	1653	1661	1660	1651	1572	1567	1412	1350	1316
	Total	443736	405878	422456	432746	452290	454438	461775	481278	498010	512762	537139	809335	833641	817773	822499
	Total IMM	442241	404338	420875	431209	450687	452799	460122	479617	496350	511111	535567	807768	832229	816423	821183
Producție	0 - 9	35348	30914	32102	33025	34577	34974	35059	36748	39592	41623	44803	65246	66806	65754	65058
	10 - 49	9845	10184	9995	9862	9612	9509	9398	9316	9166	9007	8538	8519	7670	7318	7022
	50 - 249	3018	3223	3151	3127	3118	3147	3124	3001	2857	2692	2487	2372	2104	2026	1953
	250 +	722	731	756	747	784	775	768	772	750	739	677	653	573	538	507
	Total	48933	45052	46004	46761	48091	48405	48349	49837	52365	54061	56505	76790	77153	75636	74540
	Total IMM	48211	44321	45248	46014	47307	47630	47581	49065	51615	53322	55828	76137	76580	75098	74033
Construcții	0 - 9	42384	35591	36864	38045	40669	40999	42195	45607	48612	51596	57186	84550	86723	89132	88817
	10 - 49	5837	6641	6519	6228	6101	6237	6439	6189	6346	7398	7926	8379	7271	7339	7298
	50 - 249	1000	1145	1102	1020	956	1009	988	920	913	972	1001	991	831	809	780
	250 +	127	126	122	89	87	96	95	76	77	81	92	95	83	80	76
	Total	49348	43503	44607	45382	47813	48341	49717	52792	55948	60047	66205	94015	94908	97360	96971
	Total IMM	49221	43377	44485	45293	47726	48245	49622	52716	55871	59966	66113	93920	94825	97280	96895
Comerț	0 - 9	167365	149873	154529	156317	161464	157521	154991	157863	158414	157446	161754	257778	261687	256223	255069
	10 - 49	12891	13605	13587	13395	13220	12875	13087	12861	12622	12172	11460	11204	10228	10138	10119
	50 - 249	1497	1473	1440	1383	1349	1392	1445	1514	1463	1465	1364	1340	1173	1166	1165
	250 +	150	149	167	164	173	173	189	197	192	192	176	186	170	168	168
	Total	181903	165100	169723	171259	176206	171961	169712	172435	172691	171275	174754	270508	273258	267695	266521
	Total IMM	181753	164951	169556	171095	176033	171788	169523	172238	172499	171083	174578	270322	273088	267527	266353

Dom. de activitate	Clasa de mărime	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Transport și depozitare	0 - 9	29829	28329	30465	32338	35737	37675	40096	43829	47297	50017	53484	87338	87929	87131	88253
	10 - 49	2445	2823	3024	3176	3277	3375	3682	3816	3867	3908	3861	4099	3507	3494	3513
	50 - 249	404	464	476	517	554	589	612	619	631	600	552	556	477	476	478
	250 +	96	97	99	96	98	107	114	118	127	126	125	124	113	112	113
	Total	32774	31713	34064	36127	39666	41746	44504	48382	51922	54651	58022	92117	92026	91213	92357
	Total IMM	32678	31616	33965	36031	39568	41639	44390	48264	51795	54525	57897	91993	91913	91101	92244
Cazare și alimentație	0 - 9	21431	18799	19942	20678	21545	21763	21605	22262	22812	23478	25222	37545	41281	44194	45468
	10 - 49	2697	3109	3256	3324	3250	3389	3617	3749	3941	4067	3565	3537	3276	3377	3419
	50 - 249	251	278	273	270	288	316	360	371	390	391	303	306	273	279	281
	250 +	23	24	28	25	28	29	30	31	32	32	22	22	21	22	22
	Total	24402	22210	23499	24297	25111	25497	25612	26413	27175	27968	29112	41410	44851	47872	49190
	Total IMM	24379	22186	23471	24272	25083	25468	25582	26382	27143	27936	29090	41388	44830	47850	49168
Activități profesionale, științifice și tehnice	0 - 9	51996	47025	49738	51351	54305	55176	57703	60744	64028	67350	70925	105716	112507	108173	110095
	10 - 49	2002	2163	2244	2248	2242	2278	2252	2238	2274	2313	2101	2232	2074	2041	2056
	50 - 249	313	311	304	269	281	303	305	307	309	308	302	297	260	257	258
	250 +	44	57	51	57	58	56	64	62	60	60	60	59	56	55	56
	Total	54355	49556	52337	53925	56886	57813	60324	63351	66671	70031	73388	108304	114897	110526	112465
	Total IMM	54311	49499	52286	53868	56828	57757	60260	63289	66611	69971	73328	108245	114841	110471	112409
Activități de servicii administrative și de servicii suport	0 - 9	13875	12839	14130	15092	16352	16914	17728	19183	19645	20912	21990	39802	40982	39378	40286
	10 - 49	1656	1835	1954	2088	2183	2164	2145	2170	2246	2352	2368	2488	2196	2159	2180
	50 - 249	576	634	665	713	695	696	741	740	736	686	655	631	552	546	550
	250 +	135	154	155	158	173	192	188	191	198	194	184	186	172	168	170
	Total	16242	15462	16904	18051	19403	19966	20802	22284	22825	24144	25197	43107	43902	42251	43186
	Total IMM	16107	15308	16749	17893	19230	19774	20614	22093	22627	23950	25013	42921	43730	42083	43016

Sursa: Comisia Europeană, SME Performance Review –Romania, 2024

1.2.Necesitatea întreprinderilor mici și mijlocii și rolul lor în economie

Rolul și importanța întreprinderilor mici și mijlocii decurg din anumite trăsături care fac ca ele să fie mai mult decât o "miniatură" a întreprinderilor mari, și anume:

- **oferă noi locuri de muncă** și constituie un climat propice pentru dezvoltarea profesională a angajaților, aceștia dobândind cunoștințele și experiența necesară pentru a se transfera apoi în întreprinderi mari, unde motivația în muncă este superioară;
- **favorizează inovarea și flexibilitatea**. Multe produse și procese tehnologice noi au fost create în întreprinderile mici și mijlocii întrucât întreprinderile mari, deși au compartimente de cercetare puternice tind să-și canalizeze eforturile spre îmbunătățirea produselor existente, pe care să le producă apoi în cantități mari, obținând avantaje generate de economia dimensională. Întreprinderile mici și mijlocii, pentru a avea succes, trebuie să-și canalizeze eforturile spre crearea de noi produse și servicii, fiind capabile să-și adapteze rapid producția la schimbările cererii.
- **stimulează concurența**, adică întreprinderile mici și mijlocii au un rol activ în crearea unei economii sănătoase și competitive. Ele încurajează concurența pe piață. Fără existența întreprinderilor mici și mijlocii, întreprinderile mari ar deține monopolul pe domeniile respective de activitate.
- **ajută la funcționarea întreprinderilor mari**, prin faptul că anumite activități pot fi mai bine realizate de către întreprinderile mici și mijlocii. Astfel dacă aceste întreprinderi ar fi instantaneu desființate, întreprinderile mari ar fi nevoite să desfășoare multe activități care nu sunt eficiente pentru ele (ex. aprovizionarea cu materii prime și subansamble, respectiv distribuția produselor fabricate de către întreprinderile mari). De exemplu, firma General Motors din S.U.A se aprovizionează cu repere, subansamble și servicii de la peste 37.000 întreprinderi mici și mijlocii. Firma italiană Benetton desfășoară aproximativ 95% din procesul de producție prin intermediul unor subcontractanți care sunt întreprinderi mici și mijlocii.
- **fabrică eficient produse, respectiv prestează eficient servicii**. Faptul că întreprinderile mici și mijlocii continuă să supraviețuiască într-un mediu economic concurențial constituie o dovadă a funcționării lor eficiente. Dacă ele ar fi ineficiente și nu ar avea o contribuție utilă în economie, atunci ar fi "înghițite" de concurenții puternici. Un studiu efectuat în S.U.A. a relevat faptul că întreprinderile mici și mijlocii au un profit de 4 ori mai mare pe 1 dolar investit față de întreprinderile mari.

Întreprinderile mici dețin și o serie de **atuuri** care, exploatate eficient, pot înlătura multe din minusurile aduse de caracterul limitat al resurselor acestor întreprinderi:

1. **deciziile pot fi luate mai rapid** fiindcă structurile sunt mai simple iar întreprinderea își poate schimba repede direcția de acțiune pentru a valorifica oportunitățile mediului;
2. odată luată o **decizie**, aceasta **poate fi mai repede pusă în aplicare** iar rezultatele pot fi vizibile mai rapid în comparație cu o întreprindere mai mare;
3. **relațiile dintre întreprinzătorul-manager și angajați au șansă să fie mai echitabile** iar comunicarea poate fi destul de directă; relațiile profesionale tind să fie mai flexibile, ceea ce ar putea avea un efect benefic asupra moralului angajaților (mediul profesional fiind mai destins);

4. ***mediul de muncă are șanse să fie mai bun***, angajații reușind să vadă mai repede și mai clar care sunt rezultatele muncii lor; acest aspect se poate transforma într-un factor motivator foarte puternic, mai ales pentru a încuraja angajații să vină cu idei;
5. ***întreprinzătorul-manager este aproape de clienți și de piață***, în general, acest fapt permițând o reacție mai rapidă la schimbări.

Publicațiile de specialitate prezintă chiar opinii ale unor întreprinzători care aduc argumente în favoarea ideii că „mai mare nu înseamnă întotdeauna mai bine“, păstrarea *dimensiunilor mici ale întreprinderii prezentând avantaje obiective*: răspuns rapid la solicitările clienților, posibilitatea clienților de a discuta cu însuși managerul întreprinderii (situație bine apreciată de aceștia). În plus, clienții sunt tratați în mod egal, indiferent de statutul și bugetul lor, fapt care, de regulă, nu este valabil și în întreprinderile mari în care o solicitare a unui client este repartizată unei persoane mai mult sau mai puțin experimentate, în funcție de mărimea profitului implicat. De asemenea, o întreprindere mică are mai multă disponibilitate pentru clienții săi, dedicând mai mult timp relațiilor publice (fapt, de asemenea, bine apreciat de clienți).

Un alt avantaj al întreprinderilor mici îl reprezintă varietatea proiectelor (în funcție, desigur, și de obiectul de activitate). Dacă în întreprinderile mari proiectele se aleg, de regulă, în funcție de profitul pe care îl aduc, o întreprindere mică poate accepta orice proiect interesant, fapt ce conduce la stimularea creativității angajaților săi și evitarea monotoniei.

Nu este de neglijat nici faptul că, de multe ori, întreprinzătorul-manager are posibilitatea de a practica el însuși activitatea de care este pasionat și pentru care este pregătit.

Toate argumentele de mai sus nu încearcă să minimizeze avantajele dezvoltării și extinderii unei întreprinderi, ci să prezinte și cealaltă față a monedei, oferind celor aflați în dubiu dacă să-și extindă sau nu afacerea câteva motive de a medita înainte de luarea unei decizii.

1.3.Întreprinderile mici și mijlocii în perspectiva dezvoltării economiei românești

Cercetări făcute în țările cu experiență în funcționarea economiei de piață au pus în evidență faptul că întreprinderile mici și mijlocii concurează cu succes în multe domenii de activitate. Ca atare, apreciem că în viitor și în economia României se va accentua importanța întreprinderilor mici și mijlocii, datorită următoarelor considerații:

- Există tendința ca pe măsura dezvoltării economiei să se producă o schimbare în ponderea ramurilor economice, în favoarea comerțului, turismului și serviciilor.
- S-au creat organisme care reprezintă și apără interesele întreprinderilor mici și mijlocii.
- Au apărut publicații de specialitate consacrate întreprinderilor mici și mijlocii.
- Specialiștii în conducerea întreprinderilor mici și mijlocii sunt pregătiți corespunzător specificului acestor întreprinderi prin cursuri universitare sau postuniversitare.
- Există reglementări legale privind acordarea unor facilități întreprinderilor mici și mijlocii, astfel:

1) Potrivit Legii nr. 359/2004 (care abrogă Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 76/2001) privind simplificarea unor formalități administrative pentru înregistrarea și autorizarea funcționării comercianților s-a instituit o procedură unică de înregistrare a întreprinderilor mici și mijlocii, prin completarea unui singur formular și prin depunerea acestuia la Biroul unic din cadrul Camerei de

Comerț și Industrie - oficiul teritorial al registrului comerțului. Pe baza cererii de înregistrare se declanșează procedurile necesare pentru înregistrarea și autorizarea funcționării întreprinderii, astfel că eliberarea certificatului de înregistrare se face în maxim 20 zile.

2) În condițiile Legii nr. 346/2004 (care abrogă Legea nr. 133/1999) privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, aceste întreprinderi beneficiază de următoarele facilități:

- întreprinderile mici și mijlocii au acces la activele disponibile ale regiilor autonome, societăților/ companiilor naționale și societăților comerciale cu capital majoritar de stat, cu respectarea dispozițiilor legale privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia, precum și a drepturilor contractuale ale creditorilor ale căror creanțe sunt garantate cu ipotecă, gaj, privilegiu asupra activelor respective sau asupra cărora este instituit sechestru asigurator, în anumite condiții;
- întreprinderile mici și mijlocii beneficiază de servicii de informare, asistență, consultanță, cercetare și inovare tehnologică în domeniile financiar-bancar, management și marketing;
- guvernul sprijină activitatea de cercetare și inovare tehnologică desfășurată de întreprinderile mici și mijlocii prin: includerea în programul național a unui capitol distinct referitor la activitatea de cercetare-dezvoltare desfășurată de întreprinderile mici și mijlocii; facilitarea accesului la informații tehnologice de specialitate și înființarea incubatoarelor de afaceri; obligativitatea punerii la dispoziția întreprinderilor mici și mijlocii a rezultatelor activității de cercetare-dezvoltare finanțate de la buget (în aceleași condiții de care beneficiază în prezent societățile comerciale cu capital majoritar de stat și regiile autonome);
- guvernul și autoritățile publice locale asigură prin sume alocate de la buget finanțarea integrală sau parțială a unor programe de pregătire profesională destinate managerilor și angajaților întreprinderilor mici și mijlocii;
- se acordă facilități economico-financiare, fiscale și bancare după cum urmează:
 - întreprinderile mici și mijlocii sunt scutite de la plata taxelor vamale pentru mașini, instalații, echipamente industriale, know-how care se importă în vederea dezvoltării activității proprii de producție și servicii;
 - nu se impozitează cota-parte din profitul brut utilizat în anul fiscal curent de către întreprinderile mici și mijlocii pentru investiții în active corporale și necorporale amortizabile, destinate activităților pentru care aceste întreprinderi sunt autorizate;
 - pentru investițiile care nu sunt finalizate în anul curent respectiv, scutirea de impozit pe profit se acordă proporțional cu valoarea lucrărilor realizate efectiv, bazat pe situația parțială a lucrărilor;
 - vor beneficia de reducerea impozitului pe profit în proporție de 20% în cazul în care creează noi locuri de muncă, dacă se asigură creșterea numărului scriptic anual de personal cu cel puțin 10% față de anul financiar precedent;
 - sunt scutite de plata taxelor vamale pentru importul unor materii prime deficitare sau care nu se produc în țară necesare activităților proprii de producție, respectiv de prestări servicii (lista acestor materii prime se aprobă anual);
 - beneficiază de reducerea cu 75% a impozitului pe profitul obținut din producția livrată la export;

- se înființează Fondul național de garantare a creditelor pentru întreprinderile mici și mijlocii sau alte instrumente de finanțare obținute de întreprinderile mici și mijlocii de la băncile comerciale.

1.4. Eșecul firmelor mici

Cu toate ca IMM-urile înregistrează o evoluție ascendentă, există o serie de *cauze care împiedică dezvoltarea* acestora și asupra cărora trebuie acționat. Dintre acestea cele mai multe se referă la:

- scăderea capacității pieței interne;
- absența creditelor de dezvoltare și accesul dificil la credite curente;
- nivelul ridicat și fluctuant al dobânzilor bancare;
- fiscalitate mare (peste 80 de taxe, impozite și contribuții la peste 15 fonduri speciale);
- absența stimulentei pentru investiții și dezvoltare;
- blocajul financiar din economie;
- discriminarea IMM-urilor vis-à-vis de firmele mari (și pregnant la cele de stat);
- birocrație mare privind înființarea și lichidarea firmelor;
- posibilități reduse de garantare a creditelor;
- lipsa contactelor externe;
- decizii și acțiuni ale administrației locale și centrale nefavorabile pentru IMM-uri;
- lipsa unor reguli clare cu privire la faliment;
- accesul dificil al IMM-urilor la informații economice interne și externe bazate pe studii de piață;
- pregătirea managerială și economică insuficientă a întreprinzătorilor;
- corupția din administrația publică și sistemul judiciar;
- controale excesive asupra IMM-urilor;
- legislație economică incompletă, cu schimbări foarte dese, uneori chiar contradictorie;
- organizații ale IMM-urilor insuficient de puternice pentru a le apăra și promova interesele specifice;
- reținerea și chiar ostilitatea unei părți a populației față de întreprinzători și IMM-urile cu capital privat;
- absența unei strategii naționale coerente pentru IMM-uri;
- absența unei strategii economice naționale globale bine pusă la punct.

În vederea consolidării sectorului întreprinderilor mici și mijlocii din România trebuie ținut cont de faptul că acestea reprezintă sectorul economic cel mai dinamic și profitabil din România, cu cele mai mari perspective de dezvoltare după integrarea României în Uniunea Europeană.

O caracteristică a evoluției IMM-urilor este aceea că înregistrează un ritm rapid de creștere numerică, pe fondul dispariției premature (sub 5 ani) a multora dintre ele.

Falimentul întreprinderilor mici și mijlocii, în situația când se produce, are următoarele *consecințe*:

- pierderea resurselor financiare de către investitori;
- efecte psihologice asupra proprietarilor, în sensul că cei mai în vârstă își vor reveni mai greu, iar cei tineri vor încerca să înceapă o nouă activitate, cheia succesului acestora fiind abilitatea de a învăța din greșeli;

- consecințe economice și sociale: reducerea numărului de locuri de muncă, producerii unor produse sau a prestării unor servicii necesare consumatorilor.

Cauzele falimentului întreprinderilor mici și mijlocii au în vedere următoarele elemente:

- *Caracteristicile întreprinzătorului.* Întreprinzătorul este elementul central în asigurarea succesului întreprinderii, în sensul că se cer abilități personale. Lipsa acestor abilități pot determina eșecul unei întreprinderi în orice fază s-ar afla aceasta.
- *Abilitățile manageriale.* Multe întreprinderi mici și mijlocii eșuează ca rezultat direct al managementului greșit. În economia de piață s-a constatat o lipsă generală de calități și cunoștințe manageriale.
- *Mediul exterior* influențează direct existența și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii. Datorită dimensiunii lor reduse, ele sunt mai sensibile la factorii perturbatori comparativ cu întreprinderile mari.
- *Resursele întreprinderii* (umane, tehnice, materiale, financiare, etc.) determină direct succesul acesteia pe piață.

Între modalitățile de sprijinire a IMM amintim:

a). Incubatoarele de afaceri

Reprezintă un instrument de asistență pentru întreprinderile mici și mijlocii. Întrucât disponibilitatea capitalului pentru aceste întreprinderi este redusă a apărut necesitatea existenței unui mecanism care să permită întreprinzătorilor să ajungă într-un stadiu în care să-și poată susține întreprinderea din resurse proprii. După ce întreprinderea reușește să-și perfecționeze produsele și serviciile, să-și creeze un segment de consumatori și să-și perfecționeze aptitudinile manageriale, aspecte care dovedesc că aceasta poate funcționa, urmează ca ea să părăsească incubatorul. Scopul incubatorului de afaceri este stimularea și cultivarea talentului de întreprinzător, prin oferirea unor servicii și a unui suport, acestea completând aptitudinile întreprinzătorului și determinând creșterea șanselor de succes ale întreprinderilor mici și mijlocii.

Incubatorul pune la dispoziția întreprinzătorului asistență de specialitate și spații pentru desfășurarea activităților. El poate oferi asistență financiară întreprinderilor mici și mijlocii în următoarele moduri:

- asigură resurse financiare pentru a ajuta lansarea întreprinderii;
- ajută întreprinderile prin faptul că stimulează formarea capitalului.

Căile prin care acționează incubatorul de afaceri sunt:

- închiriază spații la prețuri mici;
- oferă gratuit consultanță;
- ușurează contactul cu băncile, cu partenerii de afaceri, cu instituțiile financiare;
- oferă servicii de leasing, programe de pregătire, secretariat și contabilitate.

Experiența țărilor dezvoltate (și mai ales SUA) privind incubatoarele de afaceri pun în evidență că prin intermediul acestora întreprinzătorii se pot concentra asupra dezvoltării și fundamentării conceptului de afaceri, se creează noi locuri de muncă, se asigură interacțiuni între întreprinzători într-un mediu dinamic și inovativ, ceea ce duce la crearea unor întreprinderi mici și mijlocii viabile.

Incubatorul de afaceri reprezintă un tip de laborator economic pentru crearea de noi întreprinderi, mijloacele de finanțare a acestuia provenind din surse guvernamentale și locale, respectiv de la fundații sau chiar de la întreprinderile mari.

b) Agențiile de consultanță

Referitor la activitatea agențiilor de asistență și consultanță pentru întreprinderile mici și mijlocii trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- Structura organizatorică și modul de organizare (sub formă de instituții autonome, semiautonomie, private sau publice, adică aflate sub controlul guvernului). S-a constatat că cele mai de succes agenții sunt cele în care implicarea guvernului este minimă.
- Modul de finanțare a agențiilor, în sensul că asistența se acordă gratuit sau nu.
- Evaluarea rezultatelor.
- Coordonarea diferitelor tipuri de agenții și gradul în care ele își integrează serviciile.

Agențiile de consultanță au ca surse de finanțare taxele, publicațiile, sponsorizările sau sprijinul guvernamental. Aceste agenții oferă următoarele tipuri de servicii:

- întocmirea planurilor de afaceri;
- testarea aptitudinilor de întreprinzător;
- oferirea unor informații;
- organizarea unor cursuri.

Bibliografie

Borza A, Mitra C., Bordean, O., Mureșan A., Supuran, R., *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii. Concepte și studii de caz*, Editura Risporint, Cluj-Napoca, 2008

Nicolescu O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001

Stokes, D., Wilson, N., *Small Business management and entrepreneurship*, Thomson, 2006

Ursu, D., *Crearea și dezvoltarea afacerilor – planul de afaceri*, 2009 – material elaborat în cadrul proiectului POSDRU “Promovarea culturii antreprenoriale și formare antreprenorială în mediul de afaceri din județul Sălaj” (<http://www.ccisalaj.ro/proiecte.php>)

Muller P. et al, *Annual Report on European SMEs- SMEs and environmental sustainability 2021/2022*, ISBN: 978-92-9469-296-2, 2022

****List of country SME key figures 2022-* https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en

Întrebări cheie, de verificare:

- *Cum definiți o întreprindere mică și mijlocie?*
- *Care sunt domeniile de activitate în care se pot constitui întreprinderi mici și mijlocii?*
- *Care sunt trăsăturile caracteristice ale unei întreprinderi mici și mijlocii?*
- *Ce considerente credeți că vor influența evoluția întreprinderilor mici și mijlocii în România?*
- *Care sunt principalele probleme cu care se confruntă întreprinderile mici și mijlocii în țara noastră?*
- *Care sunt cele mai frecvente cauze ale falimentului unei întreprinderi mici sau mijlocii?*
- *Ce sunt incubatoarele de afaceri și care este rolul lor economic?*
- *Ce sunt agențiile de consultanță și cum sprijină ele dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii?*

CAP. 2 ANTREPRENORIAL ȘI ÎNTREPRINZĂTOR

2.1. Ce este antreprenoriatul?

Antreprenoriatul este o sursă de inovare și schimbare, și ca atare stimulează creșterea productivității și a competitivității economice. Este strâns legat de cunoștințe și flexibilitate, doi factori care au câștigat o nouă semnificație ca sursă a competitivității într-o economie mondială din ce în ce mai globalizată. Odată cu schimbările tehnologice și cu intensificarea concurenței mondiale aduse de globalizare și de liberalizarea economică, ipoteza că încurajarea spiritului antreprenorial reprezintă încurajarea competitivității unei țări, azi pare mai valabil decât oricând (Horațiu Șoim, 2009).

Termenul „antreprenor” vine din franceză și este explicat prin „cel are acționează”.

Antreprenoriatul are mai multe *definiții*, poate fi definit:

- **ca proces** – „a privi lucrurile de așa natură încât să vezi soluțiile la probleme și a percepe nevoi care pot fi transformate în oportunități de afaceri”;
- **ca o practică** – „crearea unei noi organizații, a unor proceduri și mai ales inițierea unei afaceri”;
- **ca un mod de a gândi** – „predispoziția pentru risc și implicare în inițierea și dezvoltarea de afaceri; concentrarea pe „ce poate fi” și „ce ar fi”.

În prezent noțiunea de antreprenoriat devine din ce în ce mai importantă deoarece au loc schimbări tehnologice, economice, sociale și psihologice care generează nevoia de acțiuni, oportunități.

Dacă nu găsim o definiție unitară, de o frază, putem încerca să definim antreprenoriatul prin efectele sau procesele sale. Antreprenoriatul este o încercare grea, din moment ce multe din firmele nou create eșuează. Nu există o rețetă, o formulă pentru activități și dezvoltarea afacerilor: activitățile antreprenoriale sunt substanțial diferite în funcție de tipul și domeniul de activitate. Este important că implică crearea de noi structuri și locuri de muncă.

Antreprenoriatul poate fi descris astfel: căutarea de noi produse, de noi metode de producție, noi piețe și noi forme de organizare. Are la bază inovația (caută să genereze profituri mari în perioade scurte prin asumarea riscului) și dorința de schimbare. Întreprinzătorii privesc lumea așa cum o vor ei nu neapărat așa cum este de fapt. Așadar cea mai importantă calitate a unui întreprinzător și a unei activități antreprenoriale este abilitatea de a vedea o oportunitate. Ce este o oportunitate? Este un viitor dorit care e diferit de prezent. Este o credință că este posibil să se realizeze acest lucru. Oportunitatea depinde de persoană, de mediu, de accesul la resurse și de încadrarea în prezent.

Trei dintre cele mai frecvente roluri funcționale menționate ale antreprenorilor sunt asociate cu principalele școli de gândire cu privire la antreprenoriat (Horațiu Șoim, 2009):

- **căutarea riscului:** antreprenorii descriși de Cantillon sau Knight doresc să-și asume riscurile asociate cu incertitudinea;
- **inovare:** antreprenorii descriși de Schumpeter grăbesc generarea, diseminarea și punerea în aplicare a ideilor inovatoare;
- **căutarea oportunității:** antreprenorii descriși de Kizner identifică oportunități și reușesc să obțină profit din acestea (OCDE, 1998: 11; Carree și Thurik 2002: 8)

Reținem cele trei **componente ale antreprenoriatului**:

1. Să identifici o oportunitate.
2. Să urmărești această oportunitate dincolo de resursele existente.
3. Să crezi că această oportunitate poate fi realizată.

2.2. Ce este întreprinzătorul?

Întreprinzătorul este o persoană cu aptitudini deosebite și care generează și controlează schimbarea. Simplist, întreprinzător este oricine dorește să lucreze pentru sine. Mai în detaliu, întreprinzător este cel care organizează, conduce operațional și își asumă riscuri în activități de afaceri, în speranța câștigului. Este cel care are dorința de a începe și a dezvolta o afacere conform viziunii proprii.

Mulți oameni au idei de afaceri, dar cele mai multe dintre ele nu sunt puse niciodată în practică. Antreprenorii sunt însă persoane care acționează. Aceștia încep de cele mai multe ori fără a avea mai mult decât o idee, urmând ca apoi să-și procure resursele necesare pentru a-și transforma ideea într-o afacere.

Tipologia antreprenorului:

Miler (în Ursu, 2009) identifică următoarele categorii de antreprenori:

A. Antreprenorul **performant – personal** - caracterizat prin:

- alocă mult timp afacerii, crede în propria-i persoană;
- încearcă să învețe cât mai mult despre afacerea pe care o derulează;
- are o viziune asupra evoluției afacerii;
- apelează la tehnicile planificale;
- pune accent pe flexibilitate;
- manifestă reacții rapide față de mediu și schimbările din mediu;
- are capacitatea de a rezolva problemele;
- se descurcă bine în condiții de criză.

B. Antreprenorul **super vânzător** – având următoarele trăsături:

- preocupat permanent să vândă;
- se concentrează asupra a ceea ce vinde și cum vinde;
- nu renunță niciodată să vândă;
- apelează la alții pentru a dirija afacerile curente ale firmei;
- pune accent pe relațiile umane și pe muncă în echipă.

C. Antreprenorul **manager** - se caracterizează prin:

- posedă pregătire și calități manageriale;
- îi place să-și conducă proprii salariați;
- alocă timp și resurse pentru a convinge potențialii clienți să cumpere produsele firmei sale;
- încurajează personalul să-l urmeze și să-și construiască o carieră în cadrul firmei;
- pune accent pe eliminarea diferențelor culturale dintre persoane și construirea unei culturi organizaționale specifice firmei.

D. Antreprenorul **expert, generator de idei** - trăsături:

- posedă cunoștințe într-un domeniu în care poate fi considerat expert;
- deține libertatea de a inova și de a-și implementa propriile idei;
- acordă atenție atragerii de persoane cu calități complementare lui pentru a finaliza noua idee;
- consacră energia sprijinului pentru a implementa ideea;
- cristalizează o viziune asupra afacerii.

Un întreprinzător se identifică prin următoarele caracteristici:

- *responsabilitate*: doresc să controleze și să folosească resursele pe care le dețin pentru a realiza obiectivele propuse;
- *preferința pentru risc moderat*: realizează riscul și doresc să îl elimine prin înlăturarea obstacolelor care le periclitează lansarea propriei afaceri;
- *încrederea în capacitatea lor de a reuși*: antreprenorii tind să fie optimiști față de șansele pe care le au;
- *dorința de feedback imediat*: antreprenorii doresc să cunoască dacă au acționat corespunzător și caută să obțină un feedback rapid;
- *viziune de perspectivă*: sunt mai concentrați pe ceea ce pot face în viitor decât pe ceea ce au făcut în trecut;
- *nivel ridicat de energie*: sunt mai energici decât persoanele obișnuite, fiind dispuși să lucreze cu program prelungit, aceasta fiind o regulă și nu o excepție;
- *bun organizator*: știu cum să aleagă persoanele potrivite pentru atingerea unui obiectiv și cum să folosească resursele disponibile;
- *importanța obținerii unor rezultate* mai presus de bani: obținerea unor rezultate este motivația primară a activității antreprenorilor, în timp ce banii sunt un simbol al realizării;
- *flexibilitatea*: au o abilitate sporită de adaptare la schimbarea opțiunilor clienților și a propriei afaceri.

Putem astfel schița profilul întreprinzătorului, raportându-ne la calitățile necesare:

1. Capacitate intelectuală: abilitate să învețe repede și ușor, să observe, să culeagă, să selecteze și să evalueze obiectiv faptele; judecată bună; informare și educare continuă; raționament inductiv și deductiv; abilitate să sintetizeze și analizeze; imaginație creativă, gândire originală.

2. Abilitate să înțeleagă oamenii și să lucreze cu ei: respect pentru alții, toleranță; abilitatea să anticipeze și să evalueze reacțiile umane; ușurință în stabilirea de contacte umane; abilitate să câștige încredere și respect, să lucreze în echipă.

3. Abilitate să comunice, să convingă și să motiveze: abilitate să asculte, ușurință în comunicarea orală și scrisă, abilitate să învețe și să instruiască oamenii, abilitate să convingă și să motiveze.

4. Maturitate intelectuală și emoțională: independență în a trage concluzii obiective, abilitate să reziste la presiune și să poată trăi cu frustrări și uneori în nesiguranță, abilitatea de a-și asuma riscuri, auto-control în orice situație, flexibilitate.

5. Ambiție personală și inițiativă: suficient de multă încredere în sine, ambiție puternică, spirit întreprinzător, curaj, inițiativă, profesionalism, perseverență în acțiune.

6. Etică și integritate: dorință reală de a avea un impact pozitiv, principii clare și mature, abilitatea de a admite limitele competenței și provocările concurenței, abilitate de a admite greșelile și de a învăța din eșecuri.

7. Sănătate fizică și mentală

2.3. Motivația intrării în afaceri

Întreprinzătorii au varii motive pentru care aleg să se implice în inițierea și dezvoltarea unei afaceri. Însă dincolo de motivele particulare, specifice fiecărei persoane, există o serie de motive comune, care pot fi identificate în cazul tuturor persoanelor care aleg o carieră antreprenorială. Dintre acestea, cele mai importante sunt:

- posibilitatea de a experimenta independența și autonomia;
- nevoia de a deține controlul (decizional și asupra propriilor acțiuni);
- nevoia de autorealizare socială și financiară.

Existența unor motive întemeiate, a intereselor reale și a resurselor necesare, reprezintă condiții esențiale pentru inițierea unei afaceri, dar ele pot asigura succesul doar dacă sunt dublate de competențe antreprenoriale specifice și de cunoștințe de bază din domeniul antreprenoriatului (legislația în domeniu, utilitatea unui plan de afaceri și structura acestuia, managementul resurselor umane, management strategic și financiar, facilități și oportunități de finanțare existente).

În general, putem identifica patru mari **tipuri de motivații**:

- *supraviețuirea* este motivația celor care creează firme și întreprind activități economice pentru că au puține alternative;
- antreprenoriatul ca *mod de viață* - se referă la cei care aleg calea de a fi „proprii stăpâni” pentru a-și atinge scopurile personale;
- antreprenoriatul *creșterii economice* include întreprinzători care au fost atrași, educați și determinați să înceapă afaceri, să creeze bogăție și locuri de muncă în comunitate;
- antreprenoriatul ca și *carieră* îi include pe cei care au pasiunea de a construi/gestiona sisteme și experimentează pe tot parcursul vieții mai multe afaceri. Uneori inițiază o afacere, o aduc la nivel de profitabilitate și o vând.

Din punctul de vedere al mediului de afaceri, motivațiile se referă la a lansa noi idei de afaceri, a depăși competitorii, a inova și a contribui la dezvoltarea socială.

2.4. Avantajele și dezavantajele antreprenoriatului

Antreprenoriatul prezintă o serie de **avantaje** pentru persoanele implicate, cum ar fi:

1. posibilitatea de a obține un profit ridicat – persoanele care dețin propria afacere este mult mai probabil să devină bogați decât cei care sunt angajați în firmele altora;
2. posibilitatea de a ajuta societatea și de a fi recunoscut pentru eforturile depuse – cei care dețin firme sunt printre cele mai respectate și de încredere persoane în comunitățile în care trăiesc;
3. posibilitatea de a se bucura de ceea ce fac și de a avea satisfacție – cei mai mulți dintre întreprinzători au sentimentul că munca lor nu este muncă, în sensul că ceea ce fac, fac din pasiune);
4. oportunitatea de a-și controla propriul destin – cei care dețin o firmă sunt independenți și au oportunitatea de a obține ceea ce e mai important pentru ei.

Cu toate acestea antreprenoriatul are și o serie de **dezavantaje** printre care:

- incertitudinea venitului: lansarea și dezvoltarea unei afaceri nu oferă garanția unui venit suficient pentru supraviețuirea întreprinzătorului (și a familiei acestuia);
- ore de muncă și efort prelungit: pentru a avea succes întreprinzătorii muncesc șapte zile pe săptămână și fără concediu plătit pentru o perioadă îndelungată;
- riscul pierderii investiției făcute: rata de eșec a firmelor mici și mijlocii s-a constatat a fi una mare, 35% dintre firmele noi eșuează în primii doi ani de activitate și 54% în primii patru ani;
- un nivel de viață socială mai scăzut până afacerea se stabilizează: deținerea unei afaceri intră în conflict de multe ori cu viața de familie și cu cea socială;

- nivelul crescut de stres: inițierea unei afaceri poate aduce satisfacții importante dar și un stres pe măsură; eșecul poate însemna ruinarea completă și acest lucru poate genera niveluri ridicate de stres și anxietate;
- descurajare: pe parcursul activității firmei apar numeroase obstacole care îi pot descuraja pe întreprinzători, unele care par a fi de netrecut, motiv pentru care aceștia se pot simți descurajați;
- responsabilitate completă: conștientizarea faptului că deciziile pe care le iau generează succesul sau eșecul firmelor respective are un efect negativ asupra multor persoane.

Bibliografie

Borza A., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Concepte și studii de caz*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002

Borza A, Mitra C., Bordean, O., Mureșan A., Supuran, R., *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii. Concepte și studii de caz*, Editura Risporint, Cluj-Napoca, 2008

Nicolescu O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001

Stokes, D., Wilson, N., *Small Business management and entrepreneurship*, Thomson, 2006

Șoim H., *Antreprenoriatul: concepte, culturi, metode și tehnici*, 2009 – material elaborate în cadrul proiectului POSDRU “Promovarea culturii antreprenoriale și formare antreprenorială în mediul de afaceri din județul Sălaj” (<http://www.ccisalaj.ro/proiecte.php>)

Ursu, D., *Crearea și dezvoltarea afacerilor – planul de afaceri*, 2009 – material elaborat în cadrul proiectului POSDRU “Promovarea culturii antreprenoriale și formare antreprenorială în mediul de afaceri din județul Sălaj” (<http://www.ccisalaj.ro/proiecte.php>)

Resurse video

What makes an entrepreneur? Sahar Hashemi TEDxYouth@Bath cafenea	https://www.youtube.com/watch?v=r8nHptyS234
The BEST Advice for Entrepreneurs - Robert Kiyosaki	https://www.youtube.com/watch?v=JHtmJMtMetM
10 Characteristics of Successful Entrepreneurs Business: Explained	https://www.youtube.com/watch?v=-sQeREfZY-8
Ambition. Discipline. Purpose. The Journey of Being an Entrepreneur with Gurbaksh Chahal	https://www.youtube.com/watch?v=28sCH-uK-oQ
Guy Kawasaki: The Top 10 Mistakes of Entrepreneurs	https://www.youtube.com/watch?v=Oe5c9KK3ZIs

Întrebări cheie, de verificare:

- *Oferiți o definiție a antreprenoriatului.*
- *Care sunt în opinia dvs. cele mai importante 3 trăsături ale unui întreprinzător? Argumentați răspunsul.*
- *Precizați trei motivații ale inițierii și dezvoltării unei afaceri.*
- *Care sunt avantajele unui demers antreprenorial? Dar dezavantajele?*

CAP. 3 OPORTUNITATEA DE AFACERI

3.1. Oportunitatea inițierii unei afaceri

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

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.¹

Nu toate ideile de afaceri constituie și oportunități. Multe idei de produse sau afaceri noi nu adaugă valoare consumatorilor pentru că nu a sosit încă momentul potrivit sau dimpotrivă pentru că acesta a trecut deja. Există o diferență între oportunitate și idee. Ideea este o impresie, un gând, o noțiune care poate să satisfacă sau nu criteriile unei oportunități. Această diferență trebuie avută în vedere de către întreprinzători pentru că explică de ce unele afaceri eșuează: a existat o idee de afacere, dar nu a existat o oportunitate reală.

Se discută în literatura de specialitate despre fereastra unei oportunități care la un moment dat se deschide și atunci trebuie fructificată acea oportunitate întrucât există o nevoie pe piață, după care piața devine saturată și fereastra se închide. În faza de lansare a unui produs fereastra oportunității este larg deschisă pentru că există puțini concurenți. Pe măsură ce produsul parcurge celelalte faze ale ciclului de viață, concurența se intensifică și cerințele consumatorilor cresc, astfel că fereastra oportunității se închide treptat.

Oportunitatea satisface următoarele **criterii**:

- este atractivă;
- este durabilă;
- se manifestă chiar la momentul potrivit;
- se concretizează într-un produs, serviciu sau afacere care creează valoare sau adaugă valoare pentru cumpărător.

3.2. Dimensiunile oportunităților de afaceri

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, antreprenorială și managerială.

¹ Nicolescu O., *Managementul Întreprinderilor Mici și Mijlocii*, București, Editura Economică, 2001

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

Pentru facilitarea 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. a 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 economice;
- **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 economice;
- **educaționale**, manifestate de pregătirea prin școală de persoane cu viziune, cunoștințe, abilități, aptitudini, deprinderi și comportamente favorizante activităților de tip antreprenorial;
- **manageriale**, reprezentate de noile abordări, metode, tehnici, know-how, 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 antreprenorial și asupra performanțelor economice de ansamblu ale firmelor.

Practica antreprenorială a identificat anumite tipuri de oportunități, care se întâlnesc cu o frecvență mai mare în viața economică. Acestea sunt:

- a. o invenție proprie sau cumpărată;
- b. desprinderea sau separarea unor elemente dintr-un produs sau serviciu existent și transformarea lor în obiectul unei afaceri de sine stătătoare;
- c. transformarea propriului hobby într-o afacere;
- d. conștientizarea existenței unui anumit client pentru un anumit produs;
- e. descoperirea unor nișe de piață;
- f. dezvoltarea unei activități realizate anterior în afara orelor de program de muncă;
- g. valorificarea competenței sau experienței profesionale deosebite dintr-un domeniu;
- h. cumpărarea unei firme existente;
- i. achiziționarea unei francize.

Principalele **faze ale abordării** oportunității (Ursu, 2009):

a) *identificarea oportunităților economice:*

- evaluarea necesităților;
- stabilirea unei valori pentru persoanele implicate în abordarea oportunităților economice;

- asumarea riscului asociat oportunității de către persoanele respective;
- stabilirea cadrului temporal pentru analiza aspectelor implicate;
- prefigurarea de bariere în fața potențialilor concurenți.

b) determinarea resurselor necesare valorificării oportunităților economice:

- dimensionarea resurselor în funcție de amploarea, complexitatea și perspectiva oportunității economice;
- reliefaarea elementelor de unicitate ale abordării;
- stabilirea contribuției proprii la asigurarea resurselor necesare;
- identificarea surselor de asigurare a celorlalte resurse;
- stabilirea elementelor care pot amplifica sau diminua semnificativ „recoltarea fructelor afacerii”;
- onorarea corespunzătoare a obligațiilor față de terțe părți implicate în afacere.

3.3. Posibile tendințe pentru micile afaceri

Identificarea tendințelor a fost inițial preocuparea marilor întreprinderi ca disciplină a managementului afacerii. Însă și micile întreprinderi pot beneficia de pe urma identificării tendințelor. Importantă pentru micile întreprinderi este alegerea corectă a momentului de pătrundere pe o piață caracterizată de o anumită tendință. Cel mai bun moment de a intra pe o piață este acela în care tendința respectivă a pătruns în conștiința maselor, astfel încât educarea pieței este mai puțin costisitoare.

Un posibil top al tendințelor actuale de care pot beneficia întreprinderile mici este prezentat în continuare.

1. Dezvoltarea „piețelor” adresate tinerilor. Aceasta este o tendință observabilă pe plan mondial, dar și în România. Generația actuală a tinerilor (numită „generația Y” în Statele Unite) reprezintă o adevărată forță observabilă în situații de multe ori inexplicabile la prima vedere. Această forță ar putea explica de ce o senzație pop a unui orașel (de exemplu, Câmpia Turzii) poate trece de la obscuritate la cea mai prezentă persoană în topuri sau în emisiuni TV.

Sau un alt exemplu, în țările occidentale, producătorii de autoturisme au previziuni foarte optimiste în ceea ce privește numărul cumpărătorilor tineri de astfel de vehicule.

Un întreprinzător (cu spirit de observație) poate face o plimbare în tihnă până la chioșcul de ziare și reviste din colțul străzii. O privire rapidă asupra pieței se poate realiza analizând grosimea publicațiilor. Numeroase reviste despre artă, afaceri și chiar computere au dispărut sau, cel puțin, s-au rărit în lipsa cererii pentru produsele promovate în astfel de reviste. În schimb, sunt tot mai multe reviste despre mușchi și fitness, în bună măsură ca urmare a dezvoltării pieței „bodybuilding”-ului adresat tinerilor.

Oportunitățile care decurg din această tendință pot fi variate: servicii conexe personalizate adresate tinerilor dornici să devină conducători auto. Cum ar arăta o școală auto în care să se utilizeze pentru „lecții” un Porsche?

De asemenea, cererea tinerilor pentru suplimente sportive pare a fi în creștere iar concurența în acest domeniu se va întări. O combinație pentru viitorul apropiat ar putea fi produsele pentru fitness și sporturile extreme.

2. Mediul înconjurător (tendință cunoscută peste tot în lume drept „Green Power”). Un sondaj efectuat în Statele Unite a arătat, de curând, că peste 74% din americanii adulți cred teoria încălzirii

globale și aprobă înțelegerile între țări referitoare la limitarea emisiilor de monoxid de carbon și gaze generatoare ale efectului de seră.

Oportunități: această tendință (îngrijorarea cu privire la mediul înconjurător) poate fi sprijinită prin activități care să se bazeze mai puțin pe consumul de petrol și gaze și mai mult pe noi forme de energie cum ar fi energia eoliană. De asemenea, multe întreprinderi au ca obiect de activitate ajutarea altor întreprinderi să diminueze consumul de energie prin produse economice sau bazate pe forme alternative de energie.

3. Calitatea vieții. Grija pentru bunăstare și sănătate reprezintă o tendință care de mulți ani nu dă semne de încetinire. Această tendință a apărut ca rezultat a creșterii costului sănătății și a îmbătrânirii populației, a dorinței de menținere a tinereții și a speranței de viață.

Oportunități: o gamă largă de produse și servicii precum băuturi energizante, creme împotriva ridurilor și creme „hrănitoare” pentru ten, produse „naturiste”, alimente „sănătoase” etc.

4. Internetul. Utilizarea internetului continuă să ia amploare, ceea ce aduce mai multe tranzacții online.

Oportunități: multe mici întreprinderi cu vânzări online au nevoie de asistență în refacerea website-urilor și în optimizarea motoarelor de căutare; de asemenea, e-learning-ul sau jocurile online pot lua amploare. Nu trebuie uitată securitatea computerelor.

Lista tendințelor poate continua, acestea fiind identificabile prin analizarea atentă a comportamentului uman. De exemplu, omul modern este caracterizat de emancipare, fapt care accentuează dorința de a gusta cât mai mult din libertatea individuală; de asemenea, se poate vorbi despre consumatorul justițiar care revendică și acționează pentru a-și înlătura frustrările, de consumatorul egocentric care are nevoi de a se afirma și de a fi bine servit. În plus, omul contemporan dorește să se auto-recompenseze cu luxuri abordabile și și-a accentuat dorința de libertate, de a gusta din „fructul oprit”.

Impactul acestor tendințe (și al altora neindicate aici) va continua să modeleze piețe și domenii de activitate. Noii întreprinzători trebuie să măsoare de aproape piața pe care vor să pătrundă. Un întreprinzător care își dezvoltă afacerea trebuie să caute piețe complementare celor deservite în mod curent. Pentru afacerile în derulare dar fără planuri de dezvoltare este necesară observarea și planificarea modului în care aceste tendințe vor impacta respectivul domeniu de activitate.

În concluzie, viitorul întreprinzător are posibilitatea de a crea o întreprindere și de a propune servicii care să corespundă dezideratelor consumatorilor potențiali. De exemplu, pentru o mai bună poziționare în domeniul hotelier și turistic în general, anumite tendințe consumeriste pot veni în ajutor: gustul libertății, dorința de a umbla pe „cărări bătătorite”, fără asumarea nici unui risc, apartenența la un grup, dorința de a trăi mai simplu, dorința de a fi răsfățat, întoarcerea la valori tradiționale, plăcerea de a se recompensa cu luxuri abordabile și de a profita de o nouă artă de a trăi grație metodelor de sporire a longevității.

Bibliografie

Borza A., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Concepte și studii de caz*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002

Borza A, Mitra C., Bordean, O., Mureșan A., Supuran, R., *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii. Concepte și studii de caz*, Editura Risporint, Cluj-Napoca, 2008

Nicolescu O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001

Stokes, D., Wilson, N., *Small Business management and entrepreneurship*, Thomson, 2006

Ursu, D., *Crearea și dezvoltarea afacerilor – planul de afaceri*, 2009 – material elaborat în cadrul proiectului POSDRU “Promovarea culturii antreprenoriale și formare antreprenorială în mediul de afaceri din județul Sălaj” (<http://www.ccisalaj.ro/proiecte.php>)

Resurse video

Entrepreneurship: Spotting Opportunities	https://www.youtube.com/watch?v=o_OcmMKVnyI
How Great Entrepreneurs See What Others Don't	https://www.youtube.com/watch?v=68QW15sBdKQ
How to Start a Business from Nothing: Find Your Idea	https://www.youtube.com/watch?v=pROEphLGnU
The single biggest reason why start-ups succeed Bill Gross TED	https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqbY
What Successful Entrepreneurs Know 14	https://www.youtube.com/watch?v=86unGITRPLs

Întrebări cheie, de verificare:

- *Cum explicați oportunitatea în afaceri ?*
- *Care sunt dimensiunile oportunității de afaceri?*
- *Dați exemple de 3 surse de oportunități de afaceri.*

CAP. 4 ÎNFIINȚAREA ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

4.1.Înregistrarea și autorizarea întreprinderilor mici și mijlocii

Procedura de înregistrare și autorizare a funcționării întreprinderilor mici și mijlocii a fost instituită ca urmare a Legii nr. 359/2004 (care abrogă Ordonanței de Urgență nr.76/2001), privind simplificarea unor formalități administrative pentru înregistrarea și autorizarea funcționării comercianților.

Etapele care compun procedura unică sunt următoarele:

♦ *Pre-înregistrarea*: include toate activitățile prevăzute de lege care trebuie îndeplinite din momentul în care un întreprinzător s-a decis să constituie o formă de organizare a unei afaceri și până în momentul depunerii la Biroul Unic a dosarului complet pentru înregistrarea și autorizarea funcționării. Unele dintre aceste activități sunt efectuate chiar de către întreprinzător, iar altele pot fi realizate la cererea și pe cheltuiala sa de către Biroul Unic, avocați sau de oficiile specializate în asistență și consultanță de la Camera de Comerț și Industrie. Avantajele utilizării serviciilor de asistență și consultanță sunt: reducerea timpului alocat formalităților birocratice (acestea fiind preluate și executate de către specialiști), prezența întreprinzătorului este necesară numai la început (pentru furnizarea de date și documente), respectiv la finalul procedurii pentru a ridica certificatul de înregistrare.

Întreprinzătorul trebuie să completeze o cerere de înregistrare tip pe care o va depune la Biroul Unic, pe baza acesteia declanșându-se procedurile necesare pentru înregistrarea și autorizarea funcționării societății comerciale. Cererea va fi însoțită de următoarele documente necesare înregistrării:

- actul constitutiv;
- hotărârea adunării generale;
- declarația pe propria răspundere;
- dovada sediului;
- dovada capitalului social;
- împuternicire sau procură;
- dovada plății taxei de registru;
- dovada plății taxei de publicare în Monitorul Oficial;
- dovada efectuării vărsămintelor în condițiile actului constitutiv;
- copii ale actelor de identitate.

Înregistrarea în registrul comerțului

Prin înregistrarea în registrul comerțului se înțelege înmatricularea persoanelor fizice, asociațiilor familiale și persoanelor juridice, înscrierea de mențiuni, precum și înregistrarea altor operațiuni care, potrivit legii, se menționează în registrul comerțului. Solicitarea efectuării înregistrării în registrul comerțului se face la Biroul Unic din cadrul oficiului registrului comerțului de pe lângă tribunal de către fondatori, administratori sau de către reprezentanții acestora. Înregistrarea include toate etapele obligatorii îndeplinite după momentul depunerii dosarului la Biroul Unic și până în momentul înregistrării întreprinderii în registrul comerțului, incluzând:

- autorizarea constituirii întreprinderii de către judecătorul delegat;

- obținerea pe cale electronică a codului unic de înregistrare de la Ministerul Finanțelor Publice;
- redactarea încheierii judecătorului delegat;
- înregistrarea întreprinderii în registrul comerțului;
- editarea certificatului de înregistrare.

Certificatul de înregistrare conținând codul unic de înregistrare este documentul care atestă că persoana juridică a fost luată în evidența oficiului registrului comerțului de pe lângă tribunal și în evidența organului fiscal.

Autorizarea funcționării întreprinderii

Autorizarea funcționării întreprinderii cuprinde activitățile de autorizare a funcționării întreprinderii respective de către instituțiile publice abilitate, efectuate în perioada cuprinsă între data depunerii dosarului la Biroul Unic și data eliberării anexei conținând avizele, autorizațiile și acordurile necesare funcționării.

Notificarea către instituții publice: cuprinde activitățile de notificare a înregistrării unei întreprinderi către alte instituții publice cu atribuții legate de publicitatea, înregistrarea sau evidența întreprinderilor.

Eliberarea documentului care atestă înregistrarea și autorizarea funcționării unei întreprinderi: acest document este certificatul de înregistrare cu anexele care pot cuprinde avize, autorizații sau acorduri de funcționare și are loc în termen de maxim 20 de zile de la data depunerii dosarului complet pentru înregistrarea și autorizarea funcționării. În situația în care este adus un imobil ca aport la capitalul social și trebuie obținută dovada intabulării acestuia prin intermediul Biroului Unic (la cererea și pe cheltuiela solicitantului), sau întreprinderea funcționează cu mai mult de 5 sedii sociale secundare, atunci termenul de eliberare a certificatului de înregistrare a întreprinderii este de cel mult 30 de zile.

Procedura unică de înregistrare și autorizare a funcționării unei întreprinderi mici sau mijlocii nu este complicată pentru întreprinzător, acesta având numai obligația să completeze corect formularele necesare, să aibă documentele doveditoare prevăzute de lege, să plătească taxele și tarifele, iar apoi să depună dosarul la Biroul Unic din cadrul Camerei de Comerț și Industrie. Îndatoririle întreprinzătorului sunt cuprinse în prima etapă (pre-înregistrarea). Acesta mai trebuie să revină la Biroul Unic numai pentru a ridica certificatul de înregistrare și anexele.

Procedura unică este complexă sub aspectul multitudinii de etape și activități care trebuie efectuate de către compartimentele Camerei de Comerț și Industrie, de reprezentanții puterii judecătorești și ai instituțiilor publice abilitate în domeniul autorizării funcționării întreprinderilor, fără însă a fi necesară prezența întreprinzătorului.

4.2. Crearea prin forțe proprii a întreprinderilor mici și mijlocii

Unele persoane preferă să-și **creeze prin forțe proprii** o întreprindere mică sau mijlocie decât să cumpere o întreprindere existentă din următoarele **motive**:

- persoana respectivă a conceput un produs sau serviciu nou, acesta necesitând un nou tip de întreprindere mică sau mijlocie pentru a fi realizat sau prestat, comparativ cu întreprinderile deja existente;
- persoana respectivă are libertatea de a decide privind selectarea amplasamentului, a angajaților, a dotării tehnice, a furnizorilor de materii prime etc.;

- apare posibilitatea de a evita procedee și practici nedorite folosite de întreprinderile existente.

Sursele creării unor întreprinderi noi se referă la:

• *Experiența în muncă a persoanei* care dorește să creeze o întreprindere nouă provenită din activități anterioare desfășurate de aceasta și care îi generează idei pentru îmbunătățirea unui produs sau serviciu, respectiv pentru amplasarea fabricării unui produs într-un alt loc.

Între sursele creării întreprinderilor mici și mijlocii, cercetările au pus în evidență faptul că, în țările dezvoltate experiența în muncă a persoanei este cea mai productivă sursă, aceasta conducând la crearea a 60-90% din totalul întreprinderilor mici sau mijlocii, depinzând de ramura de activitate (astfel, corelația este mai puternică în ramurile cu tehnologie de vârf, cum ar fi: computere, aparatură medicală).

• *Conceperea de către persoana respectivă a unui produs nou sau cumpărarea unei licențe pentru un produs nou*, acestea necesitând un cadru propice pentru a fi fabricate, respectiv o nouă întreprindere.

• Anumite *hobby-uri* ale unei persoane pot conduce la înființarea unei astfel de întreprinderi. De exemplu, un colecționar de monede sau timbre poate să treacă la vânzarea acestora prin crearea unui magazin în acest scop.

• *Cercetări orientate spre găsirea unei idei* privind crearea întreprinderii mici sau mijlocii, efectuate de persoana interesată. Aceste cercetări pot avea următoarele forme:

- cercetări de tip "interior-exterior", situație în care persoana respectivă își examinează mai întâi propriile aptitudini și posibilități, după care sunt analizate produsele sau serviciile pe care ea le-ar putea fabrica sau presta;
- cercetări de tip "exterior-interior", situație în care sunt cercetate mai întâi nevoile pieței, acestea fiind apoi corelate cu propriile aptitudini și posibilități ale persoanei interesate.

Avantajele inițierii unei noi afaceri:

- afacerea este creația antreprenorului, acesta având libertatea de a decide asupra domeniului de activitate, a felului în care va acționa pe piață și a valorilor pe care le va avea firma;
- proprietarul sau proprietarii au un control total asupra afacerii, deciziile proprii fiind cele care contează, iar influențele externe pot fi minimizate;
- satisfacția proprietarilor, succesul afacerii depinde de abilitățile și efortul proprietarilor, ceea ce poate oferi mari satisfacții acestora;
- afacerea nu are trecut, este lansată fără a prelua probleme din trecut;
- susținere din partea diferitelor agenții, care oferă asistență antreprenorilor în vederea inițierii unor afaceri;
- sincronizare perfectă între proprietar și firmă, proprietarii noii firme trebuie să urmărească valorificarea punctelor forte proprii și minimizarea punctelor slabe, prin alegerea și dezvoltarea unei afaceri care să corespundă aptitudinilor și experienței personale;
- investiții mai mici, inițierea unei afaceri costă mai puțin decât o franciză sau cumpărarea unei afaceri similare existente.

Dezavantajele inițierii unei noi afaceri:

- idee de afaceri nedemonstrată, deși creativă, nu există certitudinea că ideea de afaceri a antreprenorului va funcționa;
- probabilitate mare de insucces, mai puțin de 50% din firme supraviețuiesc primilor patru ani de activitate;
- muncă individuală extenuantă;
- lipsa unei cote de piață, o afacere nou creată se confruntă cu nevoia de a se face cunoscută;
- bariere de intrare pe piață: costuri ridicate privind inițierea afacerii, prevederi legislative, nevoia de a stabili relații cu furnizorii;
- probleme cu previziunile, este dificilă prevederea vânzărilor și a situației financiare viitoare;
- dificultăți de finanțare: băncile sunt mai puțin dispuse de a finanța o idee nouă care urmează să fie validată pe piață.

4.3. Achiziționarea unei întreprinderi existente

Începerea unei afaceri nu înseamnă neapărat înființarea unei firme noi, decât în cazul în care există o idee/concept/inovație a cărei punere în practică va determina în mod sigur succesul pe piață al firmei noi. Există o serie de alte **opțiuni** pentru cei care doresc să înceapă o afacere, opțiuni des întâlnite în practica firmelor occidentale, și anume:

- cumpărarea / achiziționarea unei afaceri deja existente;
- cumpărarea unui așa-numit «pachet de afaceri»;
- statutul de agent (vânzare/aprovizionare) pentru diverse firme.

Deseori întreprinzătorii preferă să cumpere o întreprindere mică sau mijlocie existentă în loc să creeze una prin forțe proprii datorită următoarelor *motive*:

- *Se diminuează riscurile* legate de crearea unei întreprinderi noi. Într-adevăr o întreprindere care funcționează cu succes a demonstrat capacitatea ei de a atrage consumatori, de a controla evoluția costurilor și de a obține profit. Deși funcționarea viitoare a întreprinderii poate fi diferită, totuși informațiile privind activitatea întreprinderii în perioada anterioară sugerează modalitățile de acțiune în perioada următoare.
- *Persoana care cumpără o întreprindere existentă preia dotarea cu utilaje a acesteia, angajații, stocurile de materii prime, precum și relațiile stabilite deja cu furnizorii de materii prime, cu beneficiarii produselor (sau serviciilor) și cu creditorii.* Desigur că aspectele menționate constituie un avantaj numai în cazul în care utilajele din dotare nu sunt prea uzate fizic și moral, relațiile stabilite cu terții sunt corespunzătoare, iar angajații calificați acceptă să lucreze în continuare pentru noul proprietar.
- *Întreprinderea existentă poate fi cumpărată la un preț mai mic* decât cheltuielile necesare creării prin forțe proprii a unei întreprinderi.

O problemă importantă este alegerea întreprinderii care urmează a fi cumpărată, ceea ce necesită din partea întreprinzătorului eforturi pentru culegerea de informații privind întreprinderile oferite spre vânzare, precum și o evaluare atentă a lor. În acest sens sunt utile observațiile personale ale întreprinzătorului, discuțiile cu cei care vând întreprinderile, cu furnizorii de materii prime, cu beneficiarii produselor (sau serviciilor) și cu creditorii.

Un proprietar care își vinde întreprinderea nu este obligat să dezvăluie motivele reale pentru care el a luat această decizie. Aceste *motive* ar putea fi:

- vârsta înaintată sau starea de sănătate a proprietarului;
- dorința de a se muta într-o altă zonă;
- întreprinderea nu este rentabilă;
- proprietarul s-a decis să-și schimbe preocupările.

Pentru a-și forma o imagine cât mai clară asupra activității întreprinderii care urmează a fi cumpărată, întreprinzătorul trebuie să *examineze situația financiară* a acesteia. În acest sens poate solicita vânzătorului o situație a rezultatelor financiare din perioada anterioară pe baza căreia întreprinzătorul să facă o prognoză a rezultatelor financiare, ținând seama desigur de anumite modificări previzibile ale costurilor.

Înainte de a negocia cu vânzătorul, cel care intenționează să cumpere o întreprindere trebuie să *estimeze valoarea* acesteia. De aceea este necesar să estimeze profitul pe care îl va obține, după care să calculeze investiția ce poate determina acest profit, astfel că această investiție reprezintă valoarea întreprinderii.

Prețul efectiv de cumpărare al întreprinderii se stabilește prin negociere între cumpărător și vânzător, valoarea estimată a întreprinderii oferind un indiciu pentru cumpărător.

Argumente contra :

- firma înregistrează pierderi;
- angajații nu sunt corespunzători;
- amplasarea afacerii poate fi necorespunzătoare;
- echipamentele și clădirile pot fi învechite sau ineficiente;
- inovarea și schimbarea sunt dificil de implementat;
- stocurile sunt învechite sau ineficiente;
- afacerea poate fi supraestimată;
- este necesară o sumă, în general, considerabilă ca investiție inițială;
- costurile de transfer al afacerii (avocați, contabili, evaluatori, etc.) nu sunt neglijabile;
- este nevoie de timp și bani legați de cercetarea oportunităților de afaceri ;
- câteodată este necesară relocarea întregii familii/schimbarea domiciliului în funcție de noua locație de afaceri.

În vederea achiziționării unei companii se recomandă parcurgerea următoarelor *etape*:

- analiza propriilor aptitudini;
- pregătirea unei liste de candidați potențiali;
- investigarea și evaluarea candidaților;
 - motivația vânzării;
 - evaluarea activelor;
 - evaluarea potențialului pieței pentru produsele și serviciile firmei;
 - probleme de legalitate;
 - starea financiară a firmei;
- studierea opțiunilor de finanțare;
- asigurarea unei tranziții ușoare.

4.4.Franciza – forma de activitate a unei întreprinderi

Franciza este o metodă modernă de a începe și de a desfășura o afacere pe cont propriu, respectiv de a produce și (sau) de a comercializa, într-un anumit spațiu, bunuri și servicii care au fost lansate anterior cu succes în alte teritorii (pe alte piețe), de un alt întreprinzător. Franciza nu este o afacere nouă, ci o metodă de a face afaceri cu o activitate existentă, dată pe baza unui acord de voință între parteneri .

Franchisingul (denumire utilizată în țările cu experiență în economia de piață) sau *franciza* (termen utilizat în legislația din România, respectiv Ordonanța de Guvern nr. 52 din 28 august 1997 publicată în Monitorul Oficial al României nr. 180/14.05.1998), este un sistem de comercializare bazat pe o colaborare continuă între persoane fizice sau juridice, independente din punct de vedere financiar, prin care o persoană, denumită **francizor** acordă unei alte persoane, denumită **beneficiar**, dreptul de a exploata sau de a dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu. Această înțelegere constituie de fapt un contract, iar valoarea potențială a ei este determinată de drepturile cuprinse în contract, iar gradul de extindere și importanța acestor drepturi poate varia.

Franchisingul are ca rezultat crearea unei întreprinderi independente, în care proprietarul angajează personal și își asumă responsabilități pentru întreaga activitate ce urmează a fi desfășurată.

Practica a dovedit existența în paralel a mai multor **forme ale franchisingului**, și anume:

♦ *Franchisingul distribuirii produselor*, care se poate prezenta sub următoarele tipuri:

- între producător și vânzătorul cu ridicata, situație în care producătorul autorizează un vânzător cu ridicata să ambaleze produsele și să le distribuie vânzătorilor cu amănuntul dintr-o anumită zonă;
- între vânzătorul cu ridicata și vânzătorul cu amănuntul, situație în care primul își recrutează beneficiarii dintr-o anumită zonă, cărora le furnizează în exclusivitate anumite produse;
- între producător și vânzătorul cu amănuntul, situație în care acesta din urmă primește de la producător un lot de produse pentru a fi vândute.

♦ *Franchisingul mărcii de comercializare*, situație în care beneficiarul primește dreptul de a se identifica cu marca francizorului, în sensul de a desface produse sau a presta servicii sub acest nume.

♦ *Franchisingul complet al afacerii*, care se caracterizează printr-o relație de afaceri permanentă între cele două părți implicate și include pe lângă distribuția produselor și alte componente ale sistemului de operare, cum ar fi: strategia și planul de marketing, standarde de funcționare, programe de pregătire pentru afaceri, standarde de control a calității, sisteme de contabilitate și control financiar, metode de comunicare între părțile implicate.

Crearea prin forțe proprii, respectiv prin franciză, a unei întreprinderi mici sau mijlocii, poate fi analizată comparativ, pe baza elementelor care le caracterizează. Astfel, *elementele caracteristice ale francizei* sunt:

- oferă dreptul beneficiarului de a folosi o marcă bine cunoscută;
- se obțin avantaje din programul de reclamă al francizorului;
- este posibil ca zona teritorială pentru vânzare să fie restricționată de către francizor;
- dă posibilitatea unei prognoze mai exacte a nevoilor financiare și facilitează obținerea capitalului inițial;

- uneori în contractul de franchising se precizează anumite restricții în adoptarea deciziilor de expansiune și vânzare;
- este posibil ca precizarea dotării tehnice necesare și a surselor de aprovizionare care se vor folosi să fie făcută de francizor.

O înțelegere de tip franchising considerăm că prezintă următoarele **avantaje**:

a) *Oferă beneficiarului o anumită pregătire în domeniu și indicații de natură managerială*, elemente care constituie o bază pentru succesul viitor al întreprinderii.

Pregătirea oferită de francizor se desfășoară etapizat, astfel:

- pregătire inițială desfășurată pe durata a câteva zile până la câteva săptămâni la un centru de pregătire și constă în însușirea unor cunoștințe privind metodele și tehnicile care trebuie folosite în întreprinderea respectivă, conducerea evidențelor contabile, controlul stocurilor, relațiile de muncă. Natura produselor sau serviciilor, precum și tipul afacerilor influențează conținutul și durata acestei pregătiri;
- o îndrumare permanentă prin organizarea unor cursuri de reciclare periodică sau vizite ale francizorului în întreprinderile constituite prin franchising.

b) *Oferă beneficiarului asistență financiară* (sprijin). Într-adevăr, costul creării unei întreprinderi noi este ridicat, iar întreprinzătorul dispune de resurse financiare limitate. Dar recurgând la o înțelegere de tip franchising crește probabilitatea obținerii resurselor financiare. Astfel, dacă francizorul apreciază că beneficiarul va avea succes în afaceri, atunci este dispus să îi ofere sprijin financiar concretizat în următoarele:

- numai rareori i se cere acestuia să suporte costul integral al creării noii întreprinderi;
- beneficiarul primește dreptul de a-și achita eșalonat, pe măsura obținerii unor rezultate financiare, obligațiile către francizor, referitoare la acordarea dreptului de franchising;
- reputația de care se bucură francizorul determină creșterea încrederii băncilor și facilitează accesul la credite al beneficiarului.

c) *Oferă beneficiarului avantaje privind activitățile de management și marketing*. Astfel, de exemplu, produsele sau serviciile întreprinderilor create prin franchising au succes datorită reputației de care se bucură francizorul.

Cu toate aceste avantaje, contractele de franciză au anumite **dezavantaje** care se referă la:

a) *Costul unei înțelegeri de tip franchising* format din:

- costul inițial de franchising cuprinzând plata către francizor a privilegiului primit, cheltuieli pentru dotarea cu utilaje și pregătirea condițiilor pentru desfășurarea activității;
- costul anual al franchisingului stabilit prin contractul de franchising și care variază între 1-15% din profitul obținut.

b) *Restricții privind creșterea activității întreprinderii*. Cu toate că o cale pentru creșterea afacerilor unei întreprinderi este extinderea teritoriului pe care se comercializează produsele, totuși multe contracte de franchising limitează teritoriul de activitate .

c) *Pierderea independenței absolute*. Întrucât prin contractul de franciza se stabilesc anumite condiții privind activitatea întreprinderii și care pot influența succesul ei, acestea pot să nu convină unei persoane care dorește independența.

În condițiile în care cumpărarea unei afaceri existente sau inițierea unei noi afaceri pe cont propriu devin greu realizabile, franciza este calea sigură de a pune pe picioare o afacere, metaforic vorbind, aceasta este soluția prin care fiecare individ poate să lucreze pentru el însuși, poate deveni propriul său patron.

Bibliografie

Borza A., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Concepte și studii de caz*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002,

Nicolescu O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001.
Carta Albă a IMM-urilor din România – 2011, Editura Olimp, București, 2011

Legea nr. 441/28 nov. 2006, pentru modificarea și completarea Legii 31/1990, privind societățile comerciale, M O nr.955 /28.11.2006

Legea nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, MO nr. 681/29.07.2004

Resurse video

Zero Equals One: Creating A Business From Nothing Riley Csernica TEDxCharleston	https://www.youtube.com/watch?v=CzJUCxwz8hk
Buying an Existing Business vs Starting a new one	https://www.youtube.com/watch?v=g2n6ClwrkA
Advantages and Disadvantages to Buying a Business	https://www.youtube.com/watch?v=wYOPacoNcql
Buying a Business? 8 things you NEED to Know	https://www.youtube.com/watch?v=XOKCr bxHrto
Buy a Franchise or Start a Business? Benefits of Franchising	https://www.youtube.com/watch?v=4VKKI59514Y

Întrebări cheie de verificare:

- *Care sunt principalele forme juridice sub care se poate lansa o afacere ?*
- *Care sunt avantajele unei societăți cu răspundere limitată ?*
- *Care sunt etapele procedurii unice de înregistrare și autorizare a unei întreprinderi mici/mijlocii ?*
- *Care sunt documentele necesare pentru înregistrarea și autorizarea funcționării unei întreprinderi mici sau mijlocii ?*
- *Care sunt sursele creării unei noi întreprinderi mici sau mijlocii ?*
- *Care sunt avantajele și dezavantajele înființării unei întreprinderi noi prin metoda cumpărării unei întreprinderi existente ?*
- *Ce este franciza și care sunt formele ei ?*

CAP. 5 MANAGEMENTUL MICII AFACERI

5.1. Caracteristici distinctive ale existenței și ale activității întreprinderilor mici și mijlocii

♦ *Dimensiunea redusă a întreprinderilor mici și mijlocii* (adică mărimea lor)

Aceasta le diferențiază net de celelalte întreprinderi care acționează în economie. Indiferent de criteriile cantitative sau calitative folosite pentru delimitarea și definirea întreprinderilor mici și mijlocii, această trăsătură a lor are următoarele implicații:

- determină un potențial mai redus de producție sau de servire, fapt ce limitează cota de piață deținută de întreprinderile mici și mijlocii;
- determină imposibilitatea realizării unor economii dimensionale; totuși pe măsură ce întreprinderile mici și mijlocii își măresc volumul de activitate ca urmare a succesului în afaceri ele vor înregistra economii dimensionale, dar treptat se vor încadra în categoria întreprinderilor mari;
- face ca întreprinderile mici și mijlocii să acționeze pe piață în condițiile unei concurențe puternice din partea întreprinderilor mari;
- determină rolul de subcontractanți sau furnizori de repere și subansamble pentru întreprinderile mari.

♦ *Ritmul mare de creare, respectiv de faliment a întreprinderilor mici și mijlocii*

Această caracteristică este în parte consecința dimensiunii lor. Analiza acestor ritmuri permite formularea unor concluzii, cum ar fi:

- motivele creării unor întreprinderi mici și mijlocii noi sunt variate;
- întreprinderile mici și mijlocii noi, indiferent de ramura în care acționează, au cea mai mare probabilitate de dispariție, iar pentru întreprinderile mici aceasta este superioară față de întreprinderile mijlocii;
- riscul de faliment rapid după înființare este ignorat de majoritatea întreprinzătorilor;
- s-a constatat că, cu cât întreprinderile se reînnoiesc mai mult sau suferă restructurări profunde, cu atât creșterea economică este mai puternică; înseamnă că un sector puternic al întreprinderilor mici și mijlocii ar trebui să se caracterizeze prin rate înalte de creare, respectiv de faliment a întreprinderilor.

♦ *Specializarea întreprinderilor mici și mijlocii*

Aceasta este determinată și favorizată de dimensiunea lor redusă, în sensul că din cauza dimensiunii și a potențialului productiv limitat, întreprinderile mici și mijlocii nu pot realiza o gamă largă de produse sau servicii, fiind nevoite să se limiteze la o nomenclatură restrânsă. Specializarea întreprinderilor mici și mijlocii are consecințe asupra strategiei de produs, adică aceasta trebuie formulată în funcție de perspectivele oferite de piață privind mărimea segmentului acoperit de întreprinderea respectivă, precum și asupra strategiei de preț (care este puternic restricționată de poziția întreprinderilor mici și mijlocii pe piață).

♦ *Cota redusă a întreprinderilor mici și mijlocii pe piața pe care acționează*

Chiar dacă prin numărul lor întreprinderile mici și mijlocii dețin împreună o parte semnificativă din piață, fiecare întreprindere luată izolat are o poziție modestă, fără a putea impune nivelul prețurilor, astfel că intervin dificultăți în menținerea lor pe piață. Cu toate că segmentul de

piață al întreprinderilor mici și mijlocii este limitat (aspect care generează anumite dezavantaje), apar și avantaje care pot fi amplificate semnificativ dacă se alege o strategie adecvată, cum ar fi: contactul direct cu un număr redus de clienți și cunoașterea mai bună a cererii, trecerea mai ușoară de la fabricarea unui produs la altul, adaptarea produselor fabricate la schimbarea cererii.

♦ ***Dificultățile întâmpinate de către întreprinderile mici și mijlocii la intrarea sau la ieșirea de pe o piață***

Barierile de intrare sau de ieșire de pe o piață sunt aceleași pentru toate întreprinderile, indiferent de dimensiunea lor, dar eforturile pe care trebuie să le facă întreprinderile mici și mijlocii sunt mai mari decât în cazul celorlalte întreprinderi.

Întreprinderile mici și mijlocii pot face față cu greu **barierelor de intrare** într-o ramură din următoarele motive:

- economiile dimensionale obligă noile întreprinderi să realizeze de la început un volum mare al producției sau dacă nu, să accepte dezavantajele de cost, ambele soluții fiind dificile pentru întreprinderile mici și mijlocii;
- capitalul mare necesar pentru demararea activității în orice domeniu constituie un factor restrictiv pentru întreprinderile mici și mijlocii;
- diferențierea produselor de către întreprinderile noi necesită eforturi bănești care depășesc posibilitățile întreprinderilor mici și mijlocii.

La stabilirea strategiei lor, întreprinderile mici și mijlocii trebuie să țină seama și de existența **barierelor de ieșire** de pe piață, care le diminuează mobilitatea, între care amintim:

- costul lichidării unor utilaje și echipamente specializate pentru care se găsesc cu greu cumpărători sau al adaptării lor pentru a răspunde unor nevoi noi ale pieței;
- fiecare întreprindere și-a format și consolidat relații în domeniul în care acționează (adică într-o anumită ramură), astfel că este mai convenabil să rămână în continuare în acel domeniu;
- politica economică care restricționează prin anumite măsuri părăsirea unui domeniu sau a unei piețe din motive legate de utilizarea forței de muncă.

Existența barierelor de intrare sau de ieșire de pe o piață afectează posibilitatea oricărei întreprinderi de a obține venituri.

Din punct de vedere al întreprinderilor, piața cea mai favorabilă este cea cu bariere la intrare mari, respectiv joase la ieșire, pentru că oferă perspectiva unor venituri mari și stabile (alți concurenți sunt descurajați să intre, iar întreprinderile cu rezultate slabe părăsesc ușor piața).

5.2.Particularități manageriale ale întreprinderilor mici și mijlocii

Esența proceselor manageriale, metodele și tehnicile folosite sunt aceleași indiferent de dimensiunea întreprinderii, de domeniul în care acționează, respectiv de forma proprietății.

Dimensiunea întreprinderii determină pe plan managerial elemente distinctive pentru întreprinderile mici și mijlocii comparativ cu întreprinderile mari, între care menționăm:

- ♦ ***Situația de proprietar-manager care conduc majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii.***

Această situație este facilitată de dimensiunea lor redusă, de specializare și de gama relativ restrânsă a activităților desfășurate. Reunirea de către aceeași persoană a celor două funcții (de proprietar, respectiv de manager) prezintă următoarele **avantaje**:

- motivația este maximă pentru că întreprinzătorul își conduce singur propria afacere, fiind interesat de dezvoltarea și succesul acesteia;
- concentrarea prerogativelor decizionale la o singură persoană;
- întreprinzătorul dispune de toate informațiile necesare, fără ca ele să fie dispersate la alți manageri, deci există o concentrare a informațiilor.

Apar însă și **dezavantaje** care pot afecta profund funcționarea și competitivitatea întreprinderii, cum ar fi:

- lipsa pregătirii manageriale adecvate a proprietarului întreprinderii (aceasta fiind cauza cea mai frecventă a ratei înalte a falimentului întreprinderilor mici și mijlocii);
- incapacitatea proprietarului-manager de a acoperi la un nivel corespunzător al competenței toate activitățile desfășurate în cadrul întreprinderii;
- riscul ca proprietarul-manager să se înconjoare de rude sau prieteni care nu au o contribuție utilă în cadrul întreprinderii;
- riscul ca proprietarul-manager să aplice modele de acțiune și gândire folosite în activitatea sa anterioară, dar inadecvate noilor condiții.

♦ *Funcția de previziune a conducerii întreprinderilor mici și mijlocii*

Această funcție prezintă particularități față de întreprinderile mari. În condițiile restricțiilor pe care le generează dimensiunea și potențialul lor economico-productiv, strategiile adoptate de întreprinderile mici și mijlocii sunt:

- de diversificare a produselor și serviciilor oferite;
- de stabilitate dacă întreprinderea este mulțumită de poziția sa pe piață și de situația economico-financiară;
- de lichidare dacă întreprinderea are pierderi.

Pe plan investițional strategiile cele mai frecvent adoptate de întreprinderile mici și mijlocii sunt următoarele:

- strategia dependentă, adoptată de întreprinderile care își desfășoară activitatea în calitate de subcontractanți ai întreprinderilor mari, cărora le furnizează piese și subansamble;
- strategia imitativă bazată pe preluarea prin licențe și achiziții de “know-how” a realizărilor investiționale a întreprinderilor apreciate ca lideri în domeniu;
- strategia defensivă folosită de întreprinderile care urmăresc menținerea poziției dobândite pe plan tehnic și comercial.

Întrucât întreprinderile mici și mijlocii au o mobilitate mare, putând să treacă rapid de la o activitate la alta în funcție de perspectivele pieței, managerii acordă o atenție insuficientă strategiei de dezvoltare a întreprinderii.

Materializarea funcției de previziune constă în: prognoză, planificare și programare. Majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii nu elaborează prognoze proprii, spre deosebire de întreprinderile mari, luând în considerare numai tendințele din studiile de prognoză întocmite de

instituții specializate sau de către întreprinderile mari. Întreprinderile mici și mijlocii își elaborează planuri de activitate, iar pe baza lor fac o programare a activității, întrucât au un contact nemijlocit cu piața (clienți, furnizori). Desigur că activitățile de planificare și programare sunt ușurate de dimensiunea întreprinderii.

♦ *Funcția de organizare la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii* are anumite particularități. Structura organizatorică în majoritatea cazurilor este flexibilă, dând angajaților libertate de acțiune pentru a face față situațiilor în schimbare cu care se confruntă (în sensul de a le stimula creativitatea), iar gradul de descentralizare a activităților variază în funcție de dimensiunea întreprinderii (adică crește pe măsura sporirii dimensiunilor). La întreprinderile mici deseori lipsesc fișele posturilor și organigrama.

Sistemul informațional al întreprinderilor mici și mijlocii corespunde structurii lor organizatorice, fiind simplu, deschis spre mediu; circulația informațiilor este mai ales pe orizontală, liniile ierarhice fiind scurte și slab formalizate; existența mijloacelor de prelucrare automată a datelor dinamizează culegerea și prelucrarea informațiilor.

♦ *Funcția de antrenare* găsește în întreprinderile mici și mijlocii cadrul cel mai propice de exercitare. Dimensiunea redusă facilitează și obligă la relații interpersonale strânse ale managerului cu fiecare dintre subordonații lui, ceea ce oferă baza exercitării funcției de antrenare, adică a influențării lor pentru a contribui la realizarea obiectivelor stabilite.

La întreprinderile mici și mijlocii există o personalizare a relațiilor interumane (situație care nu se întâlnește în întreprinderile mari decât la nivelul conducerii operaționale). Acest fapt dă posibilitatea managerului să evalueze gradul de implicare a subordonaților în realizarea obiectivelor și să-i recompenseze (material și moral).

Motivarea efectivă și adecvată a personalului din întreprinderile mici și mijlocii se face mai rapid decât în întreprinderile mari și oferă suportul dobândirii satisfacției în muncă și a atașamentului față de întreprindere. Motivația și satisfacția în muncă se asigură prin stimulare bănească, aprecierea obiectivă a rezultatelor muncii, participarea la luarea deciziilor majore care vizează viitorul întreprinderii, diversificarea conținutului muncii.

♦ *Funcția de coordonare* are condiții foarte propice de exercitare în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii. Dimensiunile reduse ale întreprinderilor mici și mijlocii oferă posibilitatea unor contacte nemijlocite între angajați, ceea ce facilitează îndeplinirea funcției de coordonare. Comunicațiile intense pe verticală (între manageri și subordonați), orizontală (între persoanele aflate pe același nivel ierarhic) constituie un avantaj al întreprinderilor mici și mijlocii datorat dimensiunii și explică viteza de reacție la modificarea cererii (ca urmare a capacității rapide de mobilizare).

O consecință a caracterului mai puțin formalizat al organizării structurale determină existența cu preponderență a comunicațiilor informale. Ele constau în opinii, păreri (situație similară cu cea din întreprinderile mari), în dispoziții, ordine și informații de control (care în întreprinderile mici și mijlocii sunt mai puțin formalizate, adică mai puțin reglementate).

În privința barierelor de comunicare și a căilor depășirii lor nu există diferențe între întreprinderile mici și mijlocii, respectiv întreprinderile mari. Acest fapt se explică prin aceea că barierele de comunicare țin de natura firii umane și nu de dimensiunea întreprinderii. **Principalele bariere** care produc distorsiuni, blocaje sau bruiaje constau în următoarele: tendința de a auzi numai lucruri cu care ne-am obișnuit, ignorarea informațiilor care sunt în dezacord cu ceea ce cunoaștem,

perceperea diferită a mesajelor în funcție de situația concretă a receptorului de mesaje, înțelegerea în sensuri diferite a acelorași mesaje de către persoane diferite, etc.

Modalitățile de depășire a barierelor de comunicare sunt aceleași indiferent de dimensiunea întreprinderii, și anume: precizarea scopului fiecărei comunicări, clarificarea ideilor înaintea comunicării, folosirea limbajului simplu și direct, asigurarea că mesajul a fost receptat (conexiunea inversă), asigurarea concordanței dintre mesajele comunicate și acțiunile desfășurate în urma receptării lor.

♦ *Funcția de control* beneficiază de condiții favorabile de exercitare în întreprinderile mici și mijlocii. Atribuțiile de control ale managerului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii sunt facilitate de dimensiunile întreprinderii și de volumul activității desfășurate. Controlul se poate efectua direct, fără intermediari, iar riscurile de deformare a realității supuse controlului sunt practic inexistente. Consecința acestei situații este că cele două laturi ale funcției de control (cea pasivă, de înregistrare și evaluare a situației reale, respectiv cea activă, de corectare a abaterilor) constituie atribuții ale aceleiași persoane. Cu cât dimensiunea întreprinderii este mai redusă, cu atât managerul-proprietar poate să țină mai bine sub control întreaga situație.

Metodele și tehnicile de control folosite în întreprinderile mici și mijlocii sunt cele practicate și de către întreprinderile mari, dar complexitatea lor este mai redusă. Principalele metode de control aplicabile în întreprinderile mici și mijlocii sunt:

- metode de control nebugetar (analiza datelor statistice, analiza pragului de rentabilitate, revizia contabilă făcută regulat);
- metode de control bugetar (balanța de venituri și cheltuieli, bugetul de ore-muncă, bugetul de materiale).

5.3.Particularități organizatorice

Organizarea implică determinarea activităților necesare pentru îndeplinirea obiectivelor întreprinderii, divizarea activităților pe subactivități și atribuirea lor unor persoane, alături de autoritatea necesară realizării adecvate a acestora.

Principalele concepte organizatorice de bază aplicabile într-o întreprindere mică sau mijlocie sunt :

- **Unitatea de comandă**, adică fiecare angajat trebuie să fie subordonat direct numai unui șef pentru realizarea unei sarcini date, cu toate că într-o întreprindere mică sau mijlocie este uneori greu a fi aplicată. Este de asemenea important să existe compatibilitate între responsabilitatea fiecărei persoane și autoritatea aferentă, managerul întreprinderii fiind direct răspunzător de aceasta, pentru că în caz contrar angajații se află în imposibilitatea de a-și realiza obligațiile.
- **Delegarea**, care se referă la acordarea autorității necesare subordonaților pentru a-și îndeplini sarcinile ce le revin, dându-le totodată posibilitatea de a se opri asupra detaliilor privind modalitățile de realizare a sarcinilor. Mulți manageri consideră că este dificil a delega autoritatea, ceea ce duce la concluzia că ei trebuie să dobândească cunoștințe privind modalitatea de realizare faptică a delegării.
- **Descrierea activităților (a sarcinilor de muncă)**, care constă în precizarea obligațiilor, responsabilităților, autorității și a relațiilor ce urmează a se stabili între diferite persoane. Toate aceste informații trebuie transmise angajaților pentru ca ei să cunoască limitele în cadrul cărora pot acționa.

- **Extinderea (sfera de cuprindere a) controlului**, adică numărul de angajați care trebuie să fie subordonați unui manager. Aceasta este importantă întrucât posibilitățile de control al managerului se diminuează dacă el are în subordine prea multe persoane sau răspunde de o gamă diversă de activități.
- **Diviziunea muncii (adică specializarea)**, care se referă la aceea că angajații trebuie să efectueze acele activități pentru care ei sunt cei mai potriviți. Cu toate că prin aceasta crește experiența în muncă a angajaților, totuși pot apărea probleme cum ar fi: oboseala, plictiseala, lipsa inițiativei. Practica a dovedit faptul că specializarea angajaților este mai greu de realizat într-o întreprindere mică sau mijlocie datorită numărului restrâns de angajați și a diversității sarcinilor.

Principalele deficiențe organizatorice ale întreprinderilor mici și mijlocii sunt:

- managerul întreprinderii folosește în mică măsură delegarea, ceea ce face ca el să nu aibă timp suficient pentru anumite sarcini devenite presante;
- dacă într-o anumită perioadă managerul nu este disponibil pentru a soluționa anumite probleme, întreprinderea tinde să fie "paralizată";
- uneori managerul se confruntă cu probleme pentru a căror soluționare au luat deja decizii alți subordonați;
- managerul pierde din vedere problemele "cheie" ale întreprinderii.

O întreprindere mică sau mijlocie poate opta pentru una din următoarele **tipuri de structuri organizatorice**:

♦ **Organizarea după tipuri de autoritate**, care poate fi:

- **Organizare în linie**, caracterizată prin aceea că fiecare persoană are un singur șef la care raportează și de la care primește instrucțiuni. În acest caz există practic un singur lanț de comandă care implică o relație între șef și subordonat, un flux al dispozițiilor de sus în jos, precum și un canal pentru comunicare în ambele sensuri, ceea ce nu exclude posibilitatea comunicării între angajații aflați pe același nivel.

Totuși, într-o întreprindere mică sau mijlocie climatul informal și flexibilitatea existentă fac posibilă scurtcircuitarea canalului de comunicații formal. Astfel de exemplu, managerul firmei poate da indicații unei persoane care lucrează în domeniul vânzărilor fără a respecta ierarhia, adică să comunice cu managerul responsabil de vânzări; un angajat care a lucrat cu managerul întreprinderii încă de la înființarea ei are tendința să comunice direct cu acesta, făcând abstracție de canalele de comunicație stabilite.

Cu toate acestea, dacă o întreprindere are un canal de comunicații prea rigid ea poate deveni birocratică și inefficientă.

În figura nr. 5.1. se prezintă organigrama organizării în linie.

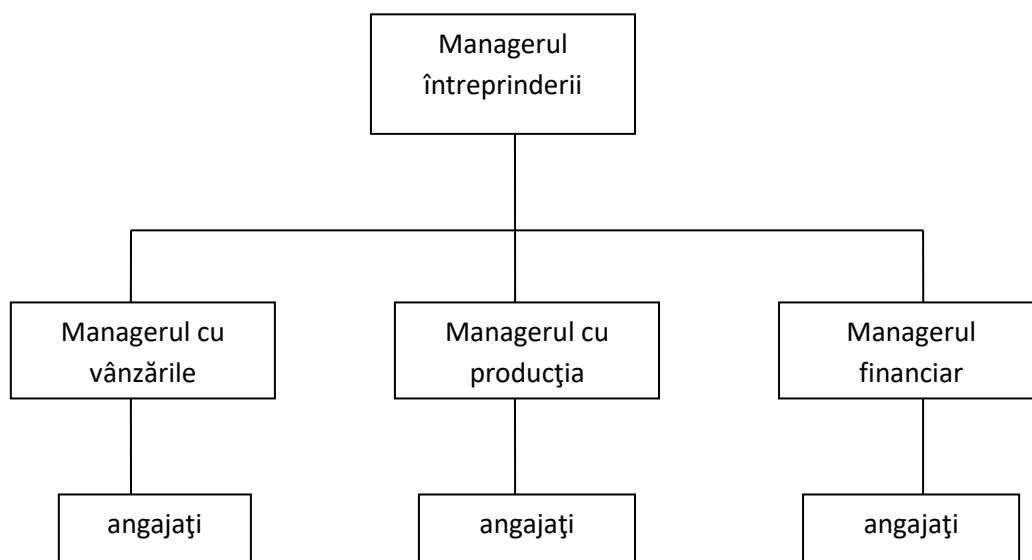


Fig. 5.1. Organigrama pentru organizarea în linie

- **Organizarea în linie și după funcții**, caracterizată prin aceea că fiecare persoană este subordonată unui singur șef dar există totodată și specialiști care oferă consultații în probleme "cheie". Nevoia pentru acești specialiști crește pe măsura lărgirii activităților unei întreprinderi.

În Figura nr. 5.2 se prezintă organigrama aferentă organizării liniare și după funcții. Activitățile în linie sunt cele care contribuie la realizarea obiectivelor întreprinderii (de exemplu: activități de producție, de vânzări etc.), iar activitățile de consulting oferă sprijin desfășurării celorlalte activități. Deși ambele grupe de activități sunt importante pentru întreprindere, totuși atenția trebuie canalizată spre activitățile în linie pentru că ele generează profit. Specialiștii care desfășoară activități de consulting trebuie să acționeze numai ca și consultanți, tocmai pentru a nu se ajunge la o stare de confuzie a angajaților, în sensul ca ei să primească instrucțiuni de la mai multe persoane.

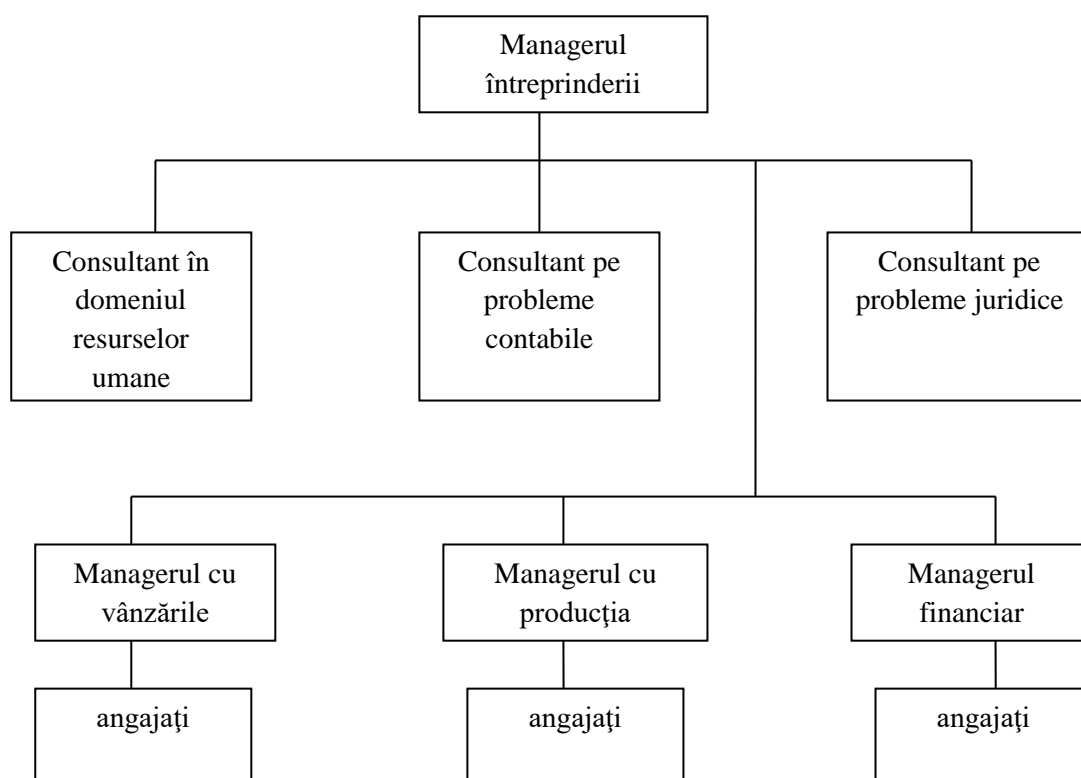


Fig.5.2. Organigrama aferentă organizării în linie și după funcții

• **Organizarea prin gruparea activităților**, care se referă la faptul că activitățile desfășurate în întreprindere pot fi divizate în grupe mai mici, pe baza următoarelor elemente:

- funcția îndeplinită, în sensul că angajații cu calificări asemănătoare vor fi grupați în același compartiment (de exemplu: producție, marketing, financiar);
- obiectul de activitate, adică vor fi reunite în aceeași grupă activitățile care vizează același produs și în mod corespunzător vor fi grupați angajații;
- procesele care se desfășoară în cadrul întreprinderii (de producție sau de servire), situație în care subunitățile organizatorice se constituie prin reunirea angajaților care desfășoară aceleași procese;
- aria geografică servită, adică dacă rolul acțiunilor de marketing întreprinse de întreprindere este mare, atunci se justifică gruparea angajaților de la activitățile de vânzare pe zonele geografice servite;
- tipul consumatorilor (indivizi, întreprinderi, instituții), astfel că angajații care prestează activități ce vizează un anumit tip de consumatori se reunesc în același compartiment.

5.4. Alegerea amplasării întreprinderii

Amplasarea unei întreprinderi mici sau mijlocii poate determina succesul sau dimpotrivă eșecul acesteia. Astfel de exemplu, vânzările depind de consumatori, care în funcție de

amplasamentul întreprinderii pot aprecia că este mai avantajos să cumpere de la o anumită întreprindere sau de la alta. Prin urmare, fiecare întreprindere trebuie să-și evalueze cu atenție cerințele privind amplasarea.

Locul în care este amplasată întreprinderea prezintă o importanță deosebită pentru activitatea ei, întrucât condiționează direct sau indirect o serie de elemente care se reflectă în costurile de producție sau în încasările din vânzări. Aceste elemente sunt: distanța față de sursele de materii prime, asigurarea utilităților necesare, distanța față de zonele de recrutare a forței de muncă, poziția față de zonele cu vad comercial.

Amplasarea întreprinderilor mici și mijlocii prezintă, în comparație cu amplasarea întreprinderilor mari, o particularitate: dimensiunea și mobilitatea funcțională a întreprinderilor mici și mijlocii le permite să aibă o mult mai mare mobilitate geografică.

În general, când o întreprindere își alege un anumit amplasament, ea estimează că va rămâne acolo o perioadă mai mare de timp, întrucât este costisitor să-l schimbe frecvent, pe de o parte, iar consumatorilor și angajaților nu le plac schimbările de acest fel, pe de altă parte.

Alegerea amplasării prezintă importanță mai mare pentru unele întreprinderi mici și mijlocii decât pentru altele. Astfel de exemplu, amplasarea unui magazin de confecții este vitală pentru existența lui, în timp ce amplasarea unei întreprinderi prestatoare de servicii privind zugerăvitul încăperilor este de mai mică importanță.

Factorii care influențează decizia de amplasare trebuie identificați, iar apoi cuantificați și evaluați sub aspectul importanței lor asupra acesteia, comparativ, pentru mai multe variante de amplasament.

Alegerea amplasării unei întreprinderi mici sau mijlocii se face în raport cu următoarele nivele de referință: zonal, respectiv local.

La alegerea zonei în care urmează a fi amplasată o întreprindere mică sau mijlocie trebuie să se aibă în vedere următorii factori de influență:

- *Compatibilitatea zonei respective cu profilul afacerii*, în sensul că fiecare zonă este favorabilă pentru desfășurarea unor activități și contraindicată pentru altele. De exemplu, o zonă de munte, care are un potențial turistic apreciabil, este recomandată pentru amplasarea unor întreprinderi mici sau mijlocii care desfășoară activități de servicii turistice, construcții civile (vile, cabane), transporturi de persoane pe distanțe scurte, închirieri de spații de cazare, alimentație publică, salvamont, agrement, închiriere echipament sportiv. O asemenea zonă este mai puțin indicată pentru întreprinderi industriale cu profil de chimie, construcții metalice, întreprinderi agricole.

- *Potențialul demografic al zonei*, care determină numărul și preferințele cumpărătorilor potențiali din zonă. În acest sens prezintă importanță numărul de locuitori, rata natalității, rata mortalității, vârsta medie, structura pe grupe de vârstă și pe sexe, structura profesională a populației active, numărul șomerilor.

- *Potențialul economic al zonei*, adică dezvoltarea diferitelor ramuri și sectoare de activitate, disponibilitatea materiilor prime, posibilitățile de acces la sursele de materii prime, infrastructura energetică, de transporturi și telecomunicații, nivelul mediu de pregătire a populației și de calificare a forței de muncă, gradul de ocupare a forței de muncă, nivelul mediu al veniturilor.

Zonele cu potențial economic ridicat sunt mai atractive pentru amplasarea întreprinderilor mici și mijlocii pentru că le oferă condiții de desfășurare a activității și le asigură premise pentru o

pieță cu perspective de expansiune. Zonele cu potențial economic ridicat prezintă un nivel înalt al concurenței, fapt ce constituie o barieră de intrare pentru întreprinderile mici și mijlocii.

- *Obiceiurile de consum ale populației din zonă* se manifestă prin preferințele pentru anumite bunuri și servicii, prin frecvența cumpărăturilor, respectiv sezonabilitatea lor, nivelul de mobilitate al gusturilor.

- *Șansele de dezvoltare a afacerii* în funcție de condițiile oferite de diferite localități urbane și rurale din zonă: astfel localitățile urbane oferă șanse mai mari și mai diversificate de dezvoltare a unei întreprinderi decât localitățile rurale, șansele fiind direct proporționale cu mărimea localității. De asemenea trebuie avute în vedere diferențele dintre veniturile populației din diferite localități, aspect care influențează cererea de bunuri și servicii, cu impact asupra perspectivelor de dezvoltare a întreprinderilor din localitățile respective.

Alegerea amplasării întreprinderii în cadrul localității trebuie să aibă în vedere următoarele elemente:

- *Factorul de amplasare*, adică numărul de persoane care trec zilnic prin fața întreprinderii. Aceste persoane constituie consumatorii potențiali care ar putea fi atrași de oferta întreprinderii respective. Factorul de amplasare se determină numărând persoanele care trec prin fața sediului întreprinderii într-un anumit interval de timp (de exemplu în 15 minute), după care se calculează numărul de persoane corespunzător intervalelor de timp (în ore) pentru care traficul este aproximativ constant. Numărătoarea se repetă pentru diferite intervale de timp din cadrul zilei care prezintă o intensitate a traficului asemănătoare. La nivelul unei zile se însumează intensitatea traficului de persoane corespunzător intervalelor de timp considerate.

În funcție de variațiile traficului de persoane se va stabili programul de funcționare al întreprinderii. Bazat pe factorul de amplasare, cele mai avantajoase amplasamente sunt cele situate în zona centrală a localităților (adică în centrul civic sau în zona comercială), întrucât oferă perspective pentru un volum mai mare al vânzărilor, corelat cu posibilitatea practicării unor prețuri mai mari. Desigur că asemenea amplasamente prezintă și dezavantaje, cum ar fi chirii mari pentru spații, concurență puternică, restricții de extindere teritorială, restricții de circulație, etc.

- *Amplasarea concurenților*, în sensul că în zonele centrale ale localităților există o concurență puternică, astfel că amplasarea unei întreprinderi noi se recomandă numai dacă aceasta oferă bunuri sau servicii diferențiate față de întreprinderile deja existente.

- *Natura bunurilor și serviciilor oferite*, adică faptul că de exemplu pentru produsele alimentare consumatorii preferă să le găsească cât mai aproape de domiciliul lor, deci vânzările în acest caz nu se datorează amplasării într-o zonă centrală.

- *Natura proceselor de producție sau de servire desfășurate de întreprindere*, adică amplasarea întreprinderilor care generează poluare chimică sau sonoră este reglementată prin acte normative și dispoziții ale consiliilor locale, acestea putând fi amplasate numai în afara localităților sau la periferia lor. Întreprinderile de comerț care vehiculează cantități mari de mărfuri trebuie amplasate în apropierea căilor de transport.

5.5. Planul general al unei întreprinderi

După ce întreprinzătorul a ales un amplasament pentru întreprinderea sa, el trebuie să se preocupe de cumpărarea și instalarea utilajelor, echipamentelor de lucru, instalațiilor și mobilierului

necesar, care să permită desfășurarea procesului de producție sau de prestări servicii cu costuri cât mai reduse. Pentru aceasta se recomandă parcurgerea următoarelor etape:

a) Stabilirea obiectului de activitate (produse sau servicii) și a cantității de produse sau a volumului de servicii care trebuie prestate.

În acest sens se cer estimări cât mai exacte ale cererii viitoare, întrucât dotarea excesivă a întreprinderii generează costuri mari.

b) Identificarea activităților și operațiilor necesare realizării produselor sau prestării serviciilor respective.

Indiferent de profilul întreprinderii, activitățile care se desfășoară în cadrul ei se grupează astfel:

- activități comerciale, adică de aprovizionare cu materii prime și de livrare a produselor finite;
- activități de producție sau de prestări servicii;
- activități conexe.

Operațiile care compun aceste activități pot fi aceleași în timp sau se pot modifica în funcție de natura produselor sau serviciilor prestate.

c) Determinarea cerințelor de spațiu pentru: amplasarea utilajelor, depozitarea materiilor prime, manipularea acestora, accesul angajaților și al clienților, desfășurarea propriu-zisă a procesului de producție și de servire etc.

d) Stabilirea planului general, adică a celei mai bune amplasări pentru: utilaje și instalații, depozite, desfășurarea procesului de producție sau de servire, manipularea materiilor prime și a produselor finite, deplasarea angajaților și al consumatorilor etc.

În definitivarea planului general trebuie luați în considerare anumiți **factori**, cum ar fi:

- asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare pentru angajați sub aspectul spațiului, a iluminatului, a zgomotului, a utilităților (apă, gaz, abur);
- asigurarea măsurilor pentru protecția muncii conform legislației în domeniu;
- facilitarea curățirii locurilor de muncă, a întreținerii și reparării utilajelor;
- asigurarea unor căi de acces corespunzătoare, etc.

Este recomandabil ca înaintea implementării planului general, acesta să fie discutat cu angajații și chiar cu consumatorii, întrucât ei pot da sugestii de îmbunătățire.

În practică se disting următoarele *tipuri de planuri generale*, și anume:

- **plan general cu amplasare pe produs**, care are în vedere aranjarea tuturor elementelor conform fluxului operațiilor care compun procesul de producție sau de servire. În acest caz materiile prime, semifabricatele, angajații sau consumatorii se deplasează de la o operație la alta, fără întoarceri.

Astfel, la linia de asamblare a unui produs finit, utilajele se amplasează în succesiunea operațiilor care se desfășoară. Acest tip de plan general poate fi întâlnit și în cazul restaurantelor cu autoservire: felurile de mâncare din aceeași grupă sunt amplasate în același loc, iar consumatorii parcurg raioanele din cadrul liniei, (oprindu-se la acelea de la care doresc să aleagă), fără să mai revină ulterior la vreunul dintre ele. Avantajele acestei amplasări se referă la:

- specializarea forței de muncă și a utilajelor;

- reducerea stocurilor;
- reducerea timpului pentru deplasare între operații;
- spații de depozitare mai reduse.

▪ **plan general cu amplasare pe procese** care se bazează pe gruparea utilajelor ce execută operații similare, respectiv a angajaților cu calificări asemănătoare. Astfel în magazine produsele similare se grupează în același loc (de obicei pe raioane), oferind consumatorilor posibilitatea de a alege. În acest caz crește timpul de deplasare a angajaților, respectiv a materiilor prime de la o operație la alta.

Principalele avantaje ale acestei amplasări sunt:

- flexibilitate la schimbări;
- folosirea mai eficientă a angajaților și a utilajelor;
- gruparea angajaților cu aceeași calificare.

▪ **plan general cu amplasare combinată.** Sunt puține situațiile în care planul general este cu amplasare pe produs, respectiv pe procese, pentru că frecvent întreprinderile mici sau mijlocii combină tipul de plan general cu amplasare pe produs cu cel cu amplasare pe procese în scopul de a beneficia de avantajele ambelor.

Luarea în considerare a cerințelor de bază ce trebuie respectate permite o organizare și amenajare tehnică optimă prin care să se asigure rezolvarea unor probleme principale, cum ar fi :

a) *Zonarea teritoriului incintei* cuprinde un complex de activități prin care teritoriul întreprinderii este subîmpărțit pe baza unor criterii unitare. În conformitate cu caracteristicile și structura procesului de producție teritoriul unei întreprinderi industriale cuprinde: zona de fabricație, zona de întreținere, zona energetică, zona depozitelor și zona social-administrativă.

b) *Gruparea unităților de producție în blocuri constructive.* Gruparea diferitelor subunități de producție în blocuri constructive se face ținând cont de asemănarea proceselor tehnologice sau identitatea unor condiții ce trebuie asigurate procesului de producție.

c) *Alegerea felului clădirilor și al construcțiilor.* Proiectarea trebuie să asigure respectarea unor cerințe generale cum sunt :

- condiții corespunzătoare pentru desfășurarea procesului de producție
- compartimentarea rațională a suprafețelor
- reducerea volumului de investiții

d) *Extinderea viitoare a întreprinderii.* Se impune a se avea în vedere suprafețele de teren necesare eventualelor extinderi prin rezervarea unor zone amplasate pe cât posibil în incintă.

e) *Rețeaua liniilor de transport.* Prin planul general al întreprinderii trebuie să se adopte rețele de transport care să asigure atât legăturile dintre stadiile procesului de producție cât și a întreprinderii cu exteriorul.

f) *Rețelele tehnice.* Acestea asigură toate utilitățile necesare procesului de producție și sistemul informațional necesar conducerii întreprinderii.

g) *Amplasarea instalațiilor în aer liber* constituie o cale principală de reducere a fondului de investiții destinate construcțiilor, precum și de obținere a unui indice superior de ocupare a terenului

5.6. Planificarea producției și controlul acesteia

Procesul de producție al unei întreprinderi mici sau mijlocii constă în transformarea *intrărilor* (resurse materiale, financiare, informații și energie) în *ieșiri* (produse finite, servicii).

Planificarea producției trebuie să se bazeze pe prognoza vânzărilor în perioada următoare. Dacă vânzările vor fi constante, atunci planificarea și controlul producției se simplifică, întrucât nu se produc schimbări de la o perioadă la alta. De obicei însă cererea consumatorilor variază de la o perioadă la alta, sub influența unor factori, cum ar fi: sezonalitatea, stilul de viață, condițiile economice. Dacă o întreprindere mică sau mijlocie își alege un segment îngust de consumatori, atunci vânzările sale se pot modifica semnificativ în cursul anului. În acest caz întreprinderea se va confrunta cu probleme privind angajarea sau dimpotrivă, concedierea personalului, folosirea inefficientă a utilajelor, insuficiența cantitativă a unor produse etc.

Pentru a face față variațiilor sezoniere ale cererii de produse finite, o întreprindere mică sau mijlocie poate alege între următoarele **strategii de producție**:

- *Desfășurarea procesului de producție cu variații (creștere sau descreștere), corespunzător schimbării cererii.*

În acest caz cresc costurile privind angajarea suplimentară sau concedierea personalului, plata orelor de lucru prestate suplimentar de angajații existenți și apare riscul apariției unor stocuri excesive de materii prime, respectiv de produse finite.

- *Angajarea unor muncitori sezonieri sau care să lucreze o jumătate de normă în perioadele cu cerere foarte mare.*

Prin aceasta se poate rezolva parțial problema necesarului de forță de muncă. Este foarte dificil însă de a găsi muncitori sezonieri, calificați în meseriile necesare procesului de producție.

- *Desfășurarea constantă a activității de producție, astfel că în perioadele cu cerere mai mică produsele finite se depozitează, urmând ca întreprinderea să vândă din stocuri când cererea va crește din nou. Această strategie atrage după sine creșterea costurilor de stocare, dar reduce nivelul costurilor datorate lipsei produselor finite din stoc. Procedul este mai dificil de aplicat în cazul produselor perisabile, cu termene de garanție reduse (ex. lactate, panificație).*

- *Extinderea obiectului de activitate a întreprinderii cu fabricarea unor produse complementare, prin aceasta reducându-se influența variațiilor sezoniere ale vânzărilor la produsele de bază.*

- *Folosirea subcontractării cu alte întreprinderi a execuției unor operații sau repere în perioadele cu cerere mare.*

Prin această strategie întreprinderea își reduce cheltuielile privind crearea unor stocuri de produse finite, lărgirea capacității de producție, prestarea unor ore de lucru suplimentare, angajarea unui personal suplimentar. Dezavantajele acestei strategii se referă în principal la costurile suplimentare datorită subcontractării și reducerea posibilității de control asupra desfășurării procesului de producție.

- *Luarea deciziei de a nu mări producția și deci capacitatea de producție în perioadele cu cerere de vârf.*

Folosind această strategie întreprinderea pierde o parte din consumatorii săi, dar își găsește motivația în cheltuielile mari generate de extinderea capacității de producție sau de prestarea unor ore de lucru suplimentare.

• *Folosirea unor stimulente pentru creșterea vânzărilor în perioadele de extrasezon, cum ar fi: reduceri de preț, intensificarea reclamei, promoții la produsele cu vânzare redusă.*

Programarea producției în întreprinderile mici și mijlocii se referă la stabilirea succesiunii de executare a activităților (operațiilor) care compun procesul tehnologic, a momentelor la care trebuie să înceapă execuția și a timpului alocat acestora. Programarea producției se folosește atât în scopul onorării la timp a cererii de produse finite, cât și pentru utilizarea mai eficientă a resurselor (timpul de muncă nefolosit al muncitorilor și timpul neutilizat al utilajelor să fie cât mai mici).

Programarea producției folosește metode ale cercetării operaționale, cum ar fi: metoda drumului critic și metoda PERT.

Controlul producției este necesar pentru a asigura desfășurarea procesului de producție în concordanță cu eșalonarea livrărilor. În acest scop trebuie evitate opririle procesului de producție, eliminate locurile înguste și utilizate eficient resursele existente.

Chiar dacă s-au elaborat cele mai bune planuri de producție, informațiile au un circuit rațional, iar muncitorii lucrează eficient, controlul producției trebuie executat pentru a preveni orice dereglări (disfuncționalități). În întreprinderile mici și mijlocii, controlul producției constă în comparații care se fac între standardele stabilite (un nivel planificat al anumitor parametri) și realizările efective pe faze ale procesului tehnologic, orice diferență generând acțiuni corective.

Bibliografie:

Borza A., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Concepte și studii de caz*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002

Nicolescu O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001

Resurse video

Factors Influencing Business Location Explained	https://www.youtube.com/watch?v=eU2VMJ2d1ks
Plant location, Factors affecting Plant Location	https://www.youtube.com/watch?v=OshyCwH3TJM&list=RDCMUCoZlv5hcNUusrkmqaXzKExQ&index=8
GCSE Choosing a location	https://www.youtube.com/watch?v=vxraQGnKPZw
Plant Layout, Objectives of Plant Layout, Types of Plant Layout	https://www.youtube.com/watch?v=4vqoFKWYud8&list=RDCMUCoZlv5hcNUusrkmqaXzKExQ&index=2
Types of Plant Layout, Explanation with Advantages and Dis-advantages, Plant layout part 2	https://www.youtube.com/watch?v=DrO5sS51Yk8&list=RDCMUCoZlv5hcNUusrkmqaXzKExQ&index=1

Întrebări cheie, de verificare :

- *Care sunt particularitățile procesului de amplasare a unei IMM ?*
- *Care sunt factorii de influență în alegerea zonei de amplasare a unei IMM ?*
- *Care sunt elementele care influențează amplasamentul IMM în plan local ?*
- *Ce reprezintă planul general al unei IMM?*
- *Ce tipuri de planuri generale de amplasare cunoașteți ?*
- *Care sunt caracteristicile distinctive ale unei întreprinderi mici sau mijlocii?*
- *Cum afectează întreprinderile mici și mijlocii barierele de intrare sau de ieșire de pe o piață?*
- *Care sunt particularitățile managementului într-o întreprindere mică sau mijlocie?*

- *Care sunt principalele concepte organizatorice aplicabile la o întreprindere mică sau mijlocie?*
- *Care sunt structurile organizatorice tipice pentru întreprinderile mici și mijlocii?*

CAP. 6. PLANUL DE AFACERI

6.1. Definirea planului de afaceri

Planul de afaceri este o metodă antreprenorial-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 investitori.

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 antreprenorial* 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 minuțioasă și eficace a acesteia. Altfel formulat, elaborarea planului de afaceri asigură un control al stării de sănătate a demersului antreprenorial 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 antreprenoriale. Concomitent, planul de afaceri, prin toate elementelor încorporate, oferă argumentele necesare convingerii furnizorilor de fonduri să se implice în operaționalizarea sa. Acești furnizori de fonduri pot fi acționarii sau asociații 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 stabile.

d. Planul de afaceri reprezintă o *bază pentru organizarea, coordonarea și controlul proceselor implicate de demersul antreprenorial 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 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 eficiente 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.

6.2. Obiectivele urmărite prin planul de afaceri

Primul obiectiv 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 apreciat obiectiv urmărit prin elaborarea planului de afaceri. Ca regulă, nici un întreprinzător nu dispune de toți banii necesari pentru a derula o afacere când aceasta nu se rezumă la una sau două-trei 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.

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, pentru 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 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.

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 binevenită. Prin intermediul său se asigură o promovare și o protejare superioare a intereselor firmei. Posedarea respectivului plan de afaceri 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 îl solicită este prima condiție pentru a avea un plan de afaceri care să corespundă integral necesităților și să fie utilizat în mod eficace.

6.3. Conținutul planului de afaceri

Un plan de afaceri standard ar trebui să aibă în structura sa următoarele capitole:

1. Sinteza planului de afaceri
2. Prezentarea întreprinderii
3. Produsele și serviciile firmei
4. Programul de marketing și de vânzări
5. Programul de dezvoltare a produselor și/sau serviciilor
6. Programarea activităților operaționale
7. Managementul activităților
8. Planul financiar
9. Oferta antreprenorială
10. Anexele

În principal, aceste capitole trebuie să facă referire la:

1. **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.

2. **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 unul scurt, având drept obiectiv să faciliteze destinatarului extern al planului de afaceri formarea unei imagini globale coerente asupra firmei respective.

3. **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;

4. **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 viitor;
- politica de prețuri;
- politica de distribuție;
- condițiile de vânzare a produselor, în special de plată a 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.

5. **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 următorii ani;

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

6. **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.

7. **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 antreprenorial, proiectat prin planul de afaceri.

8. **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 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.

9. **Oferta finală sau antreprenorială 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 respective

- 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.

10. **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 produsele 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 practică, de regulă, planul de afaceri va cuprinde rareori, toate capitolele menționate mai sus. În funcție de situația concretă, anumite capitole pot să lipsească. Astfel, spre exemplu, din planul de afaceri al unui întreprinzător, atunci când își întemeiază o afacere, dispar aspectele referitoare la activitatea trecută a firmei, întrucât aceasta nu există.

6.4. Greșeli în elaborarea planului de afaceri

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.

În tabelul 6.1. sunt prezentate câteva dintre cele mai frecvente greșeli ce pot apărea la fundamentarea și elaborarea planului de afaceri.

Tabelul 6.1. Greșeli frecvente în fundamentarea, elaborarea și prezentarea planului 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 veștilor 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 niveluri reduse inițial 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
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.

6.5.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.

Întreprinzătorii din organizație sunt interesați ca resursele proprii pe care intenționează să le aloce 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 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.

Pentru cele patru categorii principale de utilizatori și beneficiari ai planului de afaceri, acesta prezintă utilitatea, avantajele și importanța înscrise în tabelul nr. 6.2.

Tabelul 6.2. 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	<ul style="list-style-type: none"> • întreprinzătorii și proprietarii • potențialii investitori și creditorii
2	Stabilirea și luarea în considerare a factorilor cheie de care depinde valorificarea cu succes a planului de afaceri	<ul style="list-style-type: none"> • întreprinzătorii și proprietarii • potențialii investitori și creditorii • managerii din cadrul organizației
3	Dimensionarea realistă a resurselor ce vor fi utilizate în cadrul afacerii	<ul style="list-style-type: none"> • toți utilizatorii
4	Valorificarea diverselor oportunități existente în mediu, conexe oportunități de afaceri pe care se focalizează planul de afaceri	<ul style="list-style-type: none"> • întreprinzătorii și proprietarii
5	Diminuarea impactului amenințărilor care se manifestă în mediul respectiv asupra inițierii și derulării afacerii respective	<ul style="list-style-type: none"> • toți utilizatorii
6	Formarea unei viziuni globale, coerente și realiste asupra ansamblului aspectelor implicate de valorificarea oportunității economice	<ul style="list-style-type: none"> • întreprinzătorii și proprietarii • managerii din cadrul organizației respective
7	Facilitarea comunicării între toate persoanele și organizațiile participante la inițierea și derularea afacerii	<ul style="list-style-type: none"> • toți utilizatorii
8	Informarea și convingerea stakeholderilor să participe și să contribuie cu resurse la valorificarea oportunității economice	<ul style="list-style-type: none"> • toți utilizatorii
9	Promovarea unei abordări prospective, proactive afacerii, prevenind limitarea la comportamentele reactive, de tip „pompiestic”	<ul style="list-style-type: none"> • întreprinzătorii și proprietarii • managerii din cadrul organizației respective
10	Diminuarea riscurilor aferente afacerii și creșterea șanselor de succes	<ul style="list-style-type: none"> • toți utilizatorii
11	Asigurarea fundamentelor necesare pentru un management profesionist în continuare al afacerii	<ul style="list-style-type: none"> • managerii din cadrul organizației respective • întreprinzătorii și proprietarii
12	Oferirea unor parametri riguroși pentru urmărirea și controlul derulării afacerii	<ul style="list-style-type: none"> • întreprinzătorii și proprietarii • investitorii și creditorii
13	Obținerea unor performanțe economice cât mai ridicate ca urmare a valorificării oportunității de afaceri	<ul style="list-style-type: none"> • investitorii și proprietarii
14	Protejarea și creșterea prestigiului inițiatorilor și promotorilor afacerii	<ul style="list-style-type: none"> • 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 pieței. Cunoașterea și utilizarea permanentă și eficace a planului de afaceri reprezintă o condiție

indispensabilă pentru obținerea de performanță economică de către întreprinzători, investitori și manageri.

Bibliografie:

Borza A, Mitra C., Bordean, O., Mureșan A., Supuran, R., (2008), *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii. Concepte și studii de caz*, Editura Risporint, Cluj-Napoca,

Nicolescu O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001.p.191-204 și 312-347

Legea nr. 441/28 nov. 2006, pentru modificarea și completarea Legii 31/1990, privind societățile comerciale, M O nr.955 /28.11.2006

Legea nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, MO nr. 681/29.07.2004

Resurse video

**Business Plan Writing 101: Wharton
Entrepreneurship Series**

https://www.youtube.com/watch?v=zlrB_X6fYZ0&t=111s

**How To Write a Business Plan To Start
Your Own Business**

<https://www.youtube.com/watch?v=Fqch5OrUPvA>

Întrebări cheie de verificare:

- *Ce reprezintă un plan de afaceri?*
- *Ce conține un plan de afaceri?*
- *Ce se urmărește prin planul de afaceri?*
- *Care sunt capitolele unui plan de afaceri?*
- *Care sunt cele mai frecvente greșeli în elaborarea planului de afaceri?*
- *Cui îi este util planul de afaceri?*

CAP. 7 CONSTRUIREA ECHIPEI

7.1. Planificarea necesarului, recrutarea și selecția personalului

Asemenea concurenților săi (întreprinderile mari), o întreprindere mică sau mijlocie trebuie să-și determine nevoile de personal și să identifice sursele de la care acesta poate fi recrutat. Aceste sarcini sunt dificil de realizat întrucât multe întreprinderi mici și mijlocii se confruntă cu o lipsă de forță de muncă.

În anumite perioade poate exista un declin numeric al forței de muncă disponibile, fapt pentru care aceste întreprinderi trebuie să-și modifice modalitățile lor de acțiune în următoarele:

- să acorde atenție mai mare atragerii personalului;
- să folosească noi metode pentru a atrage mai mulți solicitanți individuali;
- să facă ambianța de muncă mult mai plăcută;
- să folosească stimulente în muncă pentru a menține angajații foarte buni;
- să introducă automatizarea proceselor sau să subcontracteze anumite repere (subansamble), prin aceasta diminuându-se necesarul de forță de muncă.

Planificarea resurselor umane cuprinde analiza situației prezente a resurselor existente în cadrul organizației, interpretarea previziunilor de dezvoltare a acesteia în termeni de cerințe viitoare de resurse de muncă, definirea politicilor de dezvoltare a resurselor existente și de recrutare de noi cadre.

Importanța planificării resurselor umane este determinată de următoarele aspecte:

- permite asigurarea din timp a personalului necesar organizației, previzionat în funcție de dezvoltarea anticipată a evoluției acesteia;
- asigură înscrierea costurilor cu personalul în limite judicioase;
- preîntâmpină apariția dezechilibrelor majore, a lipsei personalului necesar sau a supraefectivelor de personal în raport cu nevoile reale ale întreprinderii;
- oferă perspectiva clară a dezvoltării resurselor umane ale organizației, a dezvoltării personalității profesionale a fiecărui angajat.

În scopul stabilirii necesarului de personal trebuie ca pentru fiecare post sau activitate să se elaboreze "*descrierea postului*" (sau a activității), care să cuprindă precizarea sarcinilor care trebuie îndeplinite, a responsabilităților, a condițiilor de muncă, precum și a relațiilor dintre activitatea respectivă și restul activităților din cadrul întreprinderii. După ce se elaborează descrierea postului, se trece la stabilirea calităților personale, a calificării și experienței necesare desfășurării activității respective, acestea constituind de fapt "*specificatiile postului*" (sau cerințele activității) și reprezintă baza recrutării și selectării noilor angajați.

În întreprinderile mici și mijlocii este necesar ca descrierea postului să fie flexibilă pentru a oferi întreprinzătorului mai multă libertate în atribuirea sarcinilor la angajații de care dispune. În acest sens este bine să se analizeze calificările care se intenționează a se pretinde angajaților, în sensul de a nu fi exagerate, întrucât în acest caz managerul trebuie să plătească salarii mai mari.

În continuare, trebuie identificate cele mai adecvate **surse pentru recrutarea angajaților** din întreprinderile mici și mijlocii. Aceste surse pot fi:

1) Surse interne, adică asigurarea necesarului de personal pentru anumite activități folosind angajații actuali ai întreprinderii, aceasta contribuind la creșterea motivației angajaților care își dau

seama că au șansa de a promova în cadrul aceleiași întreprinderi. Sursele interne sunt mai puțin costisitoare și mult mai eficiente, întrucât rezultatele în muncă ale persoanelor respective au fost observate și evaluate de-a lungul unei perioade de timp anterioare, ceea ce conferă stabilitate întreprinderii.

Acoperirea necesarului de personal folosind surse interne se poate face prin:

- *reciclare*, adică un angajat care în prezent nu mai este capabil să-și îndeplinească sarcinile care îi revin (pentru că a crescut complexitatea acestora) este trimis la un curs de pregătire pentru a-și actualiza cunoștințele și a-l face corespunzător cerințelor;
- *transfer*, adică un angajat este mutat dintr-o subunitate (sau compartiment) în alta fără ca prin aceasta să i se schimbe neapărat funcția sau salariul;
- *promovare*, adică un angajat este mutat într-o poziție ierarhică mai mare, ceea ce presupune în mod frecvent responsabilități mai mari, o funcție mai mare și un salariu mai mare.

2) Surse externe la care se apelează pe măsură ce întreprinderea își lărgeste activitatea și are deci nevoie de un personal suplimentar sau în situația în care sunt necesare calificări noi, diferite de cele ale angajaților actuali. Aceste surse constau în:

- *foștii angajați*, care reprezintă o sursă potențială de muncitori calificați, în sensul că dacă un muncitor a plecat din întreprindere din proprie inițiativă pentru că a avut un motiv întemeiat poate solicita ulterior reangajarea;
- *prietenii și rudele actualilor angajați*;
- *solicitări de angajare* primite din partea unor persoane;
- *atragera unor angajați de la alte întreprinderi*, chiar și de la concurenți, întrucât în anumite domenii de activitate (de exemplu în comerț) persoanele sunt dispuse să-și schimbe frecvent locurile de muncă;
- *atragera unor persoane cu calificare ridicată*, care sunt absolvenți recenți ai facultăților sau fac parte din anumite organizații profesionale;
- *angajarea unor pensionari* pentru a presta o jumătate de normă sau o normă întreagă. De fapt angajații sezonieri sau cu jumătate de normă conferă mai multă flexibilitate întreprinderii și constituie o modalitate de a reduce costurile privind angajarea.

După ce se cunosc sursele potențiale pentru recrutarea angajaților, managerul întreprinderii mici sau mijlocii trebuie să treacă la recrutarea efectivă a personalului care se poate face astfel:

- prin reclamă efectuată la panourile din fața întreprinderii;
- în presă sau la radio-TV;
- prin oficiile forței de muncă;
- prin recomandări date de angajații actuali pentru prieteni sau cunoștințe, modalitate care s-a dovedit a fi foarte eficientă pentru întreprinderile mici și mijlocii, întrucât angajații sunt cei mai în măsură să aprecieze cerințele față de persoanele care vor trebui să efectueze anumite sarcini;
- prin atragerea studenților care să presteze o jumătate de normă în cadrul întreprinderii, ca urmare a unor acțiuni de recrutare întreprinse la universități.

În continuare urmează *selecția personalului*, adică procesul prin care se stabilește dacă un candidat are calitățile personale necesare să satisfacă specificațiile postului respectiv. Niciodată nu

poate fi găsit un angajat „perfect”, care să aibă toate calitățile necesare activităților care urmează a fi prestate. Da aceea managerul unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să găsească persoane ale căror aptitudini și calificări le completează armonios pe cele ale angajaților actuali.

În selecția personalului trebuie să se aibă în vedere faptul că realizările anterioare ale candidaților constituie o bază pentru performanțele viitoare ale acestora. Cantitatea de informație care trebuie colectată despre fiecare candidat depinde de natura posturilor.

Procesul de selecție a personalului se derulează în următoarele etape:

♦ *Completarea de către candidat a formularelor-tip pentru cererea de angajare* - prin aceasta se obțin informații generale asupra candidatului privind: datele personale, pregătirea profesională, experiența în muncă (locurile de muncă avute, funcțiile deținute, motivele părăsirii locurilor de muncă anterioare), persoanele care pot da recomandări (relații) asupra candidatului.

♦ *Interviul preliminar al candidatului* - care dă posibilitatea managerului să-și facă o imagine generală asupra pregătirii, personalității și cunoștințelor candidatului referitoare la munca ce urmează a fi prestată. Foarte mulți candidați sunt eliminați încă din această etapă, pentru că nu corespund sub aspectul pregătirii sau experienței.

♦ *Testarea* - care urmărește verificarea inteligenței, aptitudinilor, capacității de muncă și de performanță ale candidatului, pentru a vedea în ce măsură acesta se poate adapta la noile sarcini de muncă. **Testele** folosite în selecția profesională științifică sunt de mai multe categorii :

- de inteligență, destinate să identifice abilitățile intelectuale existente și capacitatea de dobândire a unor abilități intelectuale noi;
- de personalitate, concepute pentru a evidenția caracteristicile personale ale candidaților și modalitățile în care aceștia pot influența alte persoane, ceea ce dă măsura capacității lor de a ocupa funcții de conducere;
- vocaționale, concepute pentru a pune în evidență cea mai potrivită ocupație pentru fiecare candidat. Dacă candidatul are sau a avut anterior un loc de muncă, atunci cu permisiunea acestuia, se poate consulta managerul de la întreprinderea respectivă asupra rezultatelor și comportamentului în muncă a candidatului.

♦ *Interviul de selecție* - prin care managerul urmărește să cunoască în detaliu candidatul. Eficiența interviului depinde de abilitatea celui care îl conduce. Dar un manager își poate îmbunătăți aptitudinile de a conduce un interviu dacă are în vedere următoarele recomandări :

- întrebările care urmează a fi puse să fie fixate (sau cel puțin schițate) în prealabil;
- să acorde întreaga atenție candidatului;
- atmosfera să fie calmă;
- candidatul trebuie ascultat cu atenție, fără a se face evaluarea verbală a afirmațiilor acestuia;
- nivelul discuției trebuie adaptat candidatului;
- să fie urmărite cu atenție modul de exprimare și manierele candidatului, vestimentația acestuia, dacă acestea sunt importante pentru munca ce urmează a fi prestată.

♦ *Examenul medical* – prin care se constată dacă starea sănătății candidatului este adecvată muncii pe care el urmează să o presteze și se previne contaminarea celorlalți angajați.

♦ *Stabilirea ofertei de muncă*, care se referă la faptul că unui candidat care a trecut cu succes prin toate etapele anterioare i se prezintă postul de muncă, condițiile de muncă și nivelul salariului.

Candidații care sunt considerați respinși trebuie anunțați despre aceasta într-o manieră politicoasă și în timp util. Complexitatea desfășurării procesului de selecție depinde de natura posturilor. Astfel, pentru posturile care necesită angajați calificați procesul de selecție trebuie să cuprindă toate etapele menționate.

Dacă posturile necesită personal necalificat sau cu calificare redusă, atunci procesul de selecție este suficient să cuprindă următoarele etape: completarea formularelor-tip pentru cerere, interviul preliminar, testarea aptitudinilor, examenul medical și stabilirea ofertei de muncă.

Selecția resurselor umane nu reprezintă însă numai trierea candidaților pentru un anumit post pe baza unui examen mai mult sau mai puțin riguros al acestora. Confirmarea ulterioară a rezultatelor examenului inițial este absolut necesară și aceasta se realizează prin urmărirea atentă a comportamentului și muncii candidatului încadrat pe postul respectiv și integrat astfel în organizație, în grupul din care face parte, în climatul organizațional.

Integrarea psiho-socio-profesională a noilor angajați în organizație este procesul de asimilare a acestora în mediul profesional, de adaptare a lor la cerințele de muncă și comportament ale colectivului în care lucrează, de armonizare a personalității lor cu cea a grupului.

Pentru asigurarea unei integrări psihosocioprofesionale rapide și eficace a personalului organizației, managementului firmei îi revin o serie de atribuții specifice:

- pregătirea locurilor de muncă pentru noii angajați;
- prezentarea detaliată a compartimentului și a colectivului în care aceștia urmează să lucreze;
- prezentarea detaliată și precisă a drepturilor și îndatoririlor, precum și a atribuțiilor noilor angajați;
- explicarea obiceiurilor și tradițiilor organizației și a grupului de muncă;
- sensibilizarea psihologică a colectivului pentru primirea și acceptarea noilor angajați;
- instruirea metodică a noilor angajați privind modalitățile concrete de îndeplinire a atribuțiilor și criteriile de evaluare a rezultatelor;
- repartizarea noilor angajați pe lângă salariați ai firmei cu prestigiu profesional și experiență îndelungată;
- urmărirea permanentă și îndeaproape a modului în care noii angajați se integrează în colectivul de muncă.

7.2 Angajarea persoanelor potrivite

"Angajările greșite" pot otrăvi o cultura organizațională a unei firme mici. Potrivit Harvard Business Review "80% din fluctuația personalului este cauzată de deciziile de angajare greșite". Cea mai comună cauză a eșecului noilor angajați nu este lipsa competențelor tehnice pentru locul de muncă, ci mai degrabă lipsa abilităților interpersonale și este cauzată de un proces de recrutare și selecție nepotrivit. Un proces de angajare deficitar are efecte negative care nu pot fi corectate prin programe de training.

Firmele mici concurează intens cu firmele mari pentru atragerea unor angajați calificați, de calitate. Ca urmare, angajatorii se simt deseori presați să angajeze pe cineva, chiar dacă acea persoană nu este potrivită pentru acel loc de muncă.

Întreprinzătorii trebuie să ocupe posturile vacante cu angajați de înaltă calitate, chiar dacă aceasta durează mai mult decât era planificat. Angajarea persoanelor nepotrivite este extrem de

costisitoare, în special pentru firmele mici. Costul unei angajări necorespunzătoare se ridică la două-două ori și jumătate salariul potențial al angajatului pentru primul an (incluzând recrutarea, selectarea și instruirea pentru înlocuirea angajatului, costul productivității pierdute, costul clienților pierduți, moralul scăzut și impactul negativ pe care un angajat nepotrivit îl poate avea asupra unei companii).

Cum evităm angajarea persoanelor nepotrivite?

Întreprinderile mici sunt cele mai susceptibile de a face greșeli de angajare deoarece nu dispun de experți în resurse umane și de proceduri privind angajarea. În multe întreprinderi mici, procesul de angajare este informal, iar rezultatele sunt deseori imprevizibile. În primele zile ale unei companii, întreprinzătorii își iau foarte rar timpul necesar pentru a crea fișe și specificații de post; în schimb, ei angajează mai degrabă oameni pentru că îi cunosc sau au încredere în ei și nu pentru munca ce urmează să o presteze sau pentru abilitățile interpersonale ale acestora. Apoi, pe măsură ce compania crește, întreprinzătorii angajează oameni care să se potrivească cu angajații existenți, creând adesea o structură de organizare foarte neobișnuită, inefficientă, construită în jurul unor locuri de muncă prost planificate și proiectate.

Următoarele sfaturi îi pot ajuta pe întreprinzători să evite greșelile de angajare costisitoare în timp ce își construiesc echipa.

➤ ***Recrutarea trebuie considerată o activitate strategică la nivelul companiei*** - atragerea unei forțe de muncă de calitate începe cu un efort de recrutare judicios. Investind timp și bani în această fază crucială a procesului de personal, întreprinzătorii pot genera economii spectaculoase ulterior, evitând angajări greșite costisitoare.

Atragerea unui grup de candidați calificați pentru locurile de muncă disponibile necesită nu numai o atenție constantă ci și creativitatea și disponibilitatea de a căuta în locuri noi. Sunt recomandate următoarele tehnici:

- *căutați mai întâi în interiorul companiei*
- *încurajați recomandarea de candidați de către angajați*
- *asigurați-vă că anunțurile de angajare ies în evidență*
- *utilizați internetul ca instrument de recrutare*
- *recrutați în campusurile universitare*
- *stabiliți relații cu școli și alte surse de potențiali angajați*
- *recrutarea angajați "pensionari"*
- *luați în considerare utilizarea tehnicilor de recrutare neconvenționale*
- *oferiți ceea ce își doresc angajații*

➤ ***Creați descrieri practice ale postului și specificațiilor postului***

Proprietarii de afaceri trebuie să cunoască faptul că ceea ce fac înainte de a începe să interviezeze candidați pentru o poziție în cadrul companiei lor determină într-o mare măsură reușita angajării.

Primul pas este realizarea unei **analize a locurilor de muncă**, procesul prin care o firmă determină îndatoririle și natura locurilor de muncă care urmează să fie ocupate precum și abilitățile și experiența necesară persoanelor care urmează să le ocupe. **Primul pas** în realizarea unei analize a postului este **elaborarea unei descrieri a postului**, ce specifică sarcinile, responsabilitățile, relațiile de subordonare, condițiile de muncă și metodele și tehnicile, precum și a materialele și echipamentele

utilizate într-un loc de muncă. O descriere a postului orientată spre rezultate explică ce presupune un loc de muncă și sarcinile pe care persoana care le îndeplinește este de așteptat să le îndeplinească.

Al doilea obiectiv al unei analize a postului este crearea unei **specificații a postului** incluzând detalii privind calificările și caracteristicile necesare pentru ocuparea locului de muncă descris în termeni precum educație, abilități și experiență. Specificația postului îi indică managerului micii afaceri ce fel de persoană să recruteze și stabilește standardele pe care un candidat trebuie să le îndeplinească pentru a fi angajat.

➤ **Planificați un interviu eficace**

Odată ce un întreprinzător știe ce să caute într-un candidat pentru un loc de muncă, el sau ea poate dezvolta un plan de desfășurare a unui interviu informativ. De multe ori, întreprinzătorii derulează interviuri nepregătiți și, în consecință, nu reușesc să obțină informațiile de care au nevoie pentru a evalua calificările, calitățile și potrivirea candidatului pentru slujbă.

Realizarea unui interviu eficace necesită ca un întreprinzător să știe ce vrea să obțină la finalul interviului și să dezvolte o serie de întrebări pentru extragerea informațiilor respective. Următoarele recomandări îi vor ajuta pe întreprinzători să formuleze întrebări care să le ofere informații relevante asupra calificărilor, personalității și caracterului candidatului.

- dezvoltați o serie de întrebări de bază pe care să le adresați fiecărui candidat;
- adresați întrebări deschise (inclusiv scenarii la locul de muncă) în loc de întrebări care presupun răspunsuri "da" sau "nu";
- creați situații ipotetice pe care candidații ar putea să le întâlnească la locul de muncă și întrebați cum le vor gestiona;
- solicitați exemple specifice din experiența anterioară de muncă a candidatului, care să demonstreze trăsăturile și abilitățile necesare;
- cereți-le candidaților să descrie un succes recent și un eșec recent și modul în care le-au gestionat;
- creați un decor informal care să permită mai multor angajați să observe candidatul.

➤ **Realizați interviul**

Un interviu eficient conține trei faze: spargerea gheții, adresarea întrebărilor și convingerea candidatului să aleagă compania.

- *Spargeți gheața* - în faza de deschidere a interviului, sarcina principală a managerului este aceea de a difuza tensiunea care există din cauza nervozității ambelor părți. Se poate descrie natura muncii și adresa întrebări privind pasiunile candidatului pentru detensionarea acestuia.
- *Adresați întrebările* - angajatorul pune întrebările din lista de întrebări pentru a determina potrivirea candidatului cu locul de muncă. Principala sarcină a intervievatorului este să asculte. Intervievatorii eficienți petrec aproximativ douăzeci și cinci la sută din interviu vorbind și aproximativ șaptezeci și cinci la sută ascultând.
- *Convingeți candidatul să vă aleagă* – în etapă începe să se permită candidatului să pună întrebări despre companie, locul de muncă sau alte probleme. Intervievatorii experimentați notează natura acestor întrebări și impresiile pe care le oferă privind personalitatea candidatului. Această parte a interviului oferă angajatorului ocazia de a explica candidatului de ce compania oferă un mediu atractiv de muncă.

➤ **Contactați referințele și verificați antecedentele candidatului**

Proprietarii de afaceri ar trebui să își facă timp pentru a efectua o verificare de fond și pentru a contacta referințele unui candidat. Verificările de fond sunt ieftine și permit unei companii să evite o greșală de angajare. Prin efectuarea unei verificări de bază, angajatorii pot evita candidații cu probleme de natură penală sau alte riscuri. Verificarea temeinică a referințelor poate ajuta angajatorii să descopere informații false sau exagerate. În loc să contacteze doar referințele enumerate, angajatorii cu experiență apelează la angajatorii anteriori ai candidaților pentru a obține o imagine clară despre performanța, caracterul și obiceiurile de muncă ale acestora.

7.3. Crearea unei culturi organizaționale care încurajează retenția angajaților

Cultura companiei reprezintă codul distinct, nescris, informal de conduită care guvernează comportamentul, atitudinile, tipologia relațiilor și stilul său. În multe companii mici, cultura joacă un rol la fel de important în câștigarea unui avantaj competitiv precum strategia de afaceri. Cultura are un impact puternic asupra modului în care oamenii lucrează împreună într-o companie, modul în care își desfășoară activitatea și modul în care își tratează clienții.

Construirea unei culturi organizaționale pozitive are un impact direct, pozitiv asupra rezultatelor financiare ale unei organizații. Sarcina întreprinzătorului este de a crea o cultură care influențează pozitiv rezultatele tangibile ale companiei. Întreprinzătorii trebuie să stabilească indicatori de măsurare a succesului care să reflecte valorile de bază ale companiei (integritate, respect, onestitate, serviciul clienți etc.).

Suținerea culturii unei companii începe cu procesul de angajare. Procesul de angajare trebuie să se concentreze pe găsirea de angajați care împărtășesc valorile organizației.

Cultura provine din urmărirea constantă și neobosită de către întreprinzător a unui set de valori de bază în care toată lumea din companie poate crede. O cultură adecvată poate îmbunătăți poziția competitivă a unei companii prin creșterea capacității acesteia de a atrage și reține angajați de calitate și prin crearea unui mediu în care aceștia să se poată dezvolta. Cultura unei companii trebuie să încurajeze performanțele excepționale și să fie compatibilă cu valorile și credințele întreprinzătorilor. Pe măsură ce noile generații de angajați pătrund pe piața muncii, companiile descoperă că culturile mai relaxate și deschise au un avantaj în atragerea celor mai buni lucrători. Aceste companii adoptă culturi netradiționale și distractive, care încorporează concepte precum îmbrăcăminte lejeră, bazate pe sarcini de echipă, program flexibil de lucru, mese gratuite, ieșiri cu colegii și multe alte opțiuni unice.

Culturile organizaționale moderne se bazează pe mai multe principii care sunt fundamentale pentru crearea unui loc de muncă productiv și distractiv:

- *respectarea echilibrului între muncă și viață* – companiile oferă program flexibil de lucru, locuri de muncă cu jumătate de normă, împărțirea locurilor de muncă, munca de acasă, zile libere, grădiniță și curățătorie la sediul firmei;
- *comunicarea unui scop comun* îi ajută pe angajați să rezoneze cu misiunea companiei;
- *o atmosferă destinată* - un loc de muncă care creează un sentiment de distracție ușurează recrutarea angajaților de calitate și îi încurajează să fie mai productivi și mai orientați spre client.
- *diversitatea* - companiile cu culturi atrăgătoare nu numai că acceptă diversitatea culturală a propriilor angajați, dar o și îmbrățișează, căutând activ lucrători din medii diferite. Astăzi

companiile trebuie să recunoască faptul că o forță de muncă diversă din punct de vedere cultural oferă companiei mai multe talente și abilități din care să aleagă.

- *integritate* - angajații doresc să lucreze pentru companii care susțin onestitatea și integritatea.
- *managementul participativ* - proprietarii și managerii companiilor trebuie să învețe să aibă încredere și să-i împuternicească pe angajații de la toate nivelurile organizației să ia deciziile și măsurile necesare pentru a-și realiza bine sarcinile de muncă.
- *mediul de învățare* - companiile progresiste încurajează și sprijină învățarea pe tot parcursul vieții.

Gestionarea creșterii și a unui culturi în schimbare

Creșterea companiei aduce cu ea schimbare: schimbarea stilului de conducere, a strategiei organizaționale și a metodelor de operare și determină creșterea complexității organizaționale. Procedurile devin mai formale, operațiunile sunt mai răspândite, locurile de muncă mai structurate, comunicarea devine mai dificilă, iar personalitatea companiei începe să se schimbe. Pe măsură ce mai multe persoane se alătură companiei, angajaților le este mai dificil să îi cunoască pe toți ceilalți și care sunt locurile lor de muncă.

Dacă întreprinzătorii nu muncesc din greu pentru a menține culturile unice ale companiilor lor, se pot trezi într-o zi că au sacrificat acea cultură, și avantajul competitiv pe care îl aduce, în numele creșterii.

Provocarea unui întreprinzător este de a trece granița fină între păstrarea caracteristicilor companiilor mici, care au generat succesul afacerii și încorporarea elementelor de infrastructură esențiale pentru susținerea creșterii companiei.

7.4. Formarea și perfecționarea personalului

În societatea contemporană, importanța capitală a activităților de formare și perfecționare a tuturor angajaților oricărei organizații este determinată de caracteristica dominantă a perioadei actuale – accelerarea schimbărilor, a înnoirilor în orice domeniu de activitate umană produse sub imperiul științei și tehnologiei, devenite forțe motrice primordiale ale dezvoltării societății.

Formarea profesională – este activitatea desfășurată în scopul însușirii de cunoștințe teoretice și deprinderi practice, de un anumit gen și nivel, în măsură să asigure îndeplinirea calificată de către lucrători a sarcinilor ce le revin în exercitarea unei profesii sau meserii.

Perfecționarea profesională – este activitatea cu caracter preponderent informativ desfășurată în instituții de învățământ sau în organizații, în vederea lărgirii și actualizării cunoștințelor, dezvoltării aptitudinilor și modelării atitudinilor necesare lucrătorilor în vederea creșterii nivelului calitativ al activității lor profesionale, potrivit cerințelor generate de progresul științific și tehnologic.

Pregătirea și desfășurarea proceselor de formare și perfecționare a personalului organizației cuprind mai multe **etape**, care se succed logic. Acestea sunt:

- stabilirea cerințelor imediate și de perspectivă de formare și perfecționare a personalului;
- elaborarea planului și programelor de formare și perfecționare a personalului;
- desfășurarea programelor;
- controlul și evaluarea programelor;
- evaluarea eficienței activității de formare și perfecționare a personalului.

Procesele de formare și perfecționare a personalului se realizează deci prin programe corespunzătoare care se desfășoară fie în cadrul organizației, fie în exteriorul acesteia, în instituții specializate. Aceste forme de instruire pot fi:

a) *În organizație:*

- cursuri
- vizite de studiu
- stagii de specializare
- instruire la locul de muncă
- participare în colective de muncă
- rotirea pe posturi
- înlocuirea temporară a șefului direct

b) *Universitate:*

- cursuri (zi, id)
- stagii de specializare
- doctorat

c) *În instituții specializate de training:*

- cursuri
- seminarii

d) *În organizație prin instituțiile specializate de training:*

- prelegeri
- consultații
- dezbateri

e) *Studiu individual*

În desfășurarea programelor de formare și perfecționare, un rol determinant îl au metodele și tehnicile de predare a cunoștințelor. Folosirea metodelor active în procesele de formare și perfecționare asigură maximizarea eficacității acestora.

Funcționarea continuă și eficientă a unei întreprinderi mici sau mijlocii depinde între alți factori și de următorii: aptitudinile angajaților, perfecționarea pregătirii profesionale a acestora și motivarea în muncă.

Perfecționarea pregătirii profesionale trebuie să vizeze atât angajații mai recentți pentru a preveni anumite greșeli în prestarea muncii lor, cât și angajații cu vechime în întreprindere pentru a-i ajuta să se adapteze cerințelor în schimbare ale muncii lor.

Perfecționarea pregătirii profesionale a angajaților are efecte care se concretizează în:

- creșterea productivității muncii;
- reducerea fluctuației în muncă;
- creșterea veniturilor angajaților;
- reducerea costurilor privind funcționarea utilajelor;
- economii de materii prime și materiale;
- creșterea calității produselor realizate.

Pregătirea profesională a angajaților cu funcții non-manageriale se poate desfășura în întreprinderile mici și mijlocii pe următoarele căi:

a) Pregătirea la locul de muncă care constă în realizarea sarcinilor de muncă care revin unei persoane sub supravegherea unui muncitor calificat sau a unui manager. Astfel în timp ce persoana respectivă învață cum să-și exercite atribuțiile care îi revin, acționează totodată ca un angajat obișnuit, adică contribuie la realizarea produselor sau prestarea serviciilor care constituie obiectul de activitate al întreprinderii.

Această modalitate de pregătire a angajaților presupune următoarele:

- a-i spune muncitorului cum trebuie să acționeze;
- a-i spune ce sarcini de muncă are;
- a-i arăta cum să acționeze;
- a-i da posibilitatea să-și presteze munca sub supravegherea celui care îl pregătește;
- a-i spune și a-i arăta ce a făcut bine și ce a greșit, precum și modalitatea de a corecta greșelile;
- repetarea executării aceluiași sarcini până când muncitorul le însușește corespunzător.

Avantajele acestei forme de pregătire sunt legate de faptul că producția continuă să se desfășoare pe întreaga durată a pregătirii, iar cheltuielile generate de rebuturi și remanieri se diminuează.

b) Pregătirea prin ucenicie care îmbină teoria cu practica și se recomandă a se aplica în cazul muncitorilor calificați.

c) Pregătirea mixtă care îmbină instruirea în cadrul unei instituții de învățământ (liceal sau superior) cu pregătirea la locul de muncă în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii. Ea se aplică în special studenților, prin aceasta oferindu-le șansa de a se convinge dacă le-ar place să lucreze în întreprinderea respectivă.

Pregătirea angajaților care urmează a ocupa funcții manageriale în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii prezintă anumite aspecte particulare. Aceasta deoarece un angajat care are rezultate bune la nivel managerial nu este sigur că va putea fi și un bun manager, cunoștințele necesare la cele două nivele de management diferind foarte mult.

În derularea procesului de pregătire a managerilor, în atenția managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să se afle următoarele probleme:

- să determine nevoia pentru pregătire, diferențiat pe persoane;
- să stabilească un plan al pregătirii care să cuprindă: modalitățile concrete de pregătire (de exemplu: atribuirea unor sarcini suplimentare sau a unor sarcini temporare în alte domenii de activitate), orarul pregătirii (când să înceapă și cum să se deruleze în timp);
- să se consulte sistematic cu angajații pentru a vedea în ce măsură nevoile lor de pregătire sunt satisfăcute.

7.5. Aprecierea performanțelor personalului

Aprecierea performanțelor reprezintă evaluarea obiectivă globală a activității și comportamentului fiecărui angajat, efectuată pe baza unor criterii care privesc rezultatele obținute în muncă, nivelul pregătirii profesionale, preocuparea pentru îmbogățirea cunoștințelor, grija pentru patrimoniul organizației, calitățile personale, comportarea la locul de muncă, în familie și civică, respectarea legilor, păstrarea secretului profesional.

În esență, aprecierea performanțelor trebuie să urmărească trei **obiective** principale:

- 1) Evaluarea performanțelor reale ale angajaților pentru :
 - identificarea potențialului real al acestora;
 - evidențierea progresului realizat în perioada scursă de la aprecierea precedentă;
 - îmbunătățirea performanțelor actuale;
 - stabilirea cerințelor de perfecționare;
 - corelarea retribuției cu nivelul performanțelor;
- 2) Stabilirea potențialului de conducere în vederea:
 - identificării persoanelor ce posedă un asemenea potențial;
 - stabilirii planului de promovare;
 - stabilirii cerințelor de perfecționare în vederea promovării;
- 3) Revizuirea retribuției în vederea :
 - diferențierii acesteia în raport cu nivelul performanțelor;
 - motivării materiale adecvate a personalului.

Un **sistem de apreciere a performanțelor angajaților** unei organizații cuprinde următoarele elemente:

- politica organizației în domeniul aprecierii performanțelor;
- criteriile de apreciere;
- standardele pentru fiecare criteriu și post sau loc de muncă;
- metodele și tehnicile de apreciere;
- responsabilitățile evaluatorilor;
- obligațiile și drepturile persoanelor evaluate.

La stabilirea elementelor componente ale sistemului de apreciere a performanțelor trebuie să se urmărească necesitatea conturării criteriilor de apreciere pe baza analizei posturilor, să se facă o comunicare în scris tuturor angajaților, a standardelor de performanță. De asemenea, este necesară stabilirea unor criterii obiective pentru diminuarea rezultatelor și proceduri de contestare a rezultatelor.

Transmiterea în scris a tuturor deciziilor de personal trebuie să fie obligatorie.

Cele mai frecvente și mai folosite **metode și tehnici de apreciere a performanțelor individuale** sunt: scale de evaluare, metodele comparative de apreciere a performanțelor, metoda listei de control, eseul scris, teste de aptitudine, de personalitate sau performanță.

7.6. Comunicarea în cadrul întreprinderii și motivarea angajaților

Practica a dovedit faptul că întreprinderile mici și mijlocii care acționează cu succes practică relații umane foarte bune. Relațiile umane implică interacțiunea angajaților din cadrul întreprinderii. Deși managementul și leadershipul se confundă deseori, totuși sunt diferențe semnificative între ele. Leadershipul exprimă abilitatea unei persoane de a-i influența pe alții, formal sau informal, în scopul atingerii obiectivelor întreprinderii. Managementul necesită folosirea leadershipului, dar include totodată și celelalte funcții: planificarea, organizarea, recrutarea și selecția angajaților, respectiv controlul.

Leadershipul este important mai ales pentru întreprinderile mici și mijlocii, întrucât în absența lui managerii nu-i pot determina pe angajați să se străduiască în atingerea obiectivelor întreprinderii și a celor personale. Există mai multe stiluri de leadership, între care cel mai frecvent utilizate sunt următoarele:

♦ *Leadershipul participativ*, care implică participarea angajaților ca indivizi sau ca un grup, la stabilirea obiectivelor întreprinderii, a strategiilor și a sarcinilor de muncă.

♦ *Leadershipul autocratic*, caracterizat prin faptul că managerii iau singuri majoritatea deciziilor fără a se consulta cu angajații (se poate aplica în situații în care nu sunt admise erori).

♦ *Leadershipul permisiv*, adică managerii dau posibilitatea angajaților să acționeze aproape cum doresc ei.

Este greu a aprecia care dintre aceste stiluri de leadership este cel mai recomandabil pentru întreprinderile mici și mijlocii. Practica a dovedit că nici unul dintre ele nu este ideal, opțiunea depinzând de situație și de persoanele implicate. În majoritatea cazurilor managerii întreprinderilor mici și mijlocii folosesc concomitent mai multe stiluri de leadership, în sensul că în anumite probleme iau decizii singuri și le comunică apoi subordonaților, iar alteleori stabilesc anumite limite și dau posibilitatea angajaților să acționeze cum doresc ei în cadrul acestora.

Felul în care un manager acționează la un moment dat depinde de următorii factori:

- situația firmei în momentul în care managerul trebuie să acționeze;
- pregătirea, aptitudinile și preferințele managerului;
- aptitudinile și atitudinea angajaților.

Comunicarea este procesul de transfer a ideilor și informațiilor de la o persoană la alta și constituie o sarcină importantă a managementului unei întreprinderi mici sau mijlocii. Practica a dovedit că din timpul unui manager comunicațiile verbale ocupă 80 %.

Comunicarea prezintă importanță întrucât angajații doresc și au nevoie să știe ce se întâmplă în cadrul întreprinderii pentru a-și putea desfășura activitatea în mod corespunzător. Un studiu efectuat asupra unui grup de angajați a pus în evidență cele mai importante informații care îi preocupă și a căror ierarhizare este: programul de stimulare materială, metodele de salarizare, planul strategic al întreprinderii, modalitățile de creștere a productivității muncii.

Deși comunicarea stă în atenția managerilor, totuși ea nu este întotdeauna eficientă datorită unor *bariere* care pot să apară referitoare la:

- nivelul ierarhic pe care se află un manager, în sensul că angajații au tendința să creadă ceea ce le spune managerul de la nivelul de vârf indiferent dacă este adevărat sau nu;
- folosirea necorespunzătoare a limbajului tehnic și care nu este recepționat de angajații vizați;
- simpla neatenție și neînțelegere de către subordonați a instrucțiunilor transmise de manageri și lipsa de preocupare a acestora pentru a analiza feedbackul provenit de la angajați.

Motivarea este procesul prin care managerii îi determină pe angajați să lucreze foarte bine, dându-le motive pentru aceasta. De fapt, managerii întotdeauna motivează angajații, cu toate că uneori nu sunt conștienți că o fac. Astfel dacă managerul le dă angajaților un motiv pentru a lucra mai bine, înseamnă că el generează o motivație pozitivă. Dimpotrivă, dacă managerul spune sau face ceva care îi enervează pe angajați, atunci aceștia vor reacționa negativ, cu consecințe nefavorabile asupra rezultatelor activității lor.

Rezultatele în muncă ale angajaților depind de abilitatea lor de a munci, de folosirea motivației pozitive și de gradul în care munca satisface așteptările angajaților.

Managerii folosesc motivarea din următoarele considerente:

- pentru a atrage angajații potențiali, fapt ce presupune acordarea unor stimulente, cum ar fi: venituri corespunzătoare, condiții plăcute de muncă, posibilități de promovare;
- pentru a îmbunătăți rezultatele în muncă ale angajaților actuali, prin acordarea unor responsabilități sporite, a unor creșteri salariale sau prin recunoașterea în public a muncii bine efectuate;
- pentru a menține în întreprindere angajații actuali, prin acordarea unor stimulente bănești celor care au o vechime mai mare.

În privința motivării angajaților sarcina managerilor este de a cunoaște nevoile angajaților și de a aplica stimulentele care vor duce la obținerea rezultatelor dorite.

Principalele modalități de motivare a angajaților aplicabile în întreprinderile mici și mijlocii sunt:

- *Stimularea bănească* constituie un element motivator principal pentru orice angajat indiferent de nivelul ierarhic pe care se află acesta.
- *Aprecierea obiectivă a performanțelor* realizate de fiecare angajat și stabilirea recompenselor care i se acordă în funcție de aceste performanțe.

Managerii trebuie să aibă în vedere că lipsa de obiectivitate în aprecierea rezultatelor muncii, în recunoașterea contribuției reale a fiecărui angajat la realizarea obiectivelor întreprinderii provoacă stări de frustrare în rândul angajaților. Dacă există concordanțe între rezultatele muncii și recompensele acordate unui angajat, atunci acesta va avea satisfacție în muncă (stare psihică opusă celei de frustrare) și va crește gradul de integrare a lui în colectiv.

- *Asigurarea participării angajaților la luarea deciziilor* importante privind activitatea întreprinderii, luarea în considerare a opiniilor acestora. Aceste aspecte reprezintă forme de recunoaștere și prețuire a capacității profesionale a angajaților, a atașamentului lor față de întreprindere.
- *Folosirea cercurilor de calitate*, adică a unor grupuri de angajați, care se întâlnesc periodic pentru a identifica cele mai bune modalități privind îmbunătățirea calității și a rezultatelor muncii. Cu această ocazie angajații au posibilitatea să se implice în soluționarea problemelor și să-și manifeste creativitatea.
- *Îmbogățirea conținutului muncii*, adică acordarea unor responsabilități sporite angajaților și a autorității corespunzătoare, aceasta fiind apreciată de specialiști ca fiind cea mai bună cale de a motiva angajații.
- *Folosirea managementului prin obiective*, care se bazează pe ideea că participarea comună a subordonaților și managerilor la transpunerea obiectivelor generale ale întreprinderii în obiective individuale va avea o influență pozitivă asupra rezultatelor angajaților.
- *Programul de muncă flexibil*, care dă posibilitatea angajaților să lucreze cu o altă structură a zilei de muncă decât cea normală (adică 8 ore consecutive pe zi), prin aceasta ei dobândind un control mai mare asupra timpului lor și a activităților pe care le desfășoară.
- *Aplicarea sistemului de muncă “zero defecte”*, care constă în stimularea angajaților pentru a-și realiza corect, sarcinile de muncă. Stimularea se va axa pe recunoașterea măiestriei

angajaților în executarea unor sarcini de muncă specializate și pe stimularea mândriei lor profesionale.

Bibliografie:

Borza A., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Concepte și studii de caz*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002

Nicolescu O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001

Barringer, B. R. (2012). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures, 4th edition.* Pearson Education, pg. 612-621

Resurse video

Teams and execution	https://www.youtube.com/watch?v=CVfnkM44Urs
How to hire the right talent that matters for your startup - Part 1	https://www.youtube.com/watch?v=iYzd3mTrp-E
How to Build an Engaged, High-Performing Team ScaleUp Club Monthly Podcast	https://www.youtube.com/watch?v=sFuufLphXNA
How Do I Attract The Right Talent? SmartQuestions	https://www.youtube.com/watch?v=i_Vb3HIB1s4
Why the best hire might not have the perfect resume	https://www.ted.com/talks/regina_hartley_why_the_best_hire_might_not_have_the_perfect_resume

Întrebări cheie, de verificare :

- *Cum se stabilește necesarul de personal pentru o întreprindere mică sau mijlocie?*
- *Care sunt sursele pentru recrutarea personalului la o întreprindere mică sau mijlocie?*
- *Descrieți procesul de selecție a personalului.*
- *Care sunt etapele programului de perfecționare a pregătirii profesionale a angajaților unei întreprinderi mici sau mijlocii?*
- *Care sunt formele de pregătire profesională pentru angajații dintr-o întreprindere mică sau mijlocie?*
- *Care sunt obiectivele și cum se efectuează aprecierea personalului într-o întreprindere mică sau mijlocie?*
- *Care este rolul și care sunt modalitățile de motivare a personalului într-o întreprindere mică sau mijlocie?*
- *Care este rolul comunicării într-o societate comercială?*

CAP. 8 STRATEGIA ÎNTRERINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

8.1. Planificarea strategică și operațională

Planificarea este o componentă esențială a procesului de management și constă în stabilirea obiectivelor întreprinderii, precum și a modalităților de acțiune pentru realizarea lor.

Planificarea constituie una dintre cele mai dificile activități întrucât managerii trebuie să cunoască, înainte de a acționa, rezultatele pe care le doresc și cum pot fi acestea obținute.

O planificare judicios efectuată are următoarele **avantaje**:

- constituie un ghid pentru manageri și proprietari privind funcționarea întreprinderii;
- oferă o garanție pentru bănci în acordarea creditelor;
- oferă angajaților o direcție de acțiune și o motivație în muncă.

Cu toate acestea deseori managerii întreprinderilor mici și mijlocii neglijează activitatea de planificare din următoarele motive:

- ei sunt copleșiți de activitățile zilnice, astfel că le rămâne puțin timp pentru planificare;
- le este teamă că planificarea poate pune în evidență anumite neajunsuri ale întreprinderii;
- nu au cunoștințele necesare elaborării unui plan;
- le este teamă că schimbările viitoare nu pot fi anticipate și deci planificate.

Având în vedere natura planificării și orizontul de timp la care se referă, principalele **tipuri de planificare** aplicabile unei întreprinderi mici sau mijlocii sunt:

❖ **Planificarea strategică** care este efectuată de managerii de la nivelul cel mai înalt al întreprinderii și vizează un orizont de timp mai lung. Exemple de activități de planificare strategică:

- alegerea domeniului de activitate în care să acționeze întreprinderea;
- alegerea modalității de creare a întreprinderii;
- selectarea amplasării întreprinderii;
- alegerea formei de organizare;
- stabilirea obiectului de activitate.

Planificarea strategică cuprinde următoarele *componente*:

1) **Identificarea misiunii** întreprinderii care exprimă rațiunea existenței acesteia și trebuie să definească următoarele:

- domeniile de activitate ale întreprinderii;
- produsele sau serviciile care fac obiectul de activitate;
- piețele pe care va acționa firma în prezent și pe o perioadă viitoare de 3-5 ani.

Pentru formularea misiunii sale întreprinderea trebuie să găsească răspuns la următoarele întrebări:

- cine sunt consumatorii (adică unde sunt amplasați, cum cumpără aceștia și cum pot fi ei satisfăcuți) ?
- ce doresc consumatorii să cumpere?
- ce apreciază consumatorii când cumpără produsele ?
- care sunt tendințele pieței și care este potențialul ei?
- ce schimbări în structura pieței vor avea loc în viitor?
- care dintre nevoile curente ale consumatorilor nu sunt satisfăcute de produsele și serviciile aflate în profilul de activitate al întreprinderii ?

- dacă întreprinderea acționează în cel mai potrivit domeniu de activitate sau ar trebui să pătrundă în alt domeniu?

2) **Stabilirea obiectivelor** întreprinderii, acestea putând fi:

- obiective pe termen lung, care stabilesc rezultatele dorite a se obține pentru realizarea misiunii întreprinderii și vizează o perioadă de plan mai mare de un an;
- obiective pe termen scurt care trebuie să derive din obiectivele pe termen lung și reprezintă sarcini menite să ducă la realizarea obiectivelor pe termen lung, perioada la care se referă fiind mai mică de un an.

În mod ideal obiectivele trebuie să îndeplinească următoarele *condiții*:

- să elimine lipsurile din cadrul întreprinderii;
- să pună de acord punctele forte ale întreprinderii cu perspectivele acesteia;
- să minimizeze pericolele care apar;
- să sprijine misiunea firmei;
- să fie stabilite pentru toate domeniile întreprinderii ale căror rezultate influențează direct succesul și supraviețuirea acesteia.

Nu este posibil a se stabili o combinație de obiective aplicabilă în cadrul oricărei întreprinderi, întrucât tipul obiectivelor stabilite depinde de natura activităților desfășurate.

Obiectivele perioadei viitoare depind de obiectivele stabilite pentru perioada anterioară, întrucât gradul lor de realizare influențează nivelul aspirațiilor managerilor.

Principalele domenii pentru care trebuie să se stabilească obiective sunt:

- nivelul servirii consumatorilor (de exemplu; timpul de livrare, numărul reclamațiilor primite de la consumatori);
- resursele financiare (de exemplu: structura capitalului, fluxul de numerar etc.);
- resursele umane (de exemplu: numărul absențelor, a întârzierilor, fluctuația, numărul angajaților care vor urma cursuri de perfecționare etc.);
- vânzările (de exemplu: volumul vânzărilor, poziția pe piață a întreprinderii etc.);
- activitatea de cercetare-dezvoltare (de exemplu: numărul produselor noi etc.);
- marketing (segmentul de piață vizat, produse, prețuri);
- producția (creșteri de capacitate, re tehnologizare, aspecte calitative ale produselor sau serviciilor).

După ce managerul (echipa managerială) stabilește obiective pe termen lung și scurt pentru întreaga întreprindere, managerii de la nivelul ierarhic următor stabilesc obiective pe termen lung și scurt corespunzătoare activităților de care aceștia răspund (“*cascadarea*” obiectivelor).

3) **Selectarea strategiei** care reprezintă căile prin care întreprinderea poate să-și atingă misiunea și obiectivele stabilite, în condițiile resurselor disponibile, a perspectivelor, respectiv a pericolelor care apar în mediul ei de acțiune.

Pentru formularea celei mai adecvate strategii trebuie ca managerii să aibă în vedere următoarele aspecte:

- Identificarea problemelor referitoare la strategia actuală, adică: dacă strategia actuală mai este valabilă, dacă a pus în evidență lipsuri (neajunsuri) semnificative ale întreprinderii, dacă anumite tendințe din mediu pot deveni pericole prin continuarea strategiei actuale.

- Formularea unor strategii noi, adică: ce alternative strategice există, care dintre ele ar fi mai acceptabile pentru întreprindere;
- Evaluarea noilor strategii alternative și alegerea unei strategii, adică: care dintre alternative oferă cea mai bună compatibilitate cu resursele întreprinderii, oferă cel mai mare avantaj concurențial, satisface cel mai bine preferințele managementului și generează cele mai mici neajunsuri.

De exemplu, strategia unui restaurant este conturată prin stabilirea segmentului de consumatori căruia i se adresează, precizarea meniului, a nivelurilor de prețuri, a amplasării localului, a ambianței interioare, etc.

❖ **Planificarea operațională** este necesară pentru a duce la îndeplinire planurile strategice și a asigura funcționarea efectivă a întreprinderii.

Practica a dovedit că un motiv esențial pentru care întreprinderile mici și mijlocii dau faliment este lipsa unei planificări operaționale adecvate. Aceasta este vitală pentru întreprindere, întrucât ajută la evitarea unor greșeli costisitoare, determină economii de timp și creează premisele unei calități corespunzătoare a produselor sau serviciilor.

Planificarea operațională cuprinde două părți:

1) *Stabilirea următoarelor elemente:*

- **Politicele** care orientează acțiunea mai ales în situații repetitive. Dacă ele există, atunci managerii pot folosi delegarea de autoritate, iar angajații vor lua decizii bazat pe gândirea și filozofia managerului. *De exemplu*: politica de personal a unei întreprinderi poate consta în promovarea din interior, deci dându-le prioritate în promovare actualilor angajați.
- **Metodele și procedeele** care oferă angajaților instrucțiuni pentru desfășurarea muncii lor, adică explicații detaliate privind modul de a efectua adecvat sarcinile care le revin și ordinea efectuării acestora. *De exemplu*, procedeul selecției personalului cuprinde: completarea cererii și CV-ului, interviul, testarea și selecția propriu-zisă.
- **Bugetele** stabilesc cerințele de resurse financiare pentru a urma strategia aleasă și a realiza obiectivele stabilite;
- **Standardele** stabilesc nivelele dorite ale productivității muncii și a randamentului utilajelor. Ele constituie atât stimulente pentru a motiva angajații, cât și repere pentru a depista încă din faza incipientă rezultatele necorespunzătoare.

2) *Planificarea modului de funcționare a întreprinderii:*

- **Planificarea funcționării, selectarea și aranjarea utilajelor din dotare.** Excesul de capacitate de producție sau de servire determină sporirea costurilor, ceea ce poate reduce poziția concurențială a întreprinderii. Dimpotrivă, insuficiența capacității de producție sau de servire va duce la reducerea volumului vânzărilor, respectiv a încasărilor, dar și la pierderea de clienți. De aceea trebuie ca prin planificare să se realizeze o balanță între producție (adică ofertă) și vânzări (adică cerere);
- **Alegerea surselor de aprovizionare pentru materialele necesare**, întrucât costul materiilor prime folosite reprezintă aproximativ 50% din costurile de producție;
- **Planificarea necesarului de personal** (număr, specializări, repartizarea pe schimburi, etc.);
- **Alegerea celei mai adecvate structuri organizatorice, precum și a formei de organizare;**
- **Stabilirea unor sisteme eficiente de evidență contabilă, respectiv informaționale;**

- **Programarea operativă a producției sau a prestării serviciilor**, adică o detaliere a sarcinilor de producție, respectiv de prestări servicii pe perioade mai scurte de timp, adică decade, zile, schimburi de lucru.

8.2. Strategii de creștere a firmelor mici și mijlocii

Strategiile de creștere pot fi *strategii interne și strategii externe*.

A) **Strategiile interne** pentru creștere se bazează pe eforturile generate din interiorul firmei cum ar fi: crearea produselor noi, alte strategii legate de produs, expansiunea internațională. Trăsăturile creșterii generate intern se referă la faptul că firma se bazează pe competențele sale, pe experiența ei, pe practicile sale de afaceri și pe angajații săi. Deseori acest tip de creștere se numește creștere organică, întrucât nu se bazează pe intervenția externă.

1. Creșterea internă are limite referitoare la faptul că pe măsură ce firma se „maturizează” este mai dificil să-și susțină creșterea numai prin mijloace interne.

Avantajele creșterii interne sunt următoarele:

- creșterea este eșalonată în timp, ceea ce permite firmei să se adapteze continuu la schimbarea condițiilor de mediu;
- permite un control maxim asupra calității produselor și serviciilor sale în timp ce în cazul creșterii externe firma trebuie să împartă controlul cu partenerii de afaceri;
- se menține cultura organizațională a firmei, în sensul că firma nu este nevoită să-și interfereze cultura cu o altă firmă;
- încurajează antreprenoriatul intern, în sensul că firma își caută idei în interior în loc să apeleze la stakeholders din afara firmei sau la parteneri;
- permite firmei să-și promoveze pe diferite funcții proprii angajați (promovare din interior), aspect care motivează puternic angajații.

Dezavantajele creșterii interne a firmei se referă la următoarele aspecte:

- este o formă lentă de creștere care nu permite firmei să realizeze suficient de rapid economii de scară competitive;
- nevoia de a fundamenta resurse noi, în sensul că unele strategii interne de creștere necesită ca firma să fie inovativă și să dezvolte resurse noi (de exemplu în cazul creării produselor noi);
- dacă efortul intern în direcția creșterii eșuează, atunci investiția făcută nu poate fi recuperată;
- generează capacitate suplimentară în industria respectivă, aspect care poate determina reducerea profitabilității în industrie.

a) **Crearea produselor noi** se referă la conceperea, fabricarea și vânzarea produselor sau serviciilor noi, aceasta fiind o cale pentru a crește veniturile firmei. În industriile cu ritm rapid de dezvoltare, supraviețuirea obligă firmele să inoveze produse sau servicii.

Strategia de creare a produselor noi prezintă un grad de risc ridicat. Potrivit unui studiu efectuat de firma Boston Consulting Group, numai 20% dintre produsele noi lansate pe piață au succes, iar dintre toate produsele lansate 90% reușesc să dobândească numai 1% cotă de piață.

Pentru ca aplicarea strategiei de creare a produselor noi să aibă succes firma trebuie să ia în considerare câteva exemple esențiale:

- să fie identificată o nevoie și aceasta să nu fie acoperită, ceea ce înseamnă că trebuie evitate piețele care sunt deja saturate;
- să fie create produse care adaugă valoare pentru consumatori;
- să existe compatibilitate între calitatea produselor sau serviciilor și preț pentru ca acestea să fie acceptate de consumatori;
- orientarea spre un segment de piață specific, ceea ce presupune canalizarea eforturilor firmei spre o publicitate adresată acestui segment și o selectare adecvată a distribuitorilor;
- efectuarea în mod continuu a analizei de fezabilitate chiar dacă produsul a fost deja lansat pe piață, aspect care permite efectuarea îmbunătățirilor cerute de piață.

Cauzele care determină insuccesul produselor noi se referă la o analiză necorespunzătoare a fezabilității, supraestimarea potențialului pieței, alegerea necorespunzătoare a momentului de lansare a unui produs nou, publicitatea și promovarea necorespunzătoare, respectiv service-ul insuficient.

b) Alte strategii legate de produs:

I. Îmbunătățirea unui produs sau serviciu existent se referă la îmbunătățirea calității, schimbarea dimensiunii, adaptarea mai bună pentru a satisface nevoile consumatorilor, îmbunătățirea durabilității. Prin aplicarea acestor măsuri crește valoarea produselor existente și implicit prețul, respectiv crește posibilitatea de a obține venituri. S-a constatat că îmbunătățirea produselor existente este mai puțin costisitoare decât crearea de produse noi, fapt pentru care această oportunitate nu trebuie să fie neglijată de întreprinzători.

II. Creșterea penetrării pe piață a unui produs sau serviciu existent presupune eforturi de marketing suplimentare, creșterea capacității de producție pentru ca în final să crească volumul vânzărilor. Creșterea cotei de piață se poate realiza prin creșterea cheltuielilor de reclamă, vânzări promoționale, reduceri de preț, creșterea personalului de vânzări.

III. Extinderea gamei de produse înseamnă diferite variante ale aceluiași produs care se adresează diferitelor grupe de consumatori, aceștia plătind prețuri diferite.

IV. Extinderea geografică se referă la creșterea firmei prin deschiderea unor noi locații în diferite zone.

c) Expansiunea internațională este generată de saturarea clienților din anumite zone geografice. Aspectele ce trebuie luate în considerare în acest caz se referă la evaluarea potențialului de creștere a firmei prin extinderea pe piețe externe și găsirea celei mai adecvate strategii pentru intrarea pe piețe externe.

B) Strategii externe pentru creștere sunt strategii de colaborare între firme care determină un ritm mai rapid de creștere comparativ cu strategiile interne de creștere.

Avantajele strategiilor externe pentru creștere se referă la:

- se reduce concurența dacă o firmă cumpără o altă firmă concurentă;
- se dobândește acces la produsele care aparțin altei firme (prin achiziții și alianțe strategice);
- se dobândește acces la produse și piețe noi (prin achiziții, alianțe strategice și franchising);
- se dobândește acces la experiența tehnologică a partenerului;

- economia de scară prin faptul că reunirea activităților a două firme poate duce la costuri de producție unitare mai mici.

Dezavantajele strategiilor externe de creștere sunt:

- incompatibilitatea managementului de vârf din cadrul firmelor care colaborează;
- incompatibilitatea culturilor organizaționale;
- incompatibilitatea proceselor de producție;
- pierderea flexibilității organizaționale;
- creșterea complexității afacerii.

a) Achizițiile- de obicei firmele antreprenoriale sunt cumpărate de către alte firme și mai rar invers. Dacă o firmă dorește să crească prin achiziționări este important să găsească firma potrivită. În acest scop trebuie să studieze piața pentru a identifica candidații potențiali, după care aceștia trebuie analizați cu atenție sub aspectul echipei de management, a compatibilității cu echipa de management a firmei care inițiază cumpărarea, respectiv cu cultura organizațională a acesteia, a rezultatelor financiare obținute și a celor planificate a se obține.

b) Acordarea licenței – constă în permisiunea dată altei firme pentru a-i folosi o formă specifică a proprietății sale intelectuale, în condiții bine stabilite. Aceasta este o cale de a crește veniturile unei firme și este foarte des utilizată în industria software și cea a biotehnologiilor. Acordarea licenței se negociază și de obicei se stabilește o sumă inițială care trebuie plătită firmei care acordă dreptul și o sumă care se plătește continuu, pe parcursul întregii perioade de utilizare. Avantajele acordării licenței de către firmele antreprenoriale se referă la creșterea veniturilor firmei, împărțirea costurilor și riscurilor atașate dezvoltării unor tehnologii noi cu firmele cărora le acordă licența.

c) Alianțele strategice și societățile mixte – dau posibilitatea firmelor să se concentreze pe domeniul lor de competență pe care să-l completeze cu cel al partenerului. Parteneriatele sunt foarte atractive pentru firmele antreprenoriale pentru că ele nu dispun de resurse financiare sau de timpul necesar dezvoltării tuturor competențelor cerute pentru a aduce pe piață rapid produsele.

Aceste strategii prezintă următoarele *avantaje*:

- dobândirea accesului la o anumită resursă (capital, angajați calificați, utilaje și instalații moderne);
- economii de scară;
- împărțirea riscurilor și a costurilor;
- dobândirea accesului la o piață externă;
- oportunitatea de a învăța din experiența altor firme;
- creșterea vitezei de acces pe o piață;
- neutralizarea acțiunii concurenților.

Participarea firmelor la alianțe și societăți mixte are însă și o serie de *dezavantaje*:

- necesitatea de a asigura un management al parteneriatului;
- riscul ca informațiile critice pentru parteneri să ajungă la concurență;
- riscul de a eșua parteneriatul;
- incompatibilitatea culturilor organizaționale;
- reducerea flexibilității organizaționale a partenerilor.

8.3 Strategii de ieșire dintr-o afacere

Întreprinzătorii trebuie să analizeze opțiunile posibile atunci când se decid că este timpul ca ei să se retragă de la conducerea firmei pe care au înființat-o. De obicei aceștia recurg la una din următoarele strategii: vânzarea către persoane din exterior, respectiv vânzarea firmei către persoane din interiorul firmei.

Vânzarea către persoane din exterior necesită timp, răbdare și pregătire pentru a găsi un cumpărător potrivit, a negocia și a încheia tranzacția, respectiv a efectua transferarea firmei spre noul proprietar. O vânzare de succes necesită o pregătire prealabilă, întocmirea unor situații financiare exacte și sincronizare.

Vânzarea către persoane din interior – când întreprinzătorii nu au membri de familie cărora să transfere proprietatea asupra firmei, vânzarea acesteia către angajați este opțiunea perfectă.

Alternativele în acest caz sunt următoarele:

- cumpărătorul plătește vânzătorului o sumă de bani la finalizarea tranzacției, după care acesta va plăti vânzătorului partea rămasă din prețul de vânzare sub formă de rate;
- managerii sau angajații împrumută bani de la o instituție financiară și plătesc proprietarului prețul întreg al firmei, după care aceștia folosesc veniturile realizate din activitatea firmei pentru a plăti datoria;
- angajații folosesc o parte din salariile lor pentru a achiziționa treptat de la proprietarul firmei acțiuni, până ajung să dețină firma în totalitate.

Bibliografie

Borza A., Bordean O., Mitra C., Mureșan A., Supuran R., *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii*, Risporint, Cluj-Napoca, 2009

Kotler Ph., *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997

Nicolescu O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001.

Resurse video

The steps of the strategic planning process in under 15 minutes	https://www.youtube.com/watch?v=HQ6348u6o08
Strategic Planning for Small Business	https://www.youtube.com/watch?v=iCYxgRB9Dmg
Types Of Business Growth Strategies - Business Strategy For Management	https://www.youtube.com/watch?v=ogJV5AzmdrM
How to Turn Your Business into an Economic Engine through Succession Planning	https://www.youtube.com/watch?v=7Nzw7paRSjM

Întrebări cheie, de verificare :

- *Care sunt avantajele planificării strategice?*
- *Ce alternative strategice există pentru întreprinzătorii care doresc să-și dezvolte afacerea?*
- *Ce alternative strategice există pentru întreprinzătorii care doresc să iasă din afacere?*

CAP. 9 MARKETINGUL ÎN IMM-URI

9.1. Problemele de marketing ale IMM-urilor

Caracteristicile firmelor mici și mijlocii determină anumite *probleme specifice ale activității de marketing*:

- *baza de consumatori* – IMM-urile sunt dependente de o bază de consumatori limitată geografic și numeric;
- *resurse limitate* – cheltuielile IMM-urilor pentru activitățile de marketing reprezintă un procent mai mic în venituri decât cheltuielile similare ale firmelor mari;
- *stilul de management personalizat* – managerii firmelor mici și mijlocii își asumă responsabilitatea atât pentru elaborarea strategiei de marketing cât și pentru implementarea programelor de marketing;
- *incertitudine și evoluție* – lipsa controlului asupra pieței, numărul redus de consumatori și produse, abilitățile managerului determină incertitudinea mediului în care IMM-urile operează, aceasta făcând ca problemele pe termen scurt să aibă prioritate asupra planificării pe termen lung;
- *inovații, nișe și lipsuri* – problema de marketing a firmelor mici și mijlocii este cum să dezvolte produse și servicii inovative, după care cum să își apere avantajul competitiv și să folosească deplin inovațiile dispunând de resursele limitate.

Stilul de marketing al firmelor mici și mijlocii are următoarele *caracteristici*:

- *lipsa unei planificări formalizate a strategiilor de marketing*: IMM-urile adoptă metode informale, deseori ca reacție la activitatea lor pe piață;
- *extindere și activitate redusă* – IMM-urile evită campaniile de marketing costisitoare și extinse;
- *simplic și hazardat* – se bazează pe eforturi de marketing simple și aleatorii;
- *orientarea pe produs și preț* – aceste firme caută să dezvolte produse cu prețuri competitive și mai puțin să se implice în activități de promovare și de identificare a unor canale de distribuție noi;
- *implicarea proprietarului firmei* – capacitățile și experiența întreprinzătorului determină natura și complexitatea metodelor de marketing utilizate.

9.2. Mix-ul de marketing la IMM-uri

În mod tradițional teoria de marketing vorbește despre patru elemente cheie ale mixului de marketing: produs, preț, promovare și distribuție. Pentru industria prestatoare de servicii se consideră (Bitner și Broome, 1981) că oamenii, procesele și locația ar trebui să fie, de asemenea, luate în considerare. Ideea este că pentru fiecare produs sau serviciu oferit, există o combinație adecvată a acestor factori care vor optimiza potențialul de vânzare pentru segmentele de piață vizate.

Produs

Elementul produs din mixul de marketing se referă în special la percepțiile și așteptările clienților vis-a-vis de produse sau servicii, și acoperă o varietate largă de aspecte. Sunt incluse aici aspecte privind *calitatea produsului, durabilitatea acestuia și dacă va fi, sau nu, apt pentru scopul*

pentru care a fost achiziționat. Legat de acestea sunt problemele de garanție și service-ul post-vânzare, în cazul în care există defecte sau probleme în privința calității. Calitatea produsului poate fi satisfăcătoare sau chiar ridicată dar există și problema percepției clientului privind *valoarea pentru bani a produsului*, adică măsura în care calitatea corespunde nivelului costului. În cazul în care calitatea este considerată ca fiind scăzută în comparație cu costul, produsul oferă o valoare scăzută pentru bani, dar dacă aceasta este percepută ca fiind ridicată în raport cu costul, acesta va oferi o valoare bună banilor. De asemenea, legat de valoarea pentru bani este și *gama de aplicații sau utilizările* produsului, și anume *unicitatea sau utilitatea relativă* a bunurilor sau serviciilor.

Produsul ca parte a mixului de marketing nu vizează doar aspecte ce țin de calitate și utilitatea produselor sau a serviciilor, trebuie să ia în considerare, de asemenea, aspectele legate de *stil și de aspect* așa cum acestea sunt percepute de către potențialul client. În special aspectele legate pe *ambalaj și modul de prezentare, marca și imaginea* pe care și-o creează, și din nou *unicitatea* produsului. Acest lucru este valabil mai ales pe piețele premium unde imaginea și unicitatea, de multe ori asociată cu punctele de vânzare sau cu modul de furnizare restricționate, pot conferi valoare prin statutul produsului ducând la prețuri mai mari și implicit și marje de profit mai mari.

Un alt aspect important legat de produs este cunoașterea etapei ciclului de viață în care se află aceasta permițând managerilor să ia decizii în ceea ce privește continuarea vânzării produsului, introducerea unui nou produs sau realizarea unor schimbări la produsul existent. ***Greșeala cea mai frecventă a IMM-urilor este aceea că încearcă să prelungească prea mult ciclul de viață al produsului*** iar acest lucru le face vulnerabile în fața concurenților (prin faptul că nu reacționează prompt atunci când sunt introduse noi produse/servicii pe piață).

Prețul

Elementul preț al mix-ului de marketing presupune identificarea acelui nivel al prețului ce poate fi perceput pentru un produs sau serviciu astfel încât să fie maximizată marja de profit, fără a se reduce volumul vânzărilor. Și aceasta este o chestiune de percepție a clientului, întrucât *nivelul prețurilor trebuie să țină cont de valoarea pentru bani și de nivelul prețurilor practicat de concurenți*. Putem percepe un preț mai mare decât concurenții noștri în cazul în care clienții percep calitatea și valoarea pentru bani a produselor noastre ca fiind substanțial mai bună decât ale concurenței. Cu cât însă diferența între produse este mai mică, cu atât mai mică poate fi diferența de preț.

Atunci când se formulează *politica de preț* a produsului trebuie avute în vedere *aspecte referitoare la politica de reduceri, condițiile de creditare și termenii de plată*, mai ales dacă produsele se distribuie prin intermediul unor rețele de vânzări en-gros sau en-detail. Termenii de plată și reducerile, dacă favorizează distribuitorii, pot acționa ca stimulente substanțiale pentru stocare sau pentru promovarea produselor respective. Aceștia pot avea și efecte negative dacă sunt restrictivi, ducând la descurajarea vânzărilor produsului respectiv sau chiar la vânzarea acestuia la un preț defavorabil în raport cu concurenții. La urma urmei, angroșiști și detailiști sunt la fel de mult preocupați de marjele lor de profit ca și firmele producătoare.

Este recomandat ca firmele mici și mijlocii să își bazeze *strategia competitivă pe alți factori decât prețul* (pentru a putea concura eficient cu marii concurenți care își permit prețuri mici), cum ar fi: *oferte de încercare gratuite, livrări gratuite sau garanția returnării banilor* tinde să scoată în evidență durabilitatea ridicată a produsului și să minimizeze aspectul prețului.

Distribuția (Plasarea)

Acest element al mixului de marketing nu se referă doar la stabilirea locurilor din care clienții pot obține bunurile sau serviciile. Este important să se definească *zonele geografice în care afacerea va funcționa* și, în cadrul acestor zone specificate *locațiile punctelor de vânzare*. Plasarea se referă, de asemenea, la *stabilirea și definirea canalelor de distribuție*, de exemplu, prin intermediul rețelelor angro sau cu amănuntul, prin aprovizionare și livrare directă, prin poștă/curierat etc. Alegerea canalelor de distribuție va avea, de asemenea, *implicații asupra disponibilității produselor*, în ceea ce privește *transportul, modalitățile de aprovizionare, nivelul stocurilor* ceea ce ridică o serie de întrebări suplimentare. Veți aproviziona comercianți cu amănuntul prin livrări regulate, săptămânale, care să le permită să dețină stocuri relativ mici, sau lunar, caz în care nivelul stocului va trebui să fie mai mare, ceea ce va influența condițiile de plată ale distribuitorilor dvs.? Veți alege să funcționați cu o marjă de profit redusă pentru a vă permite să utilizați angroșiști, care să păstreze stocurile pentru retaileri la nivel regional, reducând astfel costurile dvs. proprii de distribuție? Veți aloca zone exclusive de vânzare distribuitorilor dvs., sau aceștia vor fi în competiție unul împotriva celuilalt?

Promovarea

Promovarea cuprinde întreaga gamă de activități de vânzări și publicitate care ar putea fi realizate. Puteți decide să se angajeze o echipă de vânzări pentru a efectua vânzări directe către potențialii clienți. Alternativ, acest lucru ar putea fi realizat de către agenți de vânzări, sau de către personalul de vânzări angajat de către distribuitorii dumneavoastră. Aceasta din urmă poate fi o variantă mai ieftină pentru dvs., dar va fi oare la fel de eficace, ca și proprii agenți de vânzare ținând cont că distribuitorii pot vinde și produsele concurenților?

Componenta de promovare a mixului de marketing implică, de asemenea, identificarea formei adecvate de publicitate pentru produse sau servicii, fie că este prin intermediul televiziunii naționale, locale, radio, ziare și reviste, reviste comerciale de specialitate, scrisori, panouri de publicitate, Pagini Aurii, expoziții, târguri, spectacole locale, televânzări, Internet. Va trebui nu doar să identificați cele mai potrivite forme de publicitate ci va trebui să le selectați pe cele care sunt cele mai accesibile și care sunt susceptibile de a vă oferi cea mai bună rentabilitate a investiției. Reclama de la gură la gură este o formă foarte ieftină și superbă de promovare, dar este lentă și nu poate fi controlată și deci nu se poate conta pe rezultatele pe care le poate produce. Spre deosebire de aceasta, târgurile și expozițiile sunt scumpe și consumatoare de timp, dar dacă sunt alese cu grijă, ele pot oferi un public captiv, cu un potențial nivel de interes ridicat vis-à-vis de produsele dumneavoastră, și o șansă bună de a obține comenzi imediate.

Un alt aspect legat de publicitate este utilizarea de oferte speciale sau promoții de vânzări pentru a genera interes pentru produse și pentru a convinge potențialii clienți să le încerce. Vedem acest lucru frecvent utilizat în supermarket-uri, când sunt lansate noi produse pe baza de "cumperi unul și primești unul gratuit" sau sesiuni de degustări de produse alimentare însoțite de vouchere.

Promovarea eficientă presupune a identifica ce are „priză” la clienții potențiali și apoi a folosi puțină imaginație pentru a declanșa interesul lor pentru produsul dumneavoastră.

Oamenii

În cazul furnizării de servicii, spre deosebire de produse, oamenii devin un element mai important, în special în ceea ce privește imaginea pe care ei o proiectează pentru potențialii clienți.

Aceasta se referă nu doar la impresiile create de *îmbrăcămintea sau de aspectul fizic* ci este o chestiune care implică *cunoștințele și comportamentul* în cazul interacțiunii cu clienții. Vorbim despre *cunoștințe tehnice referitoare la produse și servicii* care pot crea (sau, dacă sunt absente, pot distruge) încrederea clienților. Se referă, de asemenea, la *atitudinea față de clienți*, de exemplu, amabilitatea personalului de la recepție, utilitatea personalului de vânzări, interesul pozitiv manifestat pentru rezolvarea problemelor clienților, etc. și la construirea unor relații pe termen lung cu clienții, aspecte care reflectă *cultura organizațională a afacerii*.

Locația

Acest element se referă la mediul în care au loc vânzările și în special la impresia creată de acele zone ale locației care sunt văzute de către clienți. Este zona de recepție curată, ordonată și decorată cu gust, sau mobilierul este învechit și spațiul aglomerat? Organizația proiectează imaginea unei firme bine organizate și profesioniste? Dacă aveți îndoieli cu privire la sediul dumneavoastră, puneți-vă întrebarea, "Cum m-aș simți în această locație în cazul în care ar aparține unuia dintre furnizorii mei? M-aș simți confortabil, jenat sau de-a dreptul dezgustat?"

Procesele

Procesele ca parte a mixului de marketing se referă la *furnizarea de produse și servicii de calitate* pentru clienți. Aceasta implică asigurarea faptului că *politicile și procedurile companiei vor favoriza satisfacerea nevoilor clienților și furnizarea de servicii la standardele cerute*. Se poate referi, de exemplu, la puterea acordată salariaților de a fi flexibili sau de a modifica procedurile cu scopul de a-i ajuta pe clienți, sau se poate referi la implicarea clienților în dezvoltarea produsului, sau în căutarea unor metode de a îmbunătăți standardele serviciilor.

9.3. Impactul Internetului asupra marketingului în firmele mici și mijlocii

Internetul oferă antreprenorilor puterea de a-și extinde semnificativ raza de acțiune a marketing-ului. Printr-un site propriu chiar și cele mai mici firme își pot comercializa produsele sau serviciile în toată lumea, acest site reprezintă un canal de distribuție convenabil atât pentru clienți cât și pentru proprietarii de afaceri.

O pagină de Internet creativă oferă IMM-urilor capacitatea de a face afaceri globale la un cost foarte scăzut, prezența acestora pe Internet fiind comparabilă, din perspectiva caracteristicilor paginii, cu cea a firmelor mari concurente. Pot fi atrași consumatori situați oriunde în lume și oferă antreprenorilor flexibilitate în coordonarea afacerii lor de oriunde s-ar afla ei.

Un site permite consumatorilor să adune informații despre produs/serviciu, să găsească răspuns la întrebările lor, le oferă posibilitatea de a descărca diagrame și fotografii, precum și posibilitatea de a comanda ușor un produs și a-i urmări etapele de livrare. Antreprenorilor, site-ul le permite furnizarea de informații importante, către actualii sau potențialii clienți, într-un mod interactiv.

Firmele mici și mijlocii care au succes în vânzarea online înțeleg nevoile consumatorilor și cunosc modalitatea de a-i atrage folosind Internetul. Site-urile lor creează același sentiment de încredere și atenție personală de care consumatorii ar avea parte dacă ar apela la o firmă locală.

Bibliografie

Butler David, *Business Planning - a Guide to Business Start-up*, Butterworth-Heinemann, 2000

Borza A., Bordean O, Mitra C., Mureșan A., Supuran R., *Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii*, Risporint, Cluj-Napoca, 2009

Kotler Ph., *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997

Nicolescu O., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001.

Resurse video

Guerrilla marketing	https://www.youtube.com/watch?v=yfLLcqC-D7Y
How to Market My Small Business - Small Business Marketing Tips - Marketing Strategies	https://www.youtube.com/watch?v=9_CLnPll-50
Best marketing strategy ever! Steve Jobs Think different / Crazy ones speech	https://www.youtube.com/watch?v=keCwRdbwNQY
Sales & Marketing Strategy For Service Based Business	https://www.youtube.com/watch?v=FpneNEDON_U
15 Billion Dollar Marketing Lessons From Red Bull	https://www.youtube.com/watch?v=Qnr9T9Q86aU

Întrebări cheie, de verificare :

- ***Ce înțelegeți prin strategie de marketing?***
- ***Caracterizați elementul „plasare” al mix-ului de marketing***
- ***Ce reprezintă activitatea de promovare la o IMM?***
- ***La ce se referă componenta locație a mix-ului de marketing?***
- ***Care sunt componentele suplimentare ale mix-ului de marketing în cazul firmelor prestatoare de servicii? Caracterizați-le pe scurt.***
- ***Care sunt cele mai importante aspecte pe care componenta „produs” a mixului de marketing trebuie să le surprindă?***

CAPITOLUL 10. FINANȚAREA ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

O condiție necesară pentru succesul afacerii este existența resurselor financiare necesare. În general, start-up-urile au adesea dificultăți în a strânge bani, deoarece sunt necunoscute iar produsele/serviciile lor nu au trecut testul pieței. Întreprinzătorii trebuie să folosească frecvent banii proprii, să încerce să obțină garnturi sau să se adreseze prietenilor și familiei pentru ajutor. Acest efort este adesea un demers dificil. Mulți întreprinzători aud „nu” de mai multe ori înaintea de a obține finanțare pentru activitatea lor.

10.1 Importanța finanțării afacerilor

Puțini oameni trec prin experiența atragerii de capital pentru investiții înainte de a fi nevoiți să obțină capital pentru propria firmă. În consecință, mulți întreprinzători merg la încercare în demersul de a atrage capital întrucât nu au experiență în acest sens și pentru că nu știu prea multe despre opțiunile lor (Zhang, 2010). Întreprinzătorii trebuie să cunoască toate alternativele pe care le au în vederea atragerii de finanțare pentru afacerile lor.

Nevoia de a strânge bani surprinde mulți întreprinzători deoarece mulți dintre ei își lansează firmele cu intenția de a asigura toate resursele financiare prin eforturi proprii. Cu toate acestea, ei descoperă că operarea afacerii fără capital de investiții sau banii împrumutați este mai dificilă decât au anticipat. Din această cauză, este important ca întreprinzători să înțeleagă rolul capitalului de investiții în supraviețuirea și succesul ulterior al unei firme noi.

Există trei motive pentru care majoritatea proiectelor antreprenoriale trebuie să atragă bani în fazele inițiale ale ciclului de viață: probleme ale fluxului de numerar, investiții de capital și cicluri lungi de dezvoltare a produselor.

a) Probleme ale fluxului de numerar

Pe măsură ce o firmă se dezvoltă are nevoie de tot mai mult numerar pentru a funcționa și pentru a-și satisface clienții. Adesea, trebuie achiziționate noi echipamentele și angajate noi persoane care trebuie instruite înainte ca noii clienți să genereze venituri suplimentare. Decalajul dintre cheltuieli pentru a genera venituri și veniturile obținute din operațiunile firmei creează probleme ale fluxului de numerar, în special pentru întreprinderile noi, adesea mici, precum și pentru cele care se dezvoltă rapid.

Deși, uneori, un flux de numerar negativ este justificat în perioadele de început ale vieții unei firme - pentru a construi clădiri și a cumpăra echipamente, pentru pregătirea/formarea profesională a angajaților și a-și construi marca - poate provoca complicații severe. De obicei, o firmă eșuează dacă își consumă tot capitalul, ca urmare a fluxului de numerar negativ, înainte de a deveni profitabilă. Acesta este motivul pentru care resursele financiare inadecvate sunt un motiv principal pentru care firmele eșuează. O firmă poate pur și simplu să rămână fără bani chiar dacă are produse/servicii bune și clienți mulțumiți.

Pentru a preîntâmpina epuizarea resurselor financiare, întreprinzătorii au nevoie de capital de investiții sau de o linie de credit de la o bancă care să acopere fluxurile de numerar negativ. De obicei este dificil pentru o firmă nouă să obțină o linie de credit de la o bancă. Din această cauză, noile firme caută să atragă capital de investiții, aplică bootstrapp-ingul sau caută să identifice metode de finanțare creativă.

b) Investiții de capital

Deseori, firmele trebuie să strângă bani înaintea demarării lor pentru a finanța investițiile de capital. Deși este posibil ca fondatorii să-și finanțeze activitățile inițiale, este din ce în ce mai dificil pentru ei să facă acest lucru atunci când vine vorba de achiziționarea de proprietăți, construirea de clădiri, achiziționarea de echipamente sau investițiile în alte proiecte de capital. Multe întreprinderi antreprenoriale sunt capabile să întârzie sau să evite aceste tipuri de cheltuieli prin închirierea spațiului sau utilizarea resurselor partenerilor de afaceri. Cu toate acestea, la un moment dat în ciclul său de creștere, nevoile firmei pot deveni suficient de specializate astfel încât să justifice achiziționarea de active mai degrabă decât închirierea sau obținerea lor în sistem leasing.

c) Cicluri lungi de dezvoltare a produselor

În unele domenii de activitate, firmele trebuie să obțină bani pentru a acoperi, în avans, costurile ciclurilor de dezvoltare a produselor lungi. De exemplu, este nevoie între un an și jumătate și doi ani pentru a dezvolta un joc electronic. În industria biotehnologiei, până la licențiere comercială trec aproximativ opt ani. Acest ritm lent al dezvoltării produsului necesită investiții substanțiale înaintea înregistrării beneficiilor financiare. Ciclurile lungi de dezvoltare a produsului sunt realitățile cu care se confruntă multe industrii/domenii de activitate.

10.2. Surse de finanțare a afacerii

A. Finanțarea proprie

De obicei, capitalul inițial necesar demarării afacerii provine din investițiile personale ale întreprinzătorului. Acest capital este denumit capital de risc, întrucât întreprinzătorul își asumă riscul pierderii banilor în cazul falimentului întreprinderii. În mod concret finanțarea proprie are ca surse:

- economiile personale ale întreprinzătorului (care constituie cea mai mare parte a resurselor financiare necesare afacerii) precum și munca și efortul depus de întreprinzător;
- sumele de bani, cadouri, munca neplătită, spații puse la dispoziție de prieteni, rude, cunoștințe, care în acest fel vor deveni parteneri în afacere, pretinzând deci o parte din profitul viitor;
- bootstrapping este acea modalitate de a asigura sursele de finanțare ale unei afaceri fără a apela la resurse externe, ci doar făcând economii și folosind cât mai eficient resursele proprii, atât monetare, cât și orice alte resurse proprii.

Câteva recomandări pentru un bootstrapping eficient ar fi:

- utilizarea locuinței proprii sau un birou virtual pentru derularea afacerilor;
- apelarea la schimburi de tip barter pentru a obține resurse/materiale/echipamente/servicii etc. necesare derulării activității;
- investirea în funcționalitate, în resurse productive. Mulți întreprinzători au tendința de a face investiții neproductive: o mașină mai performantă, mobilier de birou frumos, echipamente de birou costisitoare, etc. Când este posibil ar trebui achiziționate echipamente la mâna a doua (second-hand) sau ar trebui închiriate și, de ce nu, chiar împrumutate.
- utilizarea de voluntari sau elevi/studenți în practică;

- utilizarea Internetului pentru reducerea costurilor (pentru promovare sau achiziții, informare, diverse soluții gratuite etc.);
- negocierea unor termene de plată cât mai lungi cu furnizorii;
- negocierea unor termene de plată cât mai scurte cu clienții;
- promovarea afacerii din gură în gură pentru că aceasta generează mai multă încredere și un grad de atașament mai mare;
- lansarea produsului/serviciului pe piață cât mai repede. Mulți antreprenori amână momentul lansării produsului/serviciului pentru că încă nu este perfect. Lansarea rapidă a produsului pe piață oferă două avantaje: se încasează bani de pe urma vânzării lui și se obține și reacția pieței;
- concentrarea pe cash-flow și nu pe profitabilitate.

Aceasta sursă de finanțare asigură flexibilitate, siguranță și independență. Totodată, în perspectiva atragerii de surse de finanțare exterioare firmei, angajarea unor fonduri proprii reprezintă o garanție a motivației întreprinzătorului pentru asigurarea succesului afacerii.

Dezavantajele finanțării din surse proprii sunt și ele importante:

- fondurile proprii sunt în general destul de limitate și pot frâna dezvoltarea afacerii;
- în caz de nereușită, pierderea va fi suportată în întregime de întreprinzător (sau de apropiați săi);
- firma va fi puțin cunoscută de instituțiile financiare și va putea mai greu mobiliza fonduri în situații speciale.

B. Finanțarea prin capital

Dezavantajul principal al finanțării prin capital este acela că proprietarii firmei renunță la o parte din participația lor și pot pierde din control asupra afacerii. Avantajul principal este accesul la capital. În plus, deoarece investitorii devin proprietari parțiali ai firmelor în care investesc, ei încearcă adesea să ajute acele firme oferindu-și expertiza și sprijinul. Spre deosebire de un împrumut, banii primiți de la un investitor nu trebuie returnați. Câștigul investitorul este reprezentat de dividende și de vânzarea acțiunilor deținute.

1) Fondurile de capital de risc sunt surse de finanțare specializate în investiții în cazul cărora probabilitatea unui eșec este mai mare - dar cazurile de succes sunt suficiente pentru a compensa pierderile.

Fondul de risc investește în capitalul firmei - de regulă ca acționar minoritar -, urmând să își retragă această participație după o anumită perioadă (de regula 3-5 ani). Fondul de risc câștigă din diferența dintre valoarea participației între momentul efectuării investiției și cel al lichidării participației la capitalul firmei.

Principalele *avantaje* ale acestei forme de finanțare sunt:

- primirea unei infuzii de capital pe o perioadă îndelungată, timp în care nu trebuie plătite dobânzi (nici dividendele nu sunt o prioritate a acestui tip de fond);
- primirea unei sume care nu figurează în evidențele firmei ca datorii ci ca surse financiare proprii. Prin urmare, capacitatea de îndatorare a firmei nu este afectată;
- o dată cu banii, fondul aduce și specialiștii săi care vor asista întreprinzătorul la managementul firmei;

- păstrarea controlului majoritar asupra capitalului firmei;
- existența unui semnal asupra viabilității firmei pe termen mediu.

Există și **dezavantaje** ale acestei forme de finanțare, cum ar fi:

- dificultatea de obținere a fondurilor (în general, în economiile dezvoltate, se apreciază că numai 1% din cererile de finanțare sunt aprobate);
- necesitatea de a participa cu fonduri proprii considerabile la afacere (fondurile de risc sunt de regulă acționari minoritari);
- implicarea unui partener extern în managementul firmei;
- necesitatea unor eforturi suplimentare privind prezentarea regulată a situației firmei către fondul de investiții;
- necesitatea găsirii unei surse alternative de finanțare în momentul retragerii fondului de risc și posibilitatea interpretării acestei retrageri ca un semnal negativ privind firma.

În România, fondurile de capital de risc nu sunt destinate în special IMM-urilor, ci mai ales firmelor mari care doresc o infuzie de capital pentru o anumită perioadă. Evident, există posibilitatea ca un fond de risc să dorească să fie partener și cu o firmă nou-înființată.

2) Investitorii privați (Business Angels) sunt persoane fizice care dețin resurse financiare și experiență în administrarea unei afaceri. În schimbul infuziei de capital și cunoștințe pe care o oferă, Business Angelul solicită cedarea unei părți din acțiuni. Un Business Angel nu cere nicio garanție pentru sumele oferite, spre deosebire de o bancă sau de alte tipuri de finanțare și, în plus, acesta vine și cu experiență în elaborarea strategiei și experiență managerială.

C. Finanțarea prin creditare

Împrumuturile bancare constituie o sursă importantă pentru constituirea resurselor financiare necesare derulării afacerii. Cu toate acestea întreprinzătorii privesc cu multă reținere posibilitatea finanțării activității lor prin intermediul creditului bancar, motivele principale fiind: dobânzile ridicate practicate de băncile comerciale, condițiile severe impuse de bănci pentru acordarea lui. Astfel, Banca Comercială Română cere ca solicitantul creditului să fie client al băncii de cel puțin șase luni, deci să-și deruleze o parte din activitate prin intermediul ei, banca având astfel ocazia să se convingă dacă solicitantul respectiv are probleme la efectuarea plăților.

Acordarea unui împrumut bancar este precedată de analiza temeinică a dosarului de creditare care cuprinde: date generale despre întreprindere, analiza economico-financiară a activității acesteia, documente referitoare la garantarea creditului (planul de afaceri pentru anul în curs, bilanțul contabil pe ultimul an de activitate, contul de profit și pierderi, contractele de aprovizionare și desfacere). Sunt admise drept garanții bunurile mobile și imobile care pot fi transformate cu ușurință în lichidități în orice moment al perioadei de creditare.

Avantajele creditului bancar:

- obținerea de fonduri suplimentare, peste cele proprii;
- stabilirea unei relații cu o instituție financiară cunoscută, accesul mai ușor la alte servicii furnizate de către bancă;
- obținerea unui credit poate funcționa ca un semnal ce atestă viabilitatea afacerii în fața altor investitori potențiali;

- în cazul anumitor forme de credit există un grad de flexibilitate în ceea ce privește sumele angajate, datele la care se angajează sumele respective, dobânzile și termenele de rambursare;
- necesitatea de a convinge banca de viabilitatea afacerii sau simpla completare a unei cereri de creditare poate "forța" întreprinzătorul să își analizeze în mod obiectiv afacerea, să obțină o imagine clară a situației sale financiare și un tablou al punctelor slabe, punctelor tari, oportunităților și amenințărilor care caracterizează situația firmei.

Dezavantaje ale creditului bancar:

- reticența băncilor în ceea ce privește finanțarea noilor firme, banca având nevoie de siguranța că va primi înapoi banii acordați drept credit, în timp ce firmele nou-înființate nu oferă aceasta garanție, din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu au foarte multe elemente care să facă din aceste firme elemente stabile în cadrul economiei);
- riscul de a pierde garanțiile depuse sau chiar riscul de faliment în cazul nerestituirii creditului;
- implicarea unui factor "extern" în managementul firmei, apariția unor restricții;
- expunerea la riscuri noi - de exemplu riscul ratei dobânzii;
- riscul întreruperii creditării în cazul unor evenimente nefavorabile pentru firmă.

Principalele tipuri de împrumuturi bancare acordate la solicitarea întreprinzătorilor de către băncile comerciale sunt:

- ***Creditul pentru echipament pe termen mediu (1-5 ani) și lung (5-10 ani)***

Acesta se acordă în completarea surselor proprii, pentru acoperirea cheltuielilor aferente lucrărilor de construcții-montaj, modernizări, re tehnologizări, achiziții de utilaje, finanțarea respectivă fiind de cel mult 85% din valoarea totală a investiției. Creditul se acordă eşalonat, în funcție de efectuarea cheltuielilor pentru care s-a solicitat, iar rata dobânzii percepute de bancă poate fi modificată pe parcursul perioadei de creditare.

- ***Liniile de credite*** reprezintă împrumutul acordat în lei în vederea completării sau reîntregirii capitalului de lucru, care funcționează după sistemul revolving (adică se pot efectua trageri și rambursări pe toată perioada de valabilitate a liniei de credit, condiția fiind ca soldul zilnic al angajamentelor să nu depășească volumul liniei de credit aprobat), întreprinderile care solicită aceste credite trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să înregistreze performanțe financiare corespunzătoare;
- să dispună de un capital social vărsat de cel puțin 1000 lei, iar plățile și încasările să aibă, prin natura activității, un caracter permanent;
- să aibă o situație financiară corespunzătoare, cu o evoluție favorabilă a indicatorilor de bonitate.

Creditul se acordă printr-un cont separat de împrumut (linii de credite), iar rambursarea se face în funcție de performanțele financiare. Volumul liniei de credit în cazul creditării de ansamblu a activității curente se determină în funcție de cifra de afaceri aferentă perioadei de creditare, respectiv de durata medie de încasare a clienților. Garanțiile asigurătorii sunt ipoteca de rang I și gajul asupra activelor din patrimoniul întreprinderii. Rata dobânzii este negociabilă.

- ***Creditul pentru activitatea de leasing*** se acordă întreprinderilor care achiziționează utilaje, echipamente, mijloace de transport în vederea închirierii lor pe o perioadă determinată, în schimbul unei chirii stabilite în prealabil. Perioada acordării împrumutului este de 3-5 ani, iar solicitanții trebuie să fie persoane juridice care au încheiat cu utilizatorii un contract de leasing financiar. Acest contract este necesar să cuprindă cel puțin una din următoarele condiții:

- să fie încheiat pe o perioadă lungă, care implică transferul de proprietate la sfârșitul contractului de leasing;
- este încheiat pe o perioadă mai mare sau egală cu 75% din durata de funcționare a mijlocului fix;
- valoarea actualizată a tuturor chiriilor este mai mare sau egală cu 90% din valoarea pe care ar trebui să o plătească utilizatorul pentru a achiziționa activul fix, altfel decât prin leasing.

Bunurile achiziționate precum și încasările de la cei care au luat în chirie aceste bunuri vor constitui garanția creditului. Rambursarea creditului se face în rate trimestriale, iar rata dobânzii percepute poate fi modificată pe toată perioada de creditare.

- ***Creditul în valută pe termen mediu și lung*** se acordă numai întreprinderilor cu activitate de export, pentru modernizarea și dezvoltarea capacităților de producție existente, pentru re tehnologizarea proceselor de producție, pentru achiziționarea din import a mașinilor, utilajelor, tehnicii de calcul, instalațiilor tehnologice, mijloacelor de transport, pentru efectuarea oricăror altor cheltuieli legate strict de realizarea și darea în exploatare a investițiilor. Acordarea creditului se face prin conturi separate de împrumut, pe baza ordinelor de plată emise de client sau prin deschidere de acreditive documentare.

Documentația necesară obținerii creditelor în valută pentru investiții trebuie să cuprindă:

- documentația tehnico-economică aferentă obiectivului de investiții;
- studiul de fezabilitate bazat pe analiza propriei activități și a perspectivelor sale (se solicită la investițiile a căror valoare depășește suma de 50.000 dolari);
- proiecția surselor și a utilizării acestora până la rambursarea integrală a creditelor pentru investiții;
- situația contractelor de import care fac obiectul creditului;
- situația contractelor de export ale căror încasări urmează să fie cesionate în favoarea băncii;
- memoriu de fundamentare a creditului, din care să rezulte necesitatea, oportunitatea și indicatorii caracteristici, precum și rezultatele economico-financiare scontate.

Creditele se acordă pentru finanțarea a cel mult 85% din valoarea proiectului de investiții, cel puțin 15% trebuind să reprezinte aportul propriu al solicitantului. Dobânda cerută de bancă poate fi modificată pe toată perioada de creditare.

- ***Creditul în valută pe termen scurt*** se acordă pe o perioadă de maxim 12 luni persoanelor juridice cu activitate de export pentru finanțarea activității de aprovizionare, producție, desfacere, prestări servicii, import-export, acoperirea decalajului temporar între cheltuieli și resurse pentru investiții. Documentația necesară aprobării creditelor în valută trebuie să cuprindă pe lângă documentele necesare acordării oricărui tip de credit și copii după contractul de import care face obiectul creditului, respectiv copii după contractele de export ale căror încasări urmează să fie cesionate în favoarea băncii drept garanție pentru creditul respectiv. Utilizarea împrumutului se poate face prin ordine de plată sau deschiderea de acreditive documentare. Rambursarea creditului se face la scadențele stabilite prin contractul de împrumut din încasările în valută realizate de beneficiar.

- **Creditul pentru export** se acordă dacă solicitantul are contracte externe pentru livrări de produse la export, cu modalități de plată asigurătorii (scrisoare de garanție bancară) și încasarea valutei prin Banca Comercială Română. Acest tip de împrumut vizează întregul ciclu de producție-desfacere și se acordă pentru aprovizionările necesare realizării producției destinate exportului, pe baza documentelor ce atestă livrarea mărfurilor la export pe perioada până la încasarea contravalorii lor. Perioada de acordare nu depășește 12 luni, cu excepția produselor cu ciclu lung de fabricație.

Acordarea acestui tip de credit presupune respectarea următoarelor *condiții*:

- existența contractelor de export sau a comenzilor ferme încheiate cu partenerii externi;
- existența modalităților de plată asigurătorii;
- asigurarea împotriva riscului comercial de neplată pe toată perioada de creditare de către orice instituție specializată din țară;
- asigurarea împotriva riscului de țară este obligatorie, cu excepția țărilor din categoria A, nominalizate de B.N.R;
- încasarea valutei aferente exportului pentru care s-au acordat credite și operațiunea de transfer a acesteia în lei să se facă prin conturile B.C.R.;
- durata ciclului de producție, livrare și încasare să nu depășească 12 luni, cu excepția creditelor pentru producția cu ciclu lung de fabricație.

Rata dobânzii percepute de bancă poate fi modificată pe întreaga perioadă de creditare, însă este cu cinci puncte mai mică decât dobânda de bază.

Legea nr. 346/2004 prevede facilitarea finanțării întreprinderilor mici și mijlocii prin instituirea și dezvoltarea de instrumente și scheme financiare, cum ar fi:

- ajutoare financiare nerambursabile acordate întreprinzătorilor la înființarea întreprinderilor mici și mijlocii, pentru completarea capitalului necesar inițierii afacerii;
- ajutoare financiare nerambursabile, acordate întreprinderilor mici și mijlocii pentru completarea resurselor financiare necesare acestora în vederea achiziționării de utilaje, mașini-unelte, instalații și aparate, pe baza unor planuri fundamentate de dezvoltare și de sporire a eficienței afacerilor;
- constituirea unor fonduri de garantare și a unor fonduri de investiții pentru sprijinirea întreprinderilor mici și mijlocii;
- scheme de creditare cu dobândă redusă;
- alte asemenea scheme și instrumente financiare.

D. Forme creative de finanțare

1) Creditele de la furnizori și clienți

Din momentul în care firma a primit bunurile/serviciile livrate de către furnizori și până în momentul plății efective, întreprinzătorul beneficiază efectiv de un credit din partea furnizorului. O situație asemănătoare apare în cazul în care clienții firmei plătesc anticipat.

Evident, acest tip de finanțare reciprocă se face între parteneri de afaceri care prezintă încredere unul pentru celălalt, iar sumele care se vehiculează nu sunt foarte mari, dar sunt suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pentru o perioadă scurtă de timp.

Este în interesul firmei să prelungească perioada de plată a furnizorilor și, în același timp, să își încaseze cât mai repede creanțele. Aceasta "optimizare" nu trebuie totuși să afecteze relațiile de afaceri ale firmei.

Acumularea unor datorii excesive între parteneri poate duce la blocaje financiare. Cunoașterea metodelor alternative de plată și negocierea avantajoasă a contractelor sub acest aspect se pot dovedi extrem de utile în managementul firmei.

2) Fondurile nerambursabile ca soluție de finanțare reprezintă o oportunitate extraordinară în momentul de față în România. Pentru perioada de programare 2014-2020 (încheiată la 31 decembrie 2023), România a atras 22,445 mld Euro, reprezentând o rată de absorbție de 93,2% din fondurile de coeziune. Pentru perioada de programare 2021-2027 sunt alocate României fonduri europene în valoare totală de 84,1 miliarde de euro.

3) Multifinanțare (crowdfunding) prin această modalitate de finanțare un antreprenor/o companie cere bani de la un număr cât mai mare de persoane fizice sau firme pentru realizarea unui proiect bine definit. Există o serie de platforme specializate pe internet care facilitează strângerea fondurilor de la cât mai mulți potențiali investitori. Investitorii primesc părți sociale / acțiuni în companie în schimbul investiției, sau dobândă, în cazul în care oferă un împrumut firmei dezvoltatoare de proiect.

4) Factoring-ul se referă la cumpărarea de către un institut de factoring (factor) de la clientul său (întreprindere furnizoare) a creanțelor acestuia față de alte întreprinderi (beneficiar) cărora le-a livrat mărfuri sau servicii. Firma care recurge la factoring obține în acest fel, contra unui comision perceput de factor, în timp scurt, sumele de bani pentru produsele livrate cu termen de plată îndepărtat, elimină riscul de neplată (care trece asupra factorului) și costurile gestionării creanțelor (sumele ce trebuie încasate de la clienți). Finanțarea se realizează prin accelerarea circulației capitalului.

10.3. Factorii care determină alegerea formei de împrumut adecvate

Cea mai potrivită formă de împrumut va fi determinată de o serie de factori:

- **scopul pentru care fondurile sunt necesare**, de exemplu, dacă este vorba de majorarea capitalului circulant, sau de achiziționarea un vehicul sau unor echipamente. În primul caz, ar fi potrivit un împrumut pe termen mediu, în timp ce pentru vehicule sau instalații și echipamente, leasing-ul sau închirierea sunt mai potrivite.
- **dimensiunea împrumutului**. Majoritatea bancherilor vor împrumuta numai în condiții sigure. O garanție personală pot fi adecvată pentru o sumă de câteva mii de Euro, dar pentru o sumă mai substanțială a creditului va fi necesară garantarea cu proprietatea. Împrumutarea unor sume mici poate fi destul de costisitoare deoarece nivelul ratei dobânzii tinde să scadă pe măsură ce mărimea împrumutului crește și, cu mici împrumuturi, stabilit inițial taxele de înființare a forma o proporție mai mare din costul total.
- **perioada de rambursare**. Împrumutul pe termen scurt tinde să implice rate mai ridicate ale dobânzilor, nivelul acestora scăzând când perioada împrumutului este mai lungă.
- **accesibilitatea rambursărilor**. Întrebarea crucială atunci când se evaluează opțiunile de finanțare este "Poate afacerea să-și permită să facă plățile regulate necesare ținând cont de nivelul actual sau

preconizat al profitului?" Dacă nu, trebuie să punem la îndoială viabilitatea afacerii: "Merită să fie continuată?" Dacă da, trebuie să discutăm necesitatea împrumutului: "Am într-adevăr nevoie de o mașină nouă, sau va mai funcționa încă un an?" Apoi, trebuie să analizăm alternativele de finanțare: Pot găsi un alt creditor, care să accepte rambursări mai mici pe o perioadă mai lungă de timp?"

- **existența unei garanții.** Bancherii vor împrumuta rareori valoarea integrală capitalului, disponibilitatea împrumutului poate fi limitată de capitalurile proprii sau valoarea reziduală a bunurilor față care vor constitui garanția.

Bibliografie:

Borza A, Mitra C., Bordean, O., Mureșan A., Supuran, R., (2011) Antreprenoriat. Managementul firmelor mici și mijlocii. Concepte și studii de caz, Editura Risporint, Cluj-Napoca, p. 223-241

Barringer, B. R. (2012). Entrepreneurship: Successfully launching new ventures, 4th edition. Pearson Education, p 319-345

Resurse web

<https://www.startupcafe.ro/fonduri-europene/finantari-2024-firme-micro-mici-mijlocii-romania-fonduri-europene-ajutoare-stat>

<https://www.arb.ro/smes-talk-ramona-ivan-presedinte-comisia-pentru-fonduri-europene-arb-recomandam-sa-se-demareze-proiectul-de-investitii-doar-dupa-ce-avem-foarte-bine-clarificata-structura-de-finantare-este-bine-sa/#:~:text=%C3%8En%20perioada%20de%20programare%202021,84%2C1%20miliarde%20de%20euro.>

Resurse video

5 Ways To Raise Money For Your Business Funding A Startup	https://www.youtube.com/watch?v=yIaOKefau7w&t=10s
Why VCs and Angel Investors Say "No" to entrepreneurs Alicia Syrett TEDxFultonStreet	https://www.youtube.com/watch?v=IK7HkSp1KBI
Kirsty Nathoo - Managing Startup Finances	https://www.youtube.com/watch?v=LBC16jhiwak
Learn how to raise funding for startups	https://www.youtube.com/watch?v=Xko3vRc26r8

Întrebări cheie, de verificare:

- *De ce au nevoie de finanțare companiile în fazele inițiale ale ciclului de viață?*
- *Care sunt principalele surse de finanțare a unei afaceri ?*
- *Prezentați, pe scurt, factorii care determină alegerea formei de împrumut adecvate*

Bibliografia obligatorie

1. **Borza A.**, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Concepte și studii de caz*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2002
2. **Kotler Ph.**, *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997
3. **Nicolescu O.**, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București 2001.
4. **Patriche D.**, *Tratat de economia comerțului*, Editura Eficient, București 1998
5. **Pop I.**, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Note de curs (server, secțiunea cursuri), 2008
6. **Stokes D.**, *Managementul micilor afaceri*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2001.
- 7 *** CARTA ALBĂ a IMM-urilor din România – 2011, Editura Olimp, București, 2011

Bibliografia suplimentară sau recomandată ca lectură opțională

1. Allen, J., *Ghidul întreprinzătorului particular*, Editura Tehnică, București, 1997.
2. Bateman, M., *Small enterprise development, Policy în the transition economies of CEC : Progress using wrong models*, Wolverhampton, 1998.
3. Borza A., *Managementul strategic și planificarea firmei*, Editura Risoprint Cluj-Napoca, 1997.
4. Cook K, *Planificarea strategică pentru întreprinderi mici*, Editura Teora, București, 1998.
5. Crăciun L., *Managementul strategic al întreprinderilor mici și mijlocii*, Colecția națională, București, 2001.