

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

Manual pentru admiterea la masteratul

MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII AFACERILOR

- Limba Română

Cluj-Napoca

2009

Cap. I - Lect. univ. dr. Dan Lungescu

Cap. II - Conf. univ. dr. Maria Mortan

Cap. III - Prof. univ. dr. Ioan Lazăr

- Conf.univ. dr. Mirela Popa

- Lect.univ.dr. Vincențiu Vereș

Cap. IV,V,VI,VII,VIII

-Prof. univ.dr Anca Borza

-Asist. univ.dr. Ovidiu Bordean

- Asist. univ.dr Cătălina Mitra

- Asist. univ.dr Ciprian Dobocan

Cap.IX,X,XI,XII

- Prof. univ.dr Anca Borza

-Asist. univ.dr. Ovidiu Bordean

- Asist. univ.dr Cătălina Mitra

- Asist. univ.dr Roxana Supuran

- Drd. Anamaria Mureșan

Cuprins

Introducere	5
Partea I-a MANAGEMENT	7
CAPITOLUL 1. SISTEMUL DECIZIONAL	7
<i>Elementele și etapele procesului decizional.....</i>	<i>7</i>
<i>Cerințe față de decizii</i>	<i>9</i>
<i>Tipologia deciziilor</i>	<i>10</i>
CAPITOLUL 2. METODE DE MANAGEMENT ȘI TEHNICI DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII.....	13
<i>Metodele de management</i>	<i>13</i>
<i>Managementul prin bugete.....</i>	<i>13</i>
<i>Managementul prin obiective</i>	<i>16</i>
<i>Managementul prin excepție</i>	<i>18</i>
<i>Managementul pe produs</i>	<i>21</i>
<i>Managementul prin proiecte</i>	<i>26</i>
<i>Tehnici de creativitate.....</i>	<i>29</i>
<i>Cutia cu idei</i>	<i>31</i>
<i>Metoda Brainstorming</i>	<i>31</i>
<i>Metoda Philips 66.....</i>	<i>33</i>
<i>Metoda Frisco.....</i>	<i>34</i>
<i>Metoda Sinectica (Gordon).....</i>	<i>35</i>
Bibliografie. Partea I-a Management	37
Partea II-a MANAGEMENTUL ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII.....	38
CAPITOLUL 3. BAZELE ANTREPRENORIATULUI	38
<i>Lumea antreprenorului</i>	<i>38</i>
<i>Ce este un antreprenor?</i>	<i>42</i>
<i>Avantajele antreprenoriatului</i>	<i>47</i>
<i>Dezavantajele antreprenoriatului</i>	<i>48</i>
<i>Forțele care influențează antreprenoriatul în economia globală</i>	<i>51</i>
<i>Diversitatea culturală a antreprenoriatului</i>	<i>53</i>
<i>Zece greșeli fatale în antreprenoriat.....</i>	<i>55</i>
<i>Cum se pot evita capcanele?.....</i>	<i>58</i>

CAPITOLUL 4. CĂI DE INTRARE ÎNTR-O AFACERE.....	60
<i>Cumpărarea unei afaceri existente.....</i>	<i>60</i>
<i>Etapele cumpărării unei afaceri.....</i>	<i>63</i>
<i>Franchisingul (Franciza).....</i>	<i>66</i>
<i>Inițierea unei afaceri.....</i>	<i>74</i>
CAPITOLUL 5. ALEGEREA AMPLASĂRII UNEI INTREPRINDERI MICI SAU MIJLOCII.....	77
<i>Amplasarea ca sursă a avantajului competitiv.....</i>	<i>77</i>
<i>Criteriile de amplasare pentru firmele de comerț cu amănuntul și firmele prestatoare de servicii.....</i>	<i>82</i>
<i>Opțiunile de amplasare pentru firmele de comerț cu amănuntul și firmele prestatoare de servicii.....</i>	<i>85</i>
<i>Decizia de amplasare pentru firmele productive.....</i>	<i>87</i>
CAPITOLUL 6. ASPECTE PRIVIND GLOBALIZAREA ACTIVITĂȚII FIRMELOR MICI ȘI MIJLOCII.....	90
<i>De ce o extindere globală?.....</i>	<i>90</i>
<i>Strategii de extindere globală.....</i>	<i>93</i>
<i>Bariere în comerțul internațional.....</i>	<i>99</i>
<i>Bibliografie. Managementul Întreprinderilor Mici și Mijlocii.....</i>	<i>102</i>
Partea a III-a MANAGEMENT STRATEGIC.....	103
CAPITOLUL 7. MEDIUL EXTERIOR FIRMEI.....	103
<i>Mediul general.....</i>	<i>103</i>
<i>Mediul industriei.....</i>	<i>107</i>
<i>Evoluția unei industrii.....</i>	<i>116</i>
<i>Grupurile strategice și tipurile strategice.....</i>	<i>117</i>
CAPITOLUL 8. MEDIUL INTERIOR FIRMEI.....	119
<i>Resursele și competențele firmei.....</i>	<i>119</i>
<i>Analiza lanțului valorii. Externalizarea activităților.....</i>	<i>123</i>
<i>Procesul de benchmarking.....</i>	<i>127</i>
CAPITOLUL 9. STRATEGIA LA NIVELUL FIRMEI.....	130
<i>Strategia de diversificare corelată.....</i>	<i>130</i>
<i>Strategia de diversificare necorelată.....</i>	<i>134</i>
<i>Strategii de colaborare: societățile mixte.....</i>	<i>136</i>
<i>Alianțele strategice și rețelele strategice.....</i>	<i>138</i>
<i>Strategii de fuziune și achiziție.....</i>	<i>140</i>
<i>Strategia de restructurare.....</i>	<i>147</i>
<i>Bibliografie. Management Strategic.....</i>	<i>150</i>

Introducere

Evenimentele economice din ultimii ani au influențat și continuă să influențeze substanțial teoria și practica procesului de management. Mediul de afaceri actual este diferit și mult mai complex comparativ cu anii precedenți. În prezent în toate industriile se resimt efectele unor modificări esențiale ale demografiei, a factorilor economici (migrarea forței de muncă spre țările dezvoltate, extinderea outsourcingului, globalizarea, consolidarea în cadrul diferitelor industrii, creșterea concurenței), a factorilor tehnologici și a tehnologiilor informatice (apar cu o viteză sporită tehnologii și echipamente noi, se extinde comerțul electronic care schimbă radical modul de derulare a afacerilor), a factorilor de mediu (încălzirea globală, poluarea).

Prin conținutul său, prezentul manual se adresează absolvenților licențiați în vederea pregătirii acestora, pentru examenul de admitere la Masteratul - *Managementul Dezvoltării Afacerilor*.

În acest sens, cartea grupează problematica cerută în trei părți:

Partea I – a

Managementul firmei - sunt prezentate aspecte conceptuale privind organizarea firmei: organizarea procesuală, funcțiunile firmei, organizarea structurală. De asemenea este prezentat procesul decizional al firmei precum și principalele metode ale fundamentării deciziilor manageriale. O ultimă problematică abordată este legată de metodele și tehnicile de stimulare a creativității.

Partea II

Managementul Întreprinderilor Mici și Mijlocii – oferă cunoștințele și informațiile necesare pentru dobândirea comportamentului antreprenorial, în vederea lansării și să conducerii unei afaceri de succes în mediul concurențial actual. Această parte expune sinteze teoretice și exemple practice, privind antreprenoriatul, respectiv managementul firmelor mici și mijlocii, oferind în același timp un ghid de acțiune pentru asigurarea succesului firmelor.

Partea III

Management strategic – această parte conține atât aspecte teoretice, cât și practici manageriale privind felul în care firmele folosesc procesul de management strategic pentru a concura cu succes în mediul de afaceri actual. Această parte evidențiază necesitatea managementului strategic pentru asigurarea bunei desfășurări a activității firmelor. Oricare ar fi industria în care acționează, firmele trebuie să aibă o viziune strategică și o misiune strategică, a căror formulare, implementare și evaluare corectă, constituie o condiție esențială a dobândirii competitivității strategice. De asemenea sunt prezentate aspecte cu privire la modul în care managerii trebuie să cunoască conținutul procesului de management strategic, factorii de influență și căile de asigurare a competitivității strategice. Firmele răspund acestor factori prin constituirea de alianțe strategice și parteneriate, prin achiziționarea altor firme, prin fuziuni, prin reducerea dimensiunilor activităților, prin re proiectarea modului de desfășurare a proceselor din cadrul lor.

Prin modul de abordare a procesului managerial în prezenta cartei, autorii speră ca Tematica pentru admiterea la Masteratul –Managementul Dezvoltării Afacerilor să fie de un real folos în pregătirea absolvenților, viitori masteranzi, și, în egală măsură, să formeze un suport în orientarea practică a celor interesați de domeniul managementului.

Partea I-a MANAGEMENT

CAPITOLUL 1. SISTEMUL DECIZIONAL

Elementele și etapele procesului decizional

Conducerea unei firme este în permanență pusă în situația de a alege din mai multe posibilități și de a lua decizii în consecință. Decizia constituie punctul central al activității de management deoarece ea se regăsește în toate funcțiile acestuia. Întreaga activitate de conducere este o înlănțuire de decizii fără de care întreprinderea nu ar putea să funcționeze normal.

Deciziile trebuie să fie rezultatul unui proces de gândire precedat de o informare și o analiză temeinică a tuturor datelor problemei, a elementelor de influență având în vedere condițiile concrete în care își desfășoară activitatea fiecare firmă în parte.

Decizia este definită de majoritatea specialiștilor ca o linie de acțiune aleasă în mod conștient de către conducerea întreprinderii în scopul de a ajunge la un anumit rezultat.

Decizia este un act de creație în care se împletește gândirea logică și factorii psihologici.

Sistemul decizional este reprezentat de ansamblul elementelor interdependente care determină elaborarea și fundamentarea deciziilor.

Elementele componente ale sistemului decizional din cadrul firmelor sunt aproximativ aceleași, cu caracteristici specifice domeniului și complexității firmei.

În orice proces decizional se deosebesc următoarele elemente:

- **-decidentul** - poate fi o persoană sau un grup de persoane puse în situația de a lua o decizie;
- **-obiectivul** sau obiectivele urmărite prin adoptarea deciziei;
- **-mulțimea alternativelor** - cuprinde toate variantele posibile de acțiune în vederea realizării obiectivelor propuse;

- **-mulțimea criteriilor decizionale** - reprezentată de punctele de vedere ale decidentului cu ajutorul cărora se izolează aspecte ale realității economice în cadrul procesului decizional;
- **-mediul ambiant;**
- **-consecințele variantelor;**
- **-utilitatea** fiecărei consecințe a diferitelor variante.

Consecințele alternativelor se întâlnesc la intersecția criteriilor cu variantele, ele având unități de măsură specifice.

Utilitățile consecințelor se exprimă în aceeași unitate de măsură a căror valoare variază între 0 și 1, utilitatea reprezentând folosul așteptat de decident în urma faptului că o anumită consecință se realizează.

Fiind un proces complex de cunoaștere, judecată și acțiune, managementul se exercită prin decizii. Conducerea oricărei activități sau domeniu economic necesită o informare cât mai complexă, o măsurare precisă și o analiză temeinică a condițiilor în care urmează să se adopte deciziile.

Decizia poate fi definită ca un act rațional de alegere a unei linii de acțiune, prin care se urmărește realizarea obiectivelor, ținându-se cont de resursele disponibile și condițiile concrete.

În elaborarea și fundamentarea deciziilor se parcurg în mod logic următoarele etape:

- -identificarea și definirea problemelor, respectiv sesizarea necesității luării deciziei;
- -stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale;
- -stabilirea variantelor decizionale posibile;
- -alegerea variantei optime;
- -aplicarea variantei optime.

Cerințe față de decizii

Pentru a duce la realizarea obiectivelor stabilite, deciziile de management trebuie să răspundă unor cerințe dintre care cele mai importante sunt considerate următoarele:

1. Fundamentarea științifică a deciziei, ceea ce impune luarea în considerare a condițiilor concrete din întreprindere, recurgerea la metode adecvate de fundamentare și valorificare a experienței practice a decidenților. Aceasta duce la înlăturarea improvizațiilor și subiectivismului în procesul de luare a deciziilor;

2. Adoptarea deciziilor trebuie făcută de organe sau persoane care au drept legal și împuternicirea de a lua decizii, lucru ce asigură însușirea și îndeplinirea corespunzătoare a deciziei de către executanți;

3. Coordonarea deciziilor, lucru care presupune a ne asigura că deciziile privind diferite domenii din întreprindere sunt compatibile între ele și duc la realizarea obiectivului de ansamblu al întreprinderii. În cazul în care anumite decizii cuprind prevederi care nu corespund unor decizii anterioare, este necesar ca acestea să fie abrogate sau să fie revăzută procedura de aplicare a lor;

4. Luarea în timp util a deciziilor sau oportunitatea deciziilor, care se impune pornind de la ideea că e preferată o decizie bună luată la momentul potrivit unei decizii foarte bune luată cu întârziere;

5. Decizia să fie eficientă urmărindu-se obținerea unui efect sporit cu un anumit efort;

6. Decizia să fie completă, să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și aplicării acesteia. În acest sens, la formularea deciziei în vederea implementării, trebuie să se specifice obiectivul urmărit, modalitatea de acțiune, responsabilul cu aplicarea deciziei, termenele de aplicare și executare precum și subdiviziunile organizatorice implicate. În unele situații se impune și precizarea fondurilor necesare în vederea îndeplinirii deciziilor.

Tipologia deciziilor

Importanța practică a clasificării deciziilor microeconomice rezidă în faptul că, în general, elaborarea și fundamentarea acestora și în mod deosebit alegerea variantei optime, se face folosind metode, tehnici și instrumente specifice fiecărei categorii.

Diversitatea problemelor cu care sunt confrunțați managerii duce la individualizarea deciziilor într-o multitudine de categorii, pe care le-am putea împărți după diferite criterii, astfel:

a) După *gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident* și după **natura variabilelor ce influențează rezultatele potențiale** se deosebesc trei tipuri de decizii:

- decizii în condiții de certitudine;
- decizii în condiții de risc;
- decizii în condiții de incertitudine.

Cunoașterea elementelor ce deosebesc aceste tipuri de decizii este foarte importantă, mai ales dacă se are în vedere complexitatea factorilor ce influențează decizia și accesul limitat la unele informații cu privire la evenimentele viitoare.

Deciziile în condiții de certitudine se caracterizează prin aceea că fiecare acțiune conduce la un rezultat determinat. Aceste decizii au loc când una din strategiile complexului de condiții are probabilitatea de realizare egală cu 1.

Elementele implicate în luarea acestor decizii sunt preponderent de tipul variabilelor controlabile, cu caracteristici și evoluții cunoscute. Aceste decizii se întâlnesc mai frecvent la nivelul conducerii medii și al execuției, în exercitarea conducerii operative a producției, când hotărârile se iau pe termen relativ scurt.

Deci, în condiții de certitudine avem:

$$P(N_1) = 1$$

Deciziile în condiții de risc se caracterizează prin existența mai multor stări de condiții obiective, cu probabilități diferite "P_g". În acest caz, probabilitatea sinteză P(N_k), a "K" stări de condiții rezultă din următoarea relație:

$$P(N_K) = p_1 + p_2 + \dots + p_g + \dots + p_k = 1$$

unde: P_g = probabilitatea de apariție a stării intermediare de condiții N_g;

$$g = \overline{1, k}$$

$$0 < p_g < 1$$

Riscul este dat de condițiile care determină ca pentru un anumit rezultat și o anumită soluție să se producă o consecință cu probabilitatea de realizare între 0 și 1. Adoptarea acestor decizii se face prin metode matematice, pe baza unor evaluări medii, consecințele calculându-se pentru fiecare din acțiunile parțiale. Elementul esențial în adoptarea deciziei în condiții de risc îl constituie gradul de precizie în aproximarea probabilității de apariție a unui fenomen.

$$P(N_k) = \sum_{g=1}^k P_g = 1$$

$$0 < p_g < 1$$

Deciziile în condiții de incertitudine se caracterizează prin aceea că probabilitatea rezultatelor așteptate este necunoscută. Efectul deciziei depinde în întregime de acțiunea unor factori ce nu pot fi estimați nici chiar cu un grad redus de probabilitate. Fundamentarea deciziilor în condiții de incertitudine se face prin intermediul unor reguli specifice jocurilor strategice.

b) După **orizontul de timp pentru care se adoptă și în raport cu implicațiile deciziilor asupra obiectivului condus** există trei categorii de decizii:

- decizii strategice;
- decizii tactice;
- decizii curente.

În funcție de cunoașterea probabilității rezultatelor așteptate, acestea pot fi elaborate în cele trei condiții: certitudine, risc și incertitudine.

Deciziile tactice se referă la situații concrete și fără un grad sporit de complexitate. Ele se iau, într-o pondere crescută, în condiții de certitudine și risc. Sunt specifice nivelurilor de execuție, fiind de competența conducătorilor executivi.

Deciziile tactice mai importante se elaborează în colective restrânse. Deciziile tactice individuale constituie mecanismul esențial de punere în acțiune a conducerii operative.

Între deciziile strategice și cele tactice există interdependențe. Strategiile determină recurgerea la o mare diversitate de decizii tactice, a căror pondere crește pe măsură ce se coboară pe scara ierarhică.

Informațiile cu care se fundamentează deciziile tactice, sub formă derivată, pot constitui elemente de fundamentare și finalizare a deciziilor strategice.

Deciziile strategice se referă cu precădere la probleme noi, de complexitate sporită, pentru a căror rezolvare sunt necesare soluții originale. Aceste decizii se iau mai mult în condiții de risc și incertitudine. Scopul urmărit este prefigurarea în timp a relației: resurse – satisfacerea nevoilor generale ale grupului de acționari și ale societății.

Importanța deciziilor crește pe măsură ce se urcă pe scara ierarhică, realizându-se și trecerea de la deciziile tactice la cele strategice.

c) După **numărul persoanelor** ce participă la adoptarea deciziei avem:

- decizii individuale (unipersonale);
- decizii de grup (colective).

Deciziile individuale atunci când sunt fundamentate științific, asigură o operativitate sporită a acțiunilor de conducere.

Datorită dezavantajelor practica a limitat aria lor de cuprindere. Fără deciziile individuale nu se poate conduce organizația, dar abuzul în aplicarea lor poate avea consecințe nefavorabile.

Deciziile de grup prezintă o serie de avantaje care le fac oricând preferabile deciziilor individuale.

d) În funcție de **periodicitatea elaborării** se întâlnesc:

- decizii unice (nerepetitive);
- decizii de rutină (repetitive).

e) Ținând seama de **numărul criteriilor decizionale** ele se pot grupa în:

- decizii unicriteriale;
- decizii multicriteriale.

f) După **sfera de cuprindere și obiectivul managerial** avem:

- decizii globale (generale);
- decizii parțiale;
- decizii locale.

g) După **posibilitatea anticipării** sunt:

- decizii anticipate;
- decizii imprevizibile;
- decizii prospective.

CAPITOLUL 2. METODE DE MANAGEMENT ȘI TEHNICI DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII

Metodele de management

Metodele de management (metodele manageriale) sunt modalități practice de acțiune managerială, prin care sunt valorificate cunoștințele teoretice și experiența managerială acumulată. Concret, o metodă de management este o modalitate de alocare în timp și spațiu a resurselor materiale, umane, financiare și informaționale ale firmei.

Metodele de management diferă între ele prin modul în care fiecare urmărește atingerea obiectivelor organizației, adică prin tehnicile și procedeele de gestionare a resurselor firmei.

În funcție de aria lor de aplicabilitate, metodele de management sunt de două tipuri: generale și parțiale:

1. *metodele generale* de management sunt cele care vizează întreaga activitate a firmei și sunt aplicate încontinuu o perioadă îndelungată. Se desfășoară, de regulă, ciclic, în perioade de câte un an. Cele mai cunoscute metode generale de management sunt: *Managementul prin bugete* (MPB), *Managementul prin obiective* (MPO), *Managementul prin excepții* (MPE) și *Managementul pe produs* (MP);
2. *metodele parțiale* de management sunt aplicate ocazional, uneori cu o frecvență ridicată, și vizează în general doar o parte a activității firmei. Cea mai larg utilizată metodă parțială este *Managementul prin proiecte* (MPP).

Aceste metode nu sunt incompatibile, ci, din contră, eficiența aplicării uneia poate crește sensibil prin folosirea în combinație cu alte metode.

Managementul prin bugete

Managementul prin bugete (MPB) este o metodă generală de management care s-a impus în SUA la începutul anilor '30 ai secolului trecut (în perioada marii crize economice), în încercarea de a rentabiliza la maximum activitatea fiecărei subunități de producție.

Ideea de bază a acestei metode este descentralizarea managementului, prin acordarea subunităților de producție a unei autonomii cât mai ridicate. Firma este împărțită în câteva subunități (centre de gestiune), fiecareia dintre acestea acordându-i-se câte un buget de cheltuieli și venituri pe care va trebui să îl gestioneze singură. Concret, aceste subunități sunt compartimente de producție (fabrici, secții, ateliere).

Bugetul, ca instrument managerial, dimensionează în exprimare bănească obiectivele, cheltuielile și veniturile la nivelul fiecărui centru de gestiune. De asemenea, bugetul permite evaluarea eficienței economice a activității fiecărei subunități, prin compararea rezultatelor concrete cu cele preconizate (mărirea bugetului); așadar, bugetul este un instrument de analiză și control al centrelor de gestiune.

Managementul de vârf se va putea astfel concentra asupra activităților strategice, care vizează întreaga firmă (de exemplu elaborarea strategiilor de dezvoltare); în plus, managementul de vârf se va ocupa și de negocierea bugetului între subunități, de analiza realizării bugetelor ș.a.m.d.

Aplicarea acestei metode manageriale este condiționată de anumite elemente organizatorice, precum:

- ✓ exprimarea în formă bănească a obiectivelor fiecărei subunități bugetare, cu referire la venituri, cheltuieli și profit;
- ✓ divizarea firmei în câteva centre de gestiune, delimitate atât structural cât și procesual (cu activități relativ independente față de celelalte);
- ✓ existența câte unui singur responsabil pentru fiecare buget (de regulă, șeful compartimentului respectiv);
- ✓ existența condițiilor tehnice și motivaționale de participare efectivă și activă a managerilor la dimensionarea bugetelor;
- ✓ existența unui sistem informațional care să permită înregistrarea, transmiterea și analiza abaterilor de la nivelul prevăzut al cheltuielilor;
- ✓ existența unui mecanism eficace de decontare între centrele de gestiune, care să evidențieze cât mai exact contribuția fiecăruia la realizarea obiectivelor;
- ✓ folosirea unui sistem de contabilitate analitică (managerială) care să permită stabilirea exactă a contribuției fiecărui centru de gestiune la efectuarea cheltuielilor, obținerea veniturilor și realizarea profitului.

Aplicarea MPB se face ciclic, prin parcurgerea etapelor următoare:

1. *Elaborarea bugetelor.* Este constituit un buget director, care să oglindească activitatea de ansamblu a firmei, buget care va fi apoi împărțit între centrele de gestiune pe baza negocierii și acordului, respectând principiile realismului și flexibilității. Dacă metoda se aplică în acea firmă pentru prima dată, această etapă trebuie precedată de adaptarea structurii organizatorice, contabilității analitice și sistemului informațional la cerințele de aplicare a MPB.
2. *Aprobarea bugetelor.* Bugetul director și bugetele centrelor de gestiune sunt discutate și aprobate la nivelul organelor manageriale de vârf (Consiliul de administrație, Comitetul director etc.). Dacă etapa anterioară a fost parcursă în mod corespunzător, cea de a doua devine o formalitate.
3. *Execuția bugetară.* Este realizată încontinuu, la nivelul fiecărei subunități bugetare. Coordonarea fiecărui buget se face de către responsabilul de buget (șeful compartimentului organizatoric respectiv). De fapt, această etapă constă în însăși desfășurarea activității specifice a fiecărei subdiviziuni.
4. *Controlul și analiza bugetare.* Această etapă cuprinde două faze: faza de control, efectuată pe parcursul execuției bugetare, și faza de analiză, post-operativă (după încheierea ciclului bugetar al subdiviziunilor). Este evaluată activitatea fiecărui centru de gestiune, se încearcă depistarea punctelor forte și a celor slabe și se caută soluții pentru ameliorarea activității fiecărei subdiviziuni.

Principalele avantaje ale utilizării MPB sunt:

- ✓ evidențierea clară și corectă a contribuției fiecărei subdiviziuni la realizarea obiectivelor;
- ✓ identificarea punctelor slabe (a compartimentelor cu activități mai puțin eficiente);
- ✓ motivarea mai puternică a personalului subdiviziunilor, acesta știind că rezultatele muncii sale vor fi cunoscute cu precizie;
- ✓ economisirea timpului, datorită descentralizării deciziilor tactice și operative;

- ✓ "forțarea" fiecărei subunități bugetare să desfășoare o activitate cât mai rentabilă, în primul rând prin minimizarea risipei de timp, materiale și efort uman.

Aplicabilitatea acestei metode este diminuată de factori precum:

- ✓ dificultățile de adaptare a sistemului informațional, contabilității analitice ș.a.m.d.;
- ✓ efortul sporit cerut de urmărirea cu precizie a tuturor fluxurilor materiale și bănești de la nivelul fiecărei subunități;
- ✓ dificultățile de împărțire a bugetului director între subdiviziuni;
- ✓ posibilitatea unei colaborări defectuoase între subdiviziuni, din cauza concurenței dintre ele.

Managementul prin obiective

Managementul prin obiective (MPO) este o metodă generală de management, creată în SUA și consacrată în Japonia.

Ideea de bază a acestei metode este aceea că succesul și dezvoltarea unei organizații depind de corelarea obiectivelor generale cu cele ale subdiviziunilor organizatorice și, nu în ultimul rând, cu cele personale ale angajaților.

Metoda constă în stabilirea cu exactitate a unor obiective pentru fiecare nivel ierarhic, pentru fiecare compartiment și pentru fiecare angajat. În general, fiecare angajat sau compartiment își stabilește câte 3-7 obiective. Acestea sunt corelate, atingerea celor de pe un nivel contribuind la atingerea celor de pe nivelul imediat superior. Fiecare conducător trebuie să cunoască atât obiectivele generale ale întreprinderii, cât și obiectivele corespunzătoare compartimentului condus (obiectivele parțiale).

MPO este aplicat ciclic, obiectivele propuse pentru o perioadă fiind stabilite pe baza analizei atingerii obiectivelor din perioada precedentă.

Aplicarea MPO presupune parcurgerea etapelor următoare (Fig. 6.1):

1. *Stabilirea obiectivelor generale ale organizației.* Sunt stabilite câteva obiective generale ale firmei, corespunzătoare nivelului managerial cel mai înalt. Aceste obiective sunt componente ale strategiei generale de dezvoltare a firmei.

2. *Derivarea obiectivelor.* Obiectivele generale sunt derivate pe nivelul imediat următor (al directorilor de funcțiuni, de exemplu), adică se stabilesc pentru fiecare manager / compartiment de pe nivelul următor câteva obiective care, odată atinse, să permită atingerea obiectivelor generale. Această derivare se face până la nivelul ierarhic cel mai coborât, al muncitorilor.
3. *Obținerea rezultatelor.* Sunt determinate modalitățile de acțiune pentru atingerea rezultatelor și se desfășoară activitatea curentă din cadrul firmei, încercându-se atingerea cât mai deplină a obiectivelor de pe fiecare nivel ierarhic.
4. *Analiza atingerii obiectivelor.* Rezultatele activității fiecărui compartiment / angajat sunt comparate cu obiectivele fixate, se încearcă identificarea factorilor care au împiedicat atingerea unor obiective, se caută măsuri pentru a corecta disfuncțiile. Fiecare manager analizează atingerea atât a obiectivelor proprii, cât și a obiectivelor subalternilor săi. Pe baza acestei analize sunt stabilite obiectivele generale și derivate din perioada următoare.

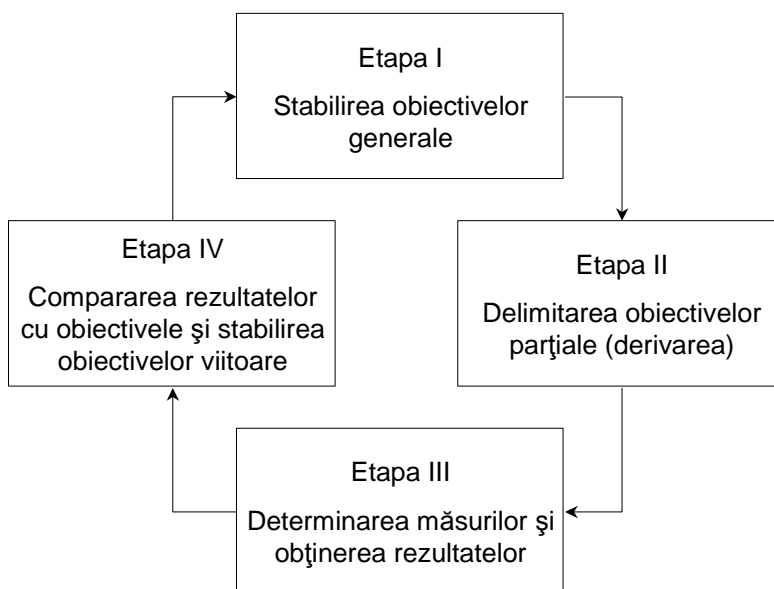


Fig. 1.1. Ciclul MPO

Sursa: Mihaș, Ioan (coord.), *Management*, Universitatea
"1 Decembrie" Alba Iulia, 1998, p. 220.

MPO necesită un sistem informațional adecvat, care să asigure informațiile necesare pentru aprecierea corectă a rezultatelor și stabilirea corespunzătoare a obiectivelor.

Printre avantajele MPO se numără următoarele:

- ✓ motivarea superioară a tuturor angajaților, aceștia conștientizând faptul că organizația ține seama de obiectivele lor personale;
- ✓ participarea activă a fiecărui angajat la realizarea obiectivelor compartimentului său, știind că acestea sunt convergente cu cele ale sale;
- ✓ îmbunătățirea relațiilor interumane din cadrul organizației și lărgirea câmpului de responsabilități comune;
- ✓ eliminarea unor contradicții dintre conducători și executanți;
- ✓ stimularea creativității individuale și colective;
- ✓ stimularea autocontrolului fiecărui angajat;
- ✓ stimularea răspunderii individuale pentru atingerea obiectivelor;
- ✓ dezvoltarea unui stil de conducere participativ al fiecărui manager.

Aplicarea MPO este îngreunată de anumiți factori:

- ✓ posibilitatea apariției unor neconcordanțe între obiectivele diferiților angajați / compartimente;
- ✓ formularea cu o precizie insuficientă a unor obiective.

Managementul prin excepție

Managementul prin excepție (MPE), o altă metodă generală, urmărește descentralizarea managementului și eliberarea managerilor de "tirania" activităților de rutină. Bazându-se pe tehnica delegării de autoritate, MPE presupune ca activitatea curentă a fiecărui compartiment, atâta timp cât se încadrează între niște limite stabilite, să se desfășoare fără intervenția managerului. Managerul se poate concentra asupra activităților importante, fundamentale, de nivel superior, urmând să intervină în activitatea curentă a compartimentului condus doar în cazul apariției unor situații de excepție, atunci când sunt necesare cunoștințele, experiența și/sau autoritatea sa.

Aplicarea cu succes a managementului prin excepție necesită respectarea unor condiții, printre care:

- ✓ existența unui mediu favorabil delegării de autoritate: managerii să aibă încredere în subalternii lor și un stil managerial democratic, subalternii să aibă o competență profesională ridicată și spirit de inițiativă;
- ✓ reglementarea adecvată a raporturilor dintre manageri și subalternii cărora li se delegă activități, pentru a elimina confuziile și stările conflictuale;
- ✓ folosirea unui sistem informațional modern, foarte eficient, care să detecteze și să transmită corespunzător orice abatere de la limitele prestabilite ale activității.

Această metodă mărește numărul persoanelor antrenate în luarea deciziilor, lucru care are efecte pozitive evidente, dar presupune și un efort și niște riscuri sporite.

Aplicarea MPE presupune parcurgerea etapelor următoare:

1. *Stabilirea valorilor planificate.* Se prevăd parametrii valorici ai obiectivelor pentru perioada respectivă, pe baza realizărilor efective din perioada precedentă. Evident, acest lucru trebuie făcut într-un mod cât mai realist, ținând seama atât de resursele non-umane disponibile, cât și de cunoștințele profesionale și aptitudinile angajaților.

2. *Stabilirea unui câmp de toleranță.* În mod normal, rezultatele unei activități nu sunt strict cele prestabilite, întrucât ele sunt afectate de un număr mare de factori greu de previzionat (mai ales din exteriorul compartimentului). Din această cauză sunt stabilite niște limite ale rezultatelor între care se consideră că activitatea s-a desfășurat în mod adecvat și nu necesită intervenția managerului. Precizarea toleranțelor este destul de dificilă, deoarece este greu să se formuleze reguli concrete și general valabile. Totuși, trebuie avute în vedere următoarele:

- ✓ cu cât o activitate este mai importantă pentru atingerea obiectivelor generale ale firmei, cu atât e necesară mai multă prudență în stabilirea toleranțelor;
- ✓ atenția trebuie concentrată asupra “domeniului-cheie”, fiindcă abaterile de aici, oricât ar fi de mici, influențează puternic atingerea obiectivelor generale;
- ✓ toleranțele trebuie stabilite în ambele sensuri, deoarece și abaterile pozitive sunt importante – ele pot evidenția oportunități neașteptate de obținere a unor rezultate sporite.

3. *Compararea valorilor planificate cu cele efective.* Sunt cuantificate rezultatele efective ale activității și sunt comparate cu cele planificate, identificându-se abaterile inadmisibile. Dacă aceste abateri există, este necesară intervenția managerului. Măsurarea corectă a rezultatelor efective este foarte importantă, pentru a evita alarmele false (anumite abateri sunt supraestimate și provoacă un efort supradimensionat de corectare) și alarmele ratate (nu sunt sesizate abateri importante, situația agravându-se). Abaterile pot proveni fie din modificarea unor factori ai mediului, fie din cauza stabilirii necorespunzătoare a valorilor planificate.

4. *Acțiunea corectivă.* Pe baza eventualelor abateri semnificative, managerii iau deciziile necesare pentru eliminarea celor negative și fructificarea oportunităților care le-au generat pe cele pozitive.

Printre avantajele aplicării MPE se numără următoarele:

- ✓ identificarea punctelor critice ale activității organizației;
- ✓ precizarea clară a obiectivelor, sarcinilor și căilor de realizare a activității;
- ✓ diviziunea rațională a muncii;
- ✓ degrevarea managerilor de problemele de rutină sau fără o importanță prea mare;
- ✓ utilizarea adecvată a competențelor managerilor de pe fiecare nivel;
- ✓ formarea profesională a subalternilor, aceștia învățând să conducă activitatea și dezvoltându-și competențe necesare pe nivelurile ierarhice superioare;
- ✓ aprecierea obiectivă a activității și angajaților și evaluarea acestora;
- ✓ stimularea comunicării între manageri și subalterni.
- ✓ Aplicarea MPO are și o serie de limite și dezavantaje:
- ✓ metoda are un rol tactic, nu strategic – poate fi utilizată doar pentru realizarea sarcinilor de o importanță mai redusă;
- ✓ subalternii sunt tentați să ascundă abaterile de la câmpurile de toleranță fixate, pentru a da impresia unei eficiențe cât mai ridicate;
- ✓ în primele două etape nu pot fi luați în considerare anumiți factori cu impact puternic asupra activității, care se vor manifesta accidental sau sistematic;
- ✓ neapariția situațiilor de excepție o perioadă mai îndelungată poate conduce la dezvoltarea unui sentiment de siguranță, de autoliniștire, slăbind rezistența în fața dificultăților serioase.

Managementul pe produs

Managementul pe produs (MP) este o altă metodă generală de management, urmărind descentralizarea managementului prin gestionarea distinctă a fiecărei grupe omogene de produse din portofoliul firmei. Astfel, firma este împărțită în mai multe subunități, fiecareia revenindu-i (aproape) întreaga activitate care vizează o anumită grupă de produse: cercetare și dezvoltarea, producția, desfacerea etc. Fiecare subdiviziune este condusă de câte un manager (director de produs) care trebuie să urmărească produsul pe întreaga sa durată de viață, de la generarea ideii acelui produs până la livrarea sa și la serviciile post-vânzare. Această metodă se bazează pe folosirea unei structuri organizatorice pe grupe de produse (mai simple sau mai complexe, după caz).

Necesitatea unui management descentralizat, pe grupe de produse, este justificată atât din punct de vedere comercial (promovare și optimizarea vânzărilor), cât și financiar (control direct al rentabilității produsului) și tehnologic (fiecare grupă de produse se realizează prin tehnologii specifice).

Concurența specifică economiei contemporane necesită formularea unor strategii inovaționale ofensive, prin care progresul științifico-tehnic să aibă loc foarte rapid și să fie de anvergură, din această cauză îmbunătățirea produselor fiind o necesitate vitală a supraviețuirii și dezvoltării firmelor din foarte multe ramuri. Această îmbunătățire se face cel mai bine prin tratarea distinctă a produselor de fiecare tip: pe de o parte, eforturile de cercetare-dezvoltare ale specialiștilor într-un domeniu îngust sunt focalizate pe produsele din domeniul respectiv; pe de altă parte, legătura dintre produse și piață este mult mai bună (sunt cunoscute mai bine dorințele consumatorilor, este urmărit mai bine comportamentul produselor în consum ș.a.m.d.). Mai mult, și procesul de producție este mai eficient, datorită specializării lucrătorilor și economiilor de scară.

Această metodă are o viziune asupra produselor specifică marketingului, conform căreia produsul este sinonim cu oferta, înțelegându-se prin aceasta orice realizare pe care firma o efectuează și o oferă pe piață: bun industrial, bun de consum, serviciu, lucrare prestată.

Succesul aplicării MP este condiționat de îndeplinirea condițiilor următoare:

- ✓ existența unei activități diversificate, realizate prin tehnologii variate (altfel nu s-ar justifica existența unor subunități profilate pe câte o grupă de produse);

- ✓ realizarea unor produse rentabile pe termen lung, astfel încât producția lor să aibă continuitate (altfel nu ar avea sens folosirea unei structuri organizatorice pe grupe de produse);
- ✓ posibilitatea informării cât mai fidele cu privire la piețele de desfacere.

Aplicarea acestei metode se face pe parcursul etapelor următoare:

1. *Evaluarea factorilor de succes și insucces a produselor pe piață.* Managementul pe produs trebuie să pornească de la situația pieței, ciclul de viață economică a unui produs fiind determinat de piață. Sunt stabilite produsele sau grupele de produse care se vor realiza individual și sunt numiți (sau reconfirmați) managerii de produse. În această etapă este crucială activitatea compartimentelor de marketing.

2. *Elaborarea programelor de fabricație a produselor.* În cadrul fiecărei subdiviziuni care realizează câte un produs sau câte o grupă de produse se stabilesc nomenclaturile de produse, tipo-dimensiunile, termenele de livrare, cheltuielile planificate ș.a.m.d. Programele sunt aprobate de către managementul de vârf și armonizate în concordanță cu toate angajamentele comerciale încheiate și cu posibilitățile firmei.

3. *Coordonarea realizării fiecărui produs.* Este etapa activității curente, realizată încontinuu (pe tot parcursul anului). În această etapă se evidențiază calitățile managerilor de produs. Aceștia trebuie să recepteze în permanență presiunea concurenței, să urmărească încontinuu evoluția prețurilor, să asigure corelarea producției cu cererea, să gestioneze resursele, să asigure respectarea cantității și calității planificate, să coordoneze activitățile promoționale ș.a.m.d. Având în vedere multitudinea sarcinilor și gradul mare de încărcare a managerului de produs, este necesar de regulă și un asistent-supraveghetor (un adjunct).

4. *Bilanțul activității și angajarea de sarcini noi.* Această etapă are două faze: bilanțul activității (personale și generale) și angajarea de sarcini noi.

De-a lungul timpului, s-au conturat trei tipuri organizatorice de bază ale Managementului pe produs, după modelul firmelor americane PROCTER & GAMBLE (Fig. 1.2), BRISTOL-MYERS (Fig. 1.3) și GILLETTE (Fig. 1.4).

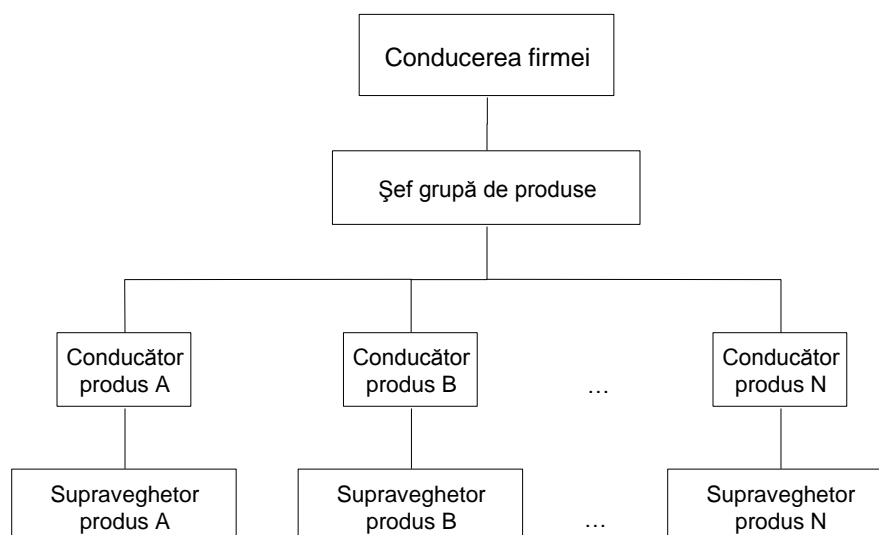


Fig. 1.2 Structura organizatorică PROCTER & GAMBLE

Tipul de organizare PROCTER & GAMBLE se compune dintr-un şef de grupă de produse și mai mulți conducători de produse, șeful răspunzând de mai multe tipuri de produse, de la dezvoltare la calcularea beneficiului. Subordonații (conducători de produs) răspund pentru câte un tip de produs: A, B, C etc.

Managementul pe produs de tipul BRISTOL-MYERS se realizează printr-o structură specializată. Fiecare substructură pe produs ($A_1...A_n$ sau $B_1 ...B_n$) se compune din șefi de grupă de produs și asistenți, competenți pentru câte o multitudine de produse din aceeași categorie. Conducătorii de produse și asistenții lucrează în echipe de două persoane, iar răspunderea lor se extinde de la dezvoltarea produsului până la calcularea beneficiului.

Organizarea de tipul GILLETTE este compusă din două conduceri pe produs, cu sarcini diferențiate pe produse curente și produse noi. Conducerea pe produs pentru produsele curente se compune din șeful de grupă, echipe de conducători de produse și asistenți, cărora li se repartizează un cercetător din cadrul grupei de marketing. La rândul ei, conducerea produselor noi se împarte în două: grupe de creație și grupe de

realizare. Sarcina grupelor de creație este să dezvolte idei și concepții de produse noi, să le proiecteze, testeze, evalueze etc. Concepția GILLETTE se bazează pe acest principiu: creatorii care au dezvoltat o dată produse de succes vor concepe mereu produse reușite; acest fapt justifică existența grupelor de creație.

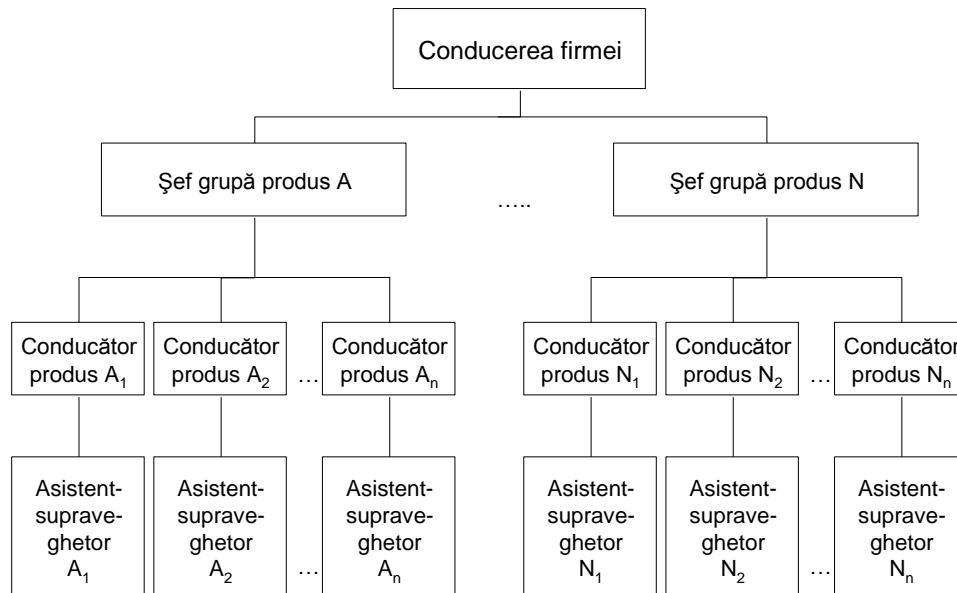


Fig. 1.3. Structura BRISTOL-MYERS

MP se recomandă a fi aplicat în industriile cu un ritm rapid de apariție a produselor noi: alimentară, a materialelor de construcții, chimică, a altor bunuri de larg consum, a automobilelor etc. De asemenea, MP este recomandat și în cazul produselor foarte complexe, în acest caz grupele de produse fiind înlocuite de diferitele componente ale proceselor de fabricație (ansamble / subansamble).

Printre avantajele MP se numără:

- ✓ descentralizarea managementului;
- ✓ asigurarea unui management și a unei producții specializate;
- ✓ impulsionarea îndeplinirii planurilor de asimilare și lansare a produselor, fabricației, desfacerii etc.;
- ✓ realizarea unei legături flexibile și puternice cu piața;
- ✓ individualizarea fiecărui produs în funcție de caracteristicile lui (permițând controlul costurilor, profitului, rentabilității pe unități de produs).

Aplicarea metodei presupune și o serie de dezavantaje, precum:

- ✓ complicarea structurii organizatorice;

- ✓ apariția unor stări conflictuale, din cauza încălcării unor competențe;
- ✓ existența unor paralelisme în organizare (mai ales când mai multe grupe de produse utilizează același nomenclator de materii prime și materiale, utilaje, linii tehnologice) etc.

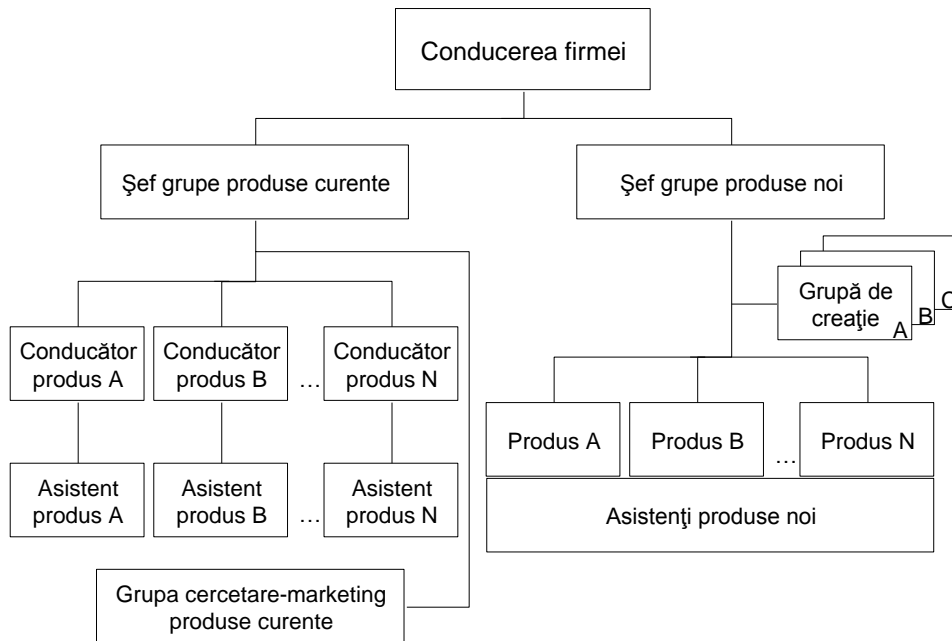


Fig. 1.4. Structura pe produs de tip GILLETTE

Managementul prin proiecte

Managementul prin proiecte (MPP) este o metodă parțială de management, aplicabilă pe o perioadă limitată în vederea rezolvării unor probleme complexe, care presupun desfășurarea unor activități foarte eterogene și care implică specialiști numeroși, din domenii foarte variate. Această metodă are o aplicabilitate ridicată în construcțiile civile și industriale, dar și în alte ramuri; prin astfel de proiecte se realizează fabrici, secții noi, instalații complexe, asimilări de produse complexe, blocuri de locuințe, modificări organizatorice ample, modernizarea sistemului informațional, expoziții etc. MPP a fost aplicată cu ocazia realizării primului zbor în cosmos, a avionului Concorde, a navelor cosmice, a sateliților artificiali, a stațiilor interplanetare ș.a.m.d.

Proiectul este un ansamblu de procese de muncă de natură diferite, cu un caracter inovațional pronunțat, prin care se urmărește îndeplinirea unei misiuni complexe, cu o specificitate ridicată. Caracteristicile esențiale ale unui proiect sunt:

- ✓ rezultatul final este un număr redus de unități dintr-un produs (chiar o singură unitate), spre deosebire de producția de masă sau de serie;
- ✓ în general, există un singur cumpărător al fiecărui produs, acest produs fiind destul de bine individualizat;
- ✓ diversificarea și complexitatea problemelor implică participarea unor persoane de specialități diferite, din mai multe compartimente;
- ✓ realizarea produsului este temporară, adesea nerepetată;
- ✓ este necesară construirea unor forme organizatorice temporare, care să funcționeze în paralel cu structura organizatorică de bază a firmei.

Pentru ca MPP să poată fi aplicat, trebuie îndeplinite câteva condiții:

- ✓ problema în cauză să aibă caracter de unicat;
- ✓ problema să fie deosebit de complexă;
- ✓ problema să fie limitată din punct de vedere material, financiar, ca timp de execuție (maximum 10-12 luni) ș.a.m.d.;
- ✓ problema să poată fi descompusă sub forma unei piramide de sarcini parțiale;
- ✓ piramida de sarcini să poată fi finanțată independent de activitatea curentă;
- ✓ să fie create structuri organizatorice independente, temporare.

Organizarea MPP depinde de mai multe variabile, precum amploarea proiectului, noutatea proiectului, perioada de realizare a proiectului, numărul și potențialul personalului firmei, distribuția specialiștilor în subdiviziunile organizatorice, climatul în colectivele de muncă, personalitatea managerului de proiect etc. Astfel, se pot deosebi trei forme de realizare a managementului pe proiecte:

1. *MPP cu responsabilitate individuală.* Responsabilitatea pentru derularea proiectului îi este atribuită unei singure persoane, managerul de proiect, care asigură întreaga muncă de coordonare. Acesta se sprijină, în realizarea proiectului, pe responsabili desemnați din cadrul compartimentelor. Avantajele acestui tip de organizare includ minimizarea cheltuielilor cu personalul, folosirea cât mai deplină a experienței muncitorilor și specialiștilor firmei etc. Dezavantajele se leagă de faptul că personalul pus la dispoziție de către compartimente nu este întotdeauna de calitate corespunzătoare (șefii au tendința de a se dispensa cu prioritate de persoanele mai puțin pregătite). Această organizare este folosită mai rar, de obicei atunci când există un personal foarte bun, care a mai participat și la realizarea altor proiecte.

2. *MPP cu stat major.* Dirijarea activităților necesare realizării proiectului este asigurată de managerul de proiect, în colaborare cu un colectiv de specialiști care se ocupă exclusiv de această problemă. Aceștia realizează o parte din acțiunile proiectului, iar pentru efectuarea celorlalte se apelează la specialiști din compartimentele firmei, desemnați în prealabil de conducerea acesteia. Calitatea rezultatelor depinde într-o măsură mare de competența colectivului. Este indicat ca în colectiv să fie atrase și persoane din afara firmei. Avantajele acestei forme sunt: atragerea specialiștilor din afara unității, abordarea riguroasă și sensibilitatea sporită pentru inovație.

3. *Managementul pe bază de proiecte mixte.* Este o îmbinare a celor două tipuri prezentate anterior, cumulându-le avantajele și dezavantajele. Această organizare se practică cu o frecvență ridicată în țările dezvoltate.

Implementarea MPP implică parcurgerea etapelor următoare:

1. *Definirea proiectului.* Sunt formulate obiectivele urmărite, e stabilită amploarea proiectului, sunt stabilite subdiviziunile organizatorice implicate în realizarea sa, sunt formulate criteriile de apreciere a rezultatelor finale.

2. *Organizarea managementului proiectului.* Este definită organizarea proiectului: e stabilit tipul de organizare, e întocmită lista sarcinilor principale, sunt

stabilite competențele și responsabilitățile managerului de proiect și colectivului, e stabilită competența statului-major ș.a.m.d.

3. *Execuția proiectului.* După cum arată și denumirea etapei, aceasta este cea în care se valorifică competențele tuturor participanților la proiect. Membrii echipei participă doar la realizarea acelui proiect, nu și la activitatea obișnuită a compartimentelor din care fac parte.

4. *Recepția finală.* Este întocmită documentația cu privire la rezultatele proiectului și acest proiect trece în gestiunea beneficiarului (extern sau din cadrul firmei). În afară de managerul de proiect mai participă directorul de producție (inginerul-șef), contabilul-șef, șeful planificării, beneficiarului obiectivului proiectat ș.a.m.d.

Managerul de proiect are un rol crucial în aplicarea MPP, fiindu-i necesare o capacitate decizională deosebită, abilitatea de a crea și întreține relații interumane corespunzătoare, în condițiile în care interesele sunt parțial diferite, iar ritmul schimbărilor este alert. De asemenea, managerul de proiect trebuie să fie un bun specialist în domeniul respectiv.

MPP are avantaje numeroase, în special în cazul problemelor complexe ale societății de astăzi, printre care:

- ✓ sunt rezolvate eficace și rapid probleme foarte complexe;
- ✓ managementul este dinamizat, scos din rutină;
- ✓ este favorizat schimbul de experiență între subdiviziunile organizatorice ale firmei sau între firme;
- ✓ personalul își dezvoltă o concepție sistemică și interdisciplinară de rezolvare a problemelor;
- ✓ personalul este folosit într-un mod rațional;
- ✓ este încurajată formarea de manageri îndrăzneți, dinamici, competenți.

De asemenea, MPP are și anumite limite:

- ✓ aplicabilitatea redusă (probleme complexe);
- ✓ aplicabilitatea doar la nivel de proiecte temporare;
- ✓ dificultatea armonizării structurii organizatorice a firmei cu cea temporară a proiectului;
- ✓ dezvoltarea unor stări conflictuale, mai ales pe fondul stresului produs de necesitatea finalizării la timp a unor sarcini diferite de cele curente;
- ✓ dificultatea descoperirii de manageri de proiect buni;

- ✓ dificultatea convingerii managerilor să-și asume riscurile implicate.

Tehnici de creativitate

Creativitatea este capacitatea de a furniza elemente noi, de a stabili legături încă necunoscute între elemente vechi, cunoscute. Ea nu trebuie confundată cu inovarea: creativitatea are un caracter general, este o însușire a omului, în timp ce inovarea are un caracter concret, aplicativ, tehnic, vizând niște obiecte precise.

Ca personalitate, creatorul are anumite trăsături esențiale, precum: imaginația; fantezia; curiozitatea; gândirea liberă, fără prejudecăți, fără a gândi în clișee (flexibilitatea în gândire); spiritul critic; spirit de observație. Pe lângă acestea, creativitatea este favorizată și de existența altora, neesențiale totuși: inteligența, autocontrolul, simțul estetic, perseverența, capacitatea de a rezista în fața conflictelor și a presiunilor ș.a.m.d.

Din punctul de vedere al naturii sale, există două tipuri de creativitate: tehnică și artistică. Aceste două categorii de creativitate sunt legate de specializarea creierului (cele două emisfere joacă roluri diferite): emisfera dreaptă este responsabilă cu emoțiile, afectivitatea, arta, orientarea în spațiu ș.a.m.d., în timp ce la nivelul emisferei stângi se situează judecata tehnică: raționalul, calculul matematic etc. Pe de altă parte, fiecare emisferă controlează mișcările părții opuse ale corpului (de aceea un număr foarte mare de artiști sunt stângaci). Dezvoltarea unei emisfere nu implică deloc lipsa de dezvoltare a celeilalte. În managementul firmei este foarte importantă doar creativitatea tehnică, de aceea ne vom referi în continuare exclusiv la aceasta.

Creativitatea tehnică se materializează în cadrul cercetării. Din perspectiva gradului de noutate și din perspectiva obiectului, cercetarea poate fi: pură, fundamentală și aplicativă.

Cercetarea pură are un caracter teoretic, încercând să obțină obiecte total noi. Prin această cercetare se depistează regulile existenței (regulile naturii și legitățile din cadrul societății).

Cercetarea fundamentală vizează crearea unor bunuri care să satisfacă nevoi noi sau care să satisfacă nevoi vechi într-un mod mult diferit. În general, cercetarea pură și cea fundamentală se regăsesc în cadrul unor instituții profilate pe obținerea de noutate (institute de cercetare, universități).

Cercetarea aplicativă are un caracter practic, mai puțin teoretic, gradul de noutate adus fiind mai mic. Se soldează cu bunuri realizabile concret. În general, cercetarea aplicativă se realizează în cadrul firmelor, îndeosebi al celor mari.

Din perspectiva utilizatorului rezultatelor creativității, sursele de creativitate sunt:

A. Surse interne:

1. activități organizate pentru producerea noutății: compartimentele de cercetare-dezvoltare (CD) din cadrul firmelor, ședințele în care aplică tehnicile de creativitate, universitățile, institutele de cercetare etc.;
2. activități prin care noutatea este obținută spontan: preocupările individuale ale unor oameni, procesul de producție etc.

B. Surse externe: achiziționarea de know-how, achiziționarea de licențe, producția în comun, spionajul industrial, importul și alte instrumente prin care este preluată noutatea din afara firmei.

Din perspectiva numărului de persoane care generează noutatea, creativitatea poate fi individuală și colectivă (de grup). Creativitatea individuală are adesea un caracter spontan, în timp ce creativitatea colectivă se manifestă într-un cadru organizat ad-hoc (în acest scop).

Printre avantajele creativității individuale se numără:

- ✓ concentrare mai bună;
- ✓ motivare (ambiiție) mult mai mare, pricinuită de o satisfacție individuală mult mai puternică în cazul reușitei;
- ✓ lipsa inhibiției ș.a.m.d.

Pe de altă parte, creativitatea individuală are și o serie de dezavantaje:

- ✓ problema este privită subiectiv;
- ✓ problema este judecată unilateral (un individ judecă din mai puține puncte de vedere);
- ✓ cunoștințele sunt mai puține etc.

Numărul ideilor pe care un om le emite în cadrul unui grup este mult mai mic decât numărul ideilor pe care același individ le emite dacă este singur (dacă nu face parte dintr-un grup de creativitate). Însă grupul conține mai mulți indivizi, iar problemele complexe sau foarte sensibile este nevoie să fie analizate din mai multe

puncte de vedere. Astăzi puține produse mai pot fi rezultatul creativității individuale. Majoritatea produselor revoluționare sunt rodul creativității colective (de grup).

În continuare vom trece în revistă câteva tehnici prin care creativitatea grupurilor este fructificată și stimulată în cadrul firmelor, tehnici aplicate în general sub forma unor ședințe de creativitate.

Cutia cu idei

Cutia cu idei este o cutie de forma unei căsuțe poștale, amplasată într-un loc unde să aibă acces toți salariații. Dacă un salariat are o idee (privind produsele, producția, organizarea etc.), o scrie pe un bilet pe care îl introduce în cutie. Este fructificată astfel creativitatea întregului personal.

Un avantaj de primă importanță este că cei care propun diverse lucruri sunt lipsiți de inhibiții (legate nu doar de a-și spune părerea în fața altora, ci și de natură ierarhică). De asemenea, această tehnică este cea mai ieftină.

Principalele dezavantaje sunt legate de atitudinea conducerii (neîncredere, dezinteres) și de faptul că autorii ideilor nu beneficiază de recunoașterea valorii lor și de recompense materiale.

Metoda Brainstorming

Este o metodă foarte veche, apărută în India. Inițial a avut un caracter individual și se baza pe ideea că gândirea omului este turbulentă, asemănătoare unei furtuni – ideile vin ca niște fulgere, fără a putea fi programate sau anticipate. De aceea, odată apărută o idee, ea trebuie notată, judecarea sa făcându-se mai târziu, după obținerea tuturor ideilor. Astăzi *Brainstorming* are o formă colectivă, fiind o ședință organizată foarte amănunțit.

Și în forma de grup a metodei se urmărește despărțirea fazei de generare a ideilor de cea de evaluare a lor, pentru a nu restrânge din cauza criticii numărul ideilor emise. Se dorește obținerea a cât mai multor soluții pentru problemă (se pune accentul pe cantitate, nu pe calitate).

Metoda are trei etape principale:

1. pregătirea discuțiilor;
2. analiza problemei în cadrul grupului;
3. selectarea ideilor emise.

1. Pregătirea ședinței (discuțiilor)

Se stabilește cu precizie subiectul. Sunt aleși participanții, al căror număr este cuprins, în general, între 5 și 12. Aceștia sunt specialiști în domenii diferite. Este recomandabil să fie de pe același nivel ierarhic și/sau din afara unității, pentru a evita inhibițiile. Se stabilesc data și ora (preferabil dimineața, în jurul orei 8), durata (maximum 60 de minute), locul și condițiile de desfășurare (o sală confortabilă, luminoasă, cu un colorit pastelat, cafea, posibilitatea de a scrie, atmosferă cât mai lejeră etc.).

2. Analiza problemei

Se parcurg două faze: cea introductivă și cea a discuțiilor propriu-zise.

În *faza introductivă* conducătorul ședinței expune problema clar și pe scurt; expune și modul de desfășurare a ședinței.

În *faza discuțiilor propriu-zise* fiecare participant emite idei. Este bine ca ideile să fie înregistrate și să se emită cât mai multe idei. Conducătorul asigură condițiile ca fiecare să-și spună părerea, ca nimeni să nu devieze de la subiect, să nu vorbească și argumenteze prea mult.

Dezlănțuirea ideilor și găsirea soluțiilor au loc pe trei căi:

1. calea *progresiv-liniară*: o idee este derivată ca o continuare a alteia;
2. calea *catalitică*: declanșarea ideilor se face prin analogie sau prin apariția unor soluții fără legătură cu cele anterioare, ori chiar opuse acestora;
3. calea *mixtă* (combinarea primelor două căi).

3. Selectarea ideilor

Ideile sunt inventariate, sunt alese cele utilizabile, li se estimează eficiența.

Ideile sunt împărțite în trei categorii:

1. idei inutilizabile;
2. idei utilizabile în viitor;
3. idei utilizabile imediat.

Principiul de bază al acestei metode este amânarea criticii ideilor emise. Oricât ar părea de fantezistă o idee, ea nu poate fi criticată.

Statisticile spun că prin *Brainstorming* se emit de 1,7 ori mai multe idei decât individual. Dintre ideile emise, circa 20% sunt direct aplicabile. Dintre ele, o cincime sunt de o reală valoare.

Metoda Philips 66

Este o variantă a metodei *Brainstorming*, dar, spre deosebire de aceasta, permite consultarea mai multor echipe funcționale, formate din câte 6 persoane, numărul participanților la reuniune ajungând până la 30 (5 echipe a câte 6 persoane).

Reuniunea se desfășoară pe baza aceluiași etape ca la *Brainstorming* (pregătirea, desfășurarea și valorificarea producției de idei). Elementele specifice care dau identitate metodei sunt: numărul participanților, structura și organizarea grupurilor creative, durata reuniunii (aproximativ două ore) și modul de desfășurare în două faze: discuția pe grupe și dezbaterea în plen.

Discuția pe grupe începe după ce liderul reuniunii informează grupele asupra problemei complexe pentru care se așteaptă soluții de rezolvare originale. Problema este însușită de fiecare grupă și discutată separat (între 6 și 12 minute), timp în care fiecare participant (bun cunoscător al problemei) emite idei, acestea fiind reținute de către liderii reprezentanți ai grupului.

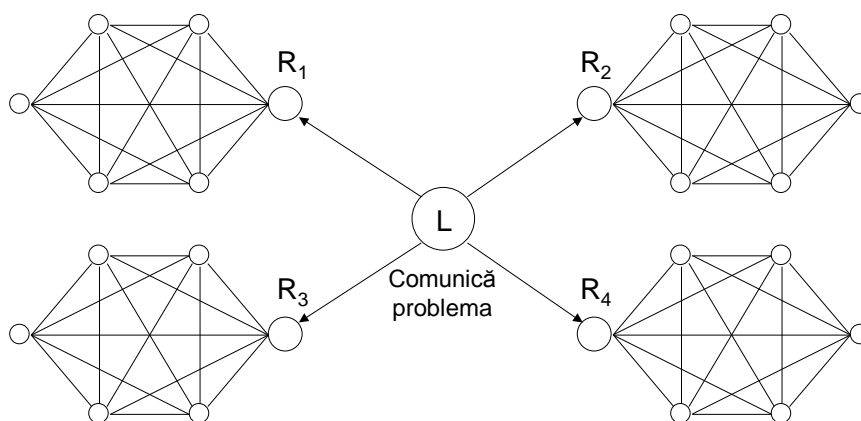


Fig. 1.5. Metoda Philips 66 - discuția pe grupe

Mihuț, Ioan (coord.), *Management*, Universitatea "1 Decembrie" Aba Iulia, 1998, p. 260.

Dezbaterea în plen reprezintă reuniunea propriu-zisă și începe cu intervenția liderilor reprezentanți ai fiecărei grupe (R), care fac cunoscute punctele de vedere elaborate în faza discuției de grup. Liderul reuniunii și membrii grupelor ascultă fără a limita durata intervențiilor. Dacă sunt necesare informații suplimentare, datorate confruntării de idei dintre liderii grupelor, intervin și membrii participanți, pentru a susține punctul de vedere comun, furnizând informații și argumente suplimentare.

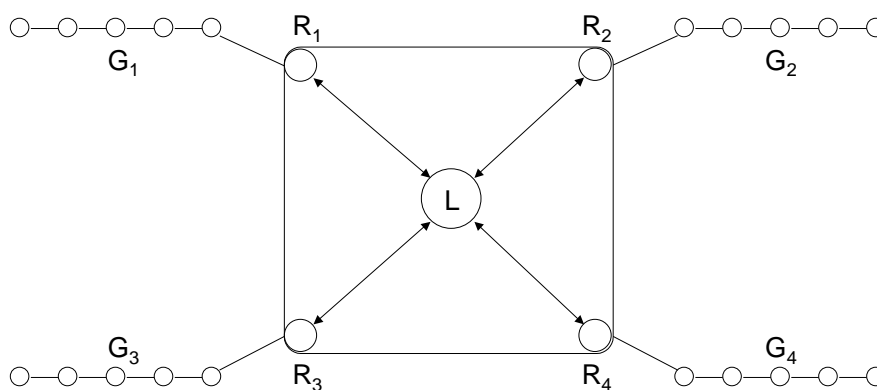


Fig. 2.6 Metoda Philips 66 - dezbaterea în plen

Mihuț, Ioan (coord.), *Management*, Universitatea "1 Decembrie" Alba Iulia, 1998, p. 260.

Metoda Frisco

Denumirea metodei vine de la *Four Boys of San Francisco*, aceștia patru (un arhitect, un inginer, un fizician și un economist) aplicând-o pentru prima dată. Scopul metodei este găsirea, pentru soluționarea unor probleme foarte dificile, a altor căi de rezolvare decât cea obișnuită, cât mai simple, dar cel puțin la fel de eficiente. În acest sens se alcătuiesc două echipe: de investigare și de concluzionare.

Echipa de investigare este compusă din 12-15 persoane cu vârste și competențe diferite. Acestea examinează problema, inventariază metodele clasice și le analizează critic, insistând pe dificultățile majore.

Echipa de concluzionare este formată din 5-6 persoane cu calificare înaltă în domeniu. Este echipa de creație. Pe baza informațiilor primite de la echipa de investigare, cea de concluzionare încearcă să găsească soluții noi, sau cel puțin să le îmbunătățească pe cele existente.

Este recomandabil ca membrii echipei de investigare să fie în vârstă, pentru a avea cât mai multă experiență, iar membrii echipei de concluzionare să fie cât mai tineri, pentru a avea o pregătire teoretică cât mai bună și pentru a fi lipsiți de conservatorism și rutină.

Metoda Sinectica (Gordon)

Această metodă a fost experimentată timp de 15 ani în firme americane cu renume internațional (IBM, Gillette, General Motors, General Electric etc.). Se bazează pe asociații libere de idei și folosirea unor principii și mecanisme pentru stimularea creativității indivizilor. Metoda s-a fundamentat pe baza constatării că numeroase invenții și soluții originale și valoroase nu sunt rezultatele unor eforturi îndelungate de gândire sau meditație, ci s-au născut dintr-o idee spontană (o sclipire).

La o ședință *Sinectica* iau parte:

- ✓ un lider;
- ✓ un expert;
- ✓ un grup de maximum 6-8 persoane (minimum 3-4).

Este obligatoriu ca membrii grupului să aibă același nivel de pregătire, dar profesii cât mai diferite, pentru a stimula efectuarea analogiilor (un inginer, un psiholog, un economist, un muzician, un biolog, un scriitor ș.a.m.d.).

Liderul "aruncă" problema în mijlocul grupului, aceasta fiind "pasată" ca o minge de la un participant la altul, până când unul dintre ei găsește soluția potrivită. Liderul trebuie să evite competiția cu expertul și membrii grupului, să fie un bun ascultător, animator și interlocutor, să stimuleze potențialul creativ al celorlalți.

Expertul este reprezentantul problemei, el trebuie să orienteze grupul pe căile care i se par cele mai bogate în soluții și trebuie să aibă cea mai completă înțelegere a problemei, pentru a putea oferi informațiile necesare găsirii soluției.

Etapetele metodei și cei care le efectuează:

1. prezentarea problemei (liderul);
2. analiza problemei (liderul + expertul);
3. emiterea unor sugestii de rezolvare (expertul);
4. reformularea problemei (membrii, după cum înțelege fiecare problema);
5. selectarea formulării problemei – este aleasă cea mai sugestivă și stimulantă (liderul);
6. detașarea de problemă:
 - ✓ analogia directă: compararea elementelor cu cele corespunzătoare din alte domenii;
 - ✓ selectarea analogiei directe (liderul);
 - ✓ examinarea analogiei directe;

- ✓ analogia simbolică (modul personal al fiecăruia de a sesiza esența problemei);
 - ✓ selectarea analogiei simbolice (liderul);
 - ✓ analogia personală: fiecare participant identifică elementele analogiei simbolice cu cele din domeniul său;
 - ✓ analogia fantastică: se stabilesc niște legături improbabile între lumea reală și una imaginară, în care este posibil orice;
 - ✓ revenirea la problemă și valorificarea materialului analogic. Se realizează prin "tehnica aprinderii": se încearcă transformarea unor soluții neobișnuite într-unele posibile, între care va fi cea dorită.
7. Valorificarea soluției se va face ulterior, de către expert sau un grup de experți desemnat special pentru acest lucru.

Bibliografie. Partea I-a Management

1. Ciobanu, I., *Strategii de management*, Editura Universității „Al.I. Cuza”, Iași, 1994.
2. Constantinescu, D.A. ș.a., *Management general*, vol 1, Editura Națională S.A., București, 2000.
3. Feier, Vasile-Virgil – *Creativitate și creativitate managerială*, București, Ed. Expert, 1995.
4. Fergusson, J., *Autoritatea perfectă*, Editura Națională, București, 1998.
5. Lazăr, I., Mortan, Maria, Vereș, V., *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
6. Mihuț, I., Pop, I.S., Lazăr, I., Popa, M., Mortan, M., Lungescu, D. – *Management general*, Cluj-Napoca, Ed. Carpatina, 2003.
7. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1995.
8. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1996.
9. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Managementul pe baza centrelor de profit*, Editura Tribuna Economică, București 1998.
10. Nüssel, H.A., *Conducerea pe produs*, în vol. *Metode de conducere*, culegere de traduceri, INID, București, 1975.
11. Oprea, N., Pleșoianu, I., *Analiza diagnostic a unităților economice*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975.
12. Proctor, Tony – *Elemente de creativitate managerială*, București, Ed. Teora, 2000.
13. Randsepp, Eduard – *Are You a Creative Executive?*, Management Review: nr.2, SUA, 1978.
14. Roco, Mihaela – *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași, Ed. Polirom, 2004.
15. Russu, C., *Management. Concepte, metode, tehnici.*, Editura Expert, București, 1993.
16. Rusu, C., Voicu, Monica, *Managementul pe baza centrelor de responsabilitate*, Editura Economică, București 2001.
17. Solomon, Marcel – *Provocarea științei*, București, Ed. Politică, 1988.

Partea II-a MANAGEMENTUL ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

CAPITOLUL 3. BAZELE ANTREPRENORIALITĂȚII

Lumea antreprenorului

Peste tot în lume interesul pentru antreprenoriat a crescut, iar numărul persoanelor care își realizează visul lansându-și și conducându-și propria afacere este în creștere.

Exemplu:

În fiecare an antreprenorii americani lansează mai mult de 850.000 de afaceri noi, iar nivelul de interes pentru promovarea antreprenoriatului ca și opțiune de carieră este extrem de atractiv pentru persoanele de toate vârstele. 84% dintre cei care lansează o afacere fac acest lucru pentru prima dată.

De-a lungul globului antreprenorii modelează mediul de afaceri, iar propriile firme joacă un rol decisiv în asigurarea vitalității economiei globale. Interesul pentru antreprenoriat nu a fost niciodată atât de mare. Viitorul activității antreprenoriale se prezintă a fi promițător. Multe din marile firme adoptă decizii de restrângere a activității economice și de reducere a personalului. O mare parte din angajații disponibilizați sunt pregătiți și au experiența necesară pentru a deveni antreprenori. Cu 25 de ani în urmă competiția acerbă a favorizat firmele mari. În prezent, în condițiile în care ritmul schimbării este din ce în ce mai alert, firmele mici și mijlocii au un avantaj din ce în ce mai mare.

Howard Stevenson, profesor la Harvard Business School a afirmat: "De ce este atât de simplu pentru firmele mici să concureze împotriva firmelor mari? Pentru că în timp ce giganții studiază consecințele, antreprenorii schimbă lumea."

Unul dintre cele mai cuprinzătoare studii globale de antreprenoriat, un efort de cercetare condus de London Business School și Babson College este Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Acest studiu evidențiază faptul că:

- ✓ Există o variație semnificativă de apariție a noilor afaceri de la o națiune la alta.

- ✓ La nivel global, probabilitatea lansării unei afaceri de către bărbați este de două ori mai mare decât în cazul femeilor.
- ✓ Aproape 1/3 din antreprenorii globali au vârsta între 25 și 44 de ani.
- ✓ Majoritatea antreprenorilor pentru a atrage capital extern recurg la familie și investitori informali.
- ✓ Țările Est Europene a căror economii au fost centralizate constituie astăzi un teren fertil pentru dezvoltarea micilor afaceri.
- ✓ Antreprenorii depun un efort considerabil pentru lansarea și menținerea afacerii.

Potrivit aceluiași studiu, motivele pentru care persoanele încep o afacere sunt: pentru a profita de oportunități atractive sau din nevoia de a avea un loc de muncă pentru că nu au găsit o alternativă mai bună de a munci. Dintre persoanele intervievate cu ocazia studiului menționat 2/3 au început o afacere din primul motiv.

În SUA 20% din firmele noi eșuează în primul an de activitate, iar alte 20% în al doilea an (Barringer, B., Ireland, D., 2006, p. 5) Aceste date indică faptul că deși multe persoane sunt motivate să înceapă o afacere nouă, numai motivația nu este suficientă, pe lângă ea fiind necesare informații corespunzătoare, o idee de afacere bună și o aplicare eficientă a ideii pentru a avea succes.

Există o diferență ca și conținut între termenii de inventator și antreprenor: inventatorul creează ceva nou, iar antreprenorul reunește și integrează toate resursele necesare (resurse financiare, resurse umane, modelul de afacere, strategia, abilitatea de a face față riscului) pentru a transforma invenția într-o afacere viabilă (Barringer, B., Ireland, D., 2006, p. 5).

În legătură cu persoanele care sunt manageri ai unor firme mici și mijlocii și cele care sunt antreprenori pot fi formulate o serie de întrebări:

→ care este diferența între un manager (proprietar) al unei firme mici sau mijlocii și un antreprenor?

→ sunt toți managerii (proprietarii) unor firme mici și mijlocii și antreprenori?

→ își încep toți antreprenorii activitatea ca manageri ai unor firme mici și mijlocii?

Termenii de manager (proprietar) al unei firme mici sau mijlocii și antreprenor se utilizează deseori ca interschimbabili, cu toate că există anumite diferențe între aceștia (Stoke, D., Wilson, N., 2006, p. 31).

Atât managementul firmelor mici și mijlocii, cât și antreprenoriatul sunt procese. Astfel, antreprenoriatul reprezintă procesul prin care unele persoane urmăresc oportunități pentru care este se manifestă cerere pe piață și își asumă riscul de creare a unei firme care să satisfacă această cerere. Comportamentul antreprenorial constă în identificarea oportunităților și transpunerea în practică a ideilor valoroase (Barringer, B., Ireland, D., 2006, p. 5). Sarcinile pe care le presupune acest comportament pot fi îndeplinite de o persoană sau de un grup de persoane și necesită creativitate, dorința de a-și asuma riscuri, energie și putere de muncă.

O altă definiție întâlnită în literatura de specialitate subliniază că antreprenoriatul înseamnă acceptarea riscului de a începe și a derula o afacere (Nickels, W., McHugh, J., McHugh, S., 2005, p. 174).

Deși antreprenoriatul vizează mai ales lansarea unei afaceri noi, totuși și firmele care funcționează deja pot avea un comportament antreprenorial în sensul că sunt proactive, inovative și își asumă riscuri. Firmele care funcționează deja și au un comportament antreprenorial practică „corporate entrepreneurship” (Barringer, B., Ireland, D., 2006, p. 6). Comportamentul antreprenorial în firmele deja existente este încurajat prin aplicarea unor măsuri cum ar fi reducerea dimensiunii subunităților existente și delegarea de autoritate către subunități (Stoke, D., Wilson, N., 2006, p. 35).

Un indicator care exprimă importanța antreprenoriatului pentru o persoană sau pentru o firmă este mărimea efortului depus pentru a se comporta într-un mod antreprenorial.

Exemplu:

Grupul Virgin, firmă engleză care are o puternică diversificare necorelată (de la muzică până la companii aeriene), depune eforturi pentru a-și menține subunitățile sale cât mai mici și pentru a le insufla un comportament antreprenorial. "Imediat ce una din afaceri devine prea mare noi o împărțim în subunități mai mici", afirmă managerii firmei (Barringer, B., Ireland, D., 2006, p. 6).

Managementul firmelor mici și mijlocii reprezintă un proces continuu prin care se asigură funcționarea unei firme existente, aflate în proprietatea unor persoane (Hatten, T., 2009, p. 29).

Managerul unei firme mici sau mijlocii trebuie să facă față tuturor problemelor pe care le ridică funcționarea acesteia: să angajeze și să mențină angajații adecvați, să reacționeze la schimbarea cerințelor consumatorilor, să asigure un flux de numerar corespunzător etc.

Antreprenoriatul se referă la etapa de începere a unei afaceri, iar managementul unei firme mici sau mijlocii este focalizat pe derularea afacerii de-a lungul unei perioade mai mari de timp și poate să includă sau nu etapa de începere propriu-zisă a afacerii.

Cu toate că antreprenoriatul nu poate fi studiat fără lua în considerare și managementul firmelor mici și mijlocii (și invers), acestea sunt procese diferite (Hatten, T., 2009, p. 29).

Managerul unei firme mici sau mijlocii pentru a face față provocărilor care apar pe parcursul derulării afacerii trebuie să dispună de următoarele trăsături: perseverență, răbdare, gândire critică.

Prezența antreprenorilor și a antreprenoriatului este necesară pentru a încuraja și a introduce schimbarea în societate, aceasta având ca rezultat produse și servicii noi (Stoke, D., Wilson, N., 2006, p. 31).

Antreprenoriatul și managementul firmelor mici și mijlocii ca procese comportă mai multe faze (Hatten, T., 2009, p. 31).

Antreprenoriatul comportă următoarele faze: inovarea, manifestarea unui eveniment care declanșează acțiunea antreprenorului și implementarea. Procesul antreprenorial începe cu o idee inovativă pentru un produs, serviciu sau proces nou. Perioada de timp în care se desfășoară faza de inovare poate dura câteva luni sau chiar câțiva ani și numai după aceea procesul antreprenorial trece în faza următoare.

De obicei manifestarea unui anumit eveniment în viața antreprenorilor (cum ar fi pierderea locului de muncă, procurarea și deținerea resurselor necesare pentru a derula o afacere sau schimbarea modului de viață al unor persoane în sensul că după o perioadă de întrerupere pentru îngrijirea copiilor pot să înceapă o afacere) poate declanșa acțiunea acestora.

Implementarea constituie acea fază a procesului antreprenorial în care se constituie o firmă nouă, fază care ar putea fi denumită chiar și eveniment antreprenorial (Hatten, T., 2009, p. 31). În această fază riscul crește tocmai pentru că se creează o firmă nouă. Faza de implementare se poate materializa în una din

următoarele forme: introducerea unor metode de producție noi, piețe noi, surse de aprovizionare noi sau reorganizarea industriei.

Antreprenoriatul se încheie atunci când se termină faza de creare a firmei. Acesta este momentul în care începe de fapt procesul de management al firmei mici sau mijlocii nou create.

Procesul de management al unei firme mici sau mijlocii parcurge fazele de creștere, maturitate și declin (adică încetare a activității firmei). Fiecare manager își conduce afacerea în direcția atingerii nivelului de creștere pe care îl dorește, care să îi asigure un nivel de trai adecvat (pentru el și familia sa) și să permită funcționarea în continuare a firmei.

Faza de maturitate a firmei este atinsă atunci când afacerea este consolidată, referindu-se la perioada de timp în care funcționarea firmei este deja asigurată. Nu se poate spune că managerul firmei nu se va mai confrunța în continuare cu alte probleme sau provocări. Această fază poate dura de la câteva luni până la câteva decade. Ea se caracterizează prin mai multă stabilitate, ceea ce nu exclude însă preocuparea managerului pentru a identifica noi căi posibile pentru evoluția și creșterea firmei.

Încetarea activității firmei poate lua diferite forme: afacerea poate fi vândută unei alte persoane (care devine manager al firmei) sau chiar angajaților acesteia; firma poate fuziona cu o altă firmă; firma dă faliment, situație în care aceasta intră în lichidare judiciară.

Ce este un antreprenor?

Un antreprenor este o persoană care creează o nouă afacere în condiții de risc și incertitudine, cu scopul de a obține profit și creștere economică prin identificarea de noi oportunități sau prin faptul că are o idee și prin reunirea resurselor necesare (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 5; Hatten, T., 2009, p. 29).

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 (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 5).

Procesul distrugerii creatoare prin care antreprenorii creează afaceri noi bazat pe idei novatoare, care fac ca afacerile existente să devină învechite (demodate) constituie un semn al unei economii vibrante.

Profilul antreprenorului este conturat de următoarele caracteristici (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 5; Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 6; Hatten, T., 2009, p. 39):

- Responsabilitate: antreprenorii au un profund simț responsabil față de rezultatele propriei afaceri, dorind să controleze și să folosească resursele pe care le dețin pentru a realiza obiectivele propuse.
- Preferința pentru risc moderat: antreprenorii analizează riscul și doresc să îl elimine prin înlăturarea obstacolelor care le periclitează lansarea propriei afaceri. Antreprenorii preferă să estimeze riscul pe care și-l asumă. Chiar dacă unele persoane apreciază anumite obiective ca fiind imposibil de realizat, antreprenorii de obicei consideră că aceste obiective sunt rezonabile și pot fi realizate.

Exemplu:

David Neelman și-a lansat afacerea de transport aerian low-cost, JetBlue într-un moment în care industria avea pierderile cele mai mari din istoria sa. Mulți au considerat o nebunie acțiunea lui David de a crea o firmă de transport aerian într-un mediu așa de turbulent, dar firma s-a dovedit a fi printre puținele din industrie care a obținut profit în perioada respectivă.

O asemenea atitudine explică de ce mulți antreprenori au avut succes, chiar dacă în prealabil au înregistrat unul sau mai multe eșecuri. Antreprenorii știu cum să minimizeze riscul pentru a crea o afacere viabilă.

Exemplu:

Milton Hershey, cunoscut ca fondator al uneia dintre cele mai renumite firme producătoare de produse din ciocolată și-a început activitatea prin lansarea succesivă a patru firme producătoare de bomboane care au dat pe rând faliment, înaintea lansării firmei care de fapt i-a adus succesul.

- Încrederea în capacitatea lor de a reuși: antreprenorii tind să fie optimiști față de șansele de succes pe care le au. Antreprenorii sunt nevoiți să facă față mai multor bariere când încep și își derulează afacerile, iar o doză de optimism este absolut necesară.

- Dorința de feedback imediat: antreprenorii doresc să cunoască dacă au acționat corespunzător și caută să obțină un feedback rapid.
- Nivel ridicat de energie: antreprenorii sunt mai energici decât persoanele obișnuite, fiind dispuși să lucreze cu program prelungit, acesta fiind mai mult o regulă decât o excepție.
- Viziune în perspectivă: antreprenorii privesc în perspectivă fiind mai concentrați pe ceea ce pot face în viitor decât pe ceea ce au făcut în trecut. Antreprenorii apreciază că există potențial acolo unde majoritatea văd probleme. Există chiar și antreprenori în serie, adică aceia care creează mai multe firme, deseori ocupându-se de ele simultan.

Exemplu:

Când a fost întrebat câte firme a lansat, Howard Yeleen a spus că nu mai știe exact. El a lansat mai multe firme în ultimii 15 ani, unele chiar simultan și are intenția de a lansa mai multe în viitor. El are o listă cu peste 20 idei de afaceri.

- Bun organizator: antreprenorii 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. Banii reprezintă pentru aceștia un simbol al realizării.
- Flexibilitate: antreprenorii au o abilitate sporită de adaptare la schimbarea opțiunilor clienților și a propriei afaceri. Într-o economie globală rigiditatea duce la insucces.

Studiile care s-au făcut referitor la conturarea personalității antreprenorilor duc la următoarele concluzii: diversitatea este caracteristica centrală a antreprenorilor; nici un set de caracteristici nu poate oferi certitudinea că un antreprenor va avea succes sau nu; oricine indiferent de vârstă, sex, culoare, naționalitate, religie poate deveni un antreprenor; antreprenoriatul nu este o trăsătură genetică, ci este o deprindere care poate fi învățată.

Principalele motive care determină persoanele să devină antreprenori sunt următoarele (Barringer, B., Ireland, D., 2006, p. 6):

- ✓ Pentru a fi propriul șef, constituie cel mai frecvent motiv, ceea ce nu înseamnă că este dificil de lucrat cu aceste persoane sau că au probleme în a accepta autoritatea altora. Multe persoane doresc să fie proprii șefi pentru că ei au avut

de mai mult timp ambiția de a avea propria firmă sau au avut frustrări lucrând munci tradiționale. Multe persoane doresc să fie independente, aspect posibil dacă își creează o firmă.

- ✓ Pentru a aplica propriile idei, în sensul că unele persoane dacă au idei de produse sau servicii noi doresc să-și vadă ideile transpuse în practică. În cazul unor firme existente, antreprenorii care inovează au de obicei un mecanism pentru ca ideile lor să devină cunoscute. Uneori însă firmele existente opun rezistență inovării, fapt pentru care angajații care au idei noi părăsesc firma și încearcă să-și înființeze propria afacere pentru a-și aplica ideile.
- ✓ Pentru a obține câștiguri financiare, acesta fiind un motiv secundar față de primele două. În medie un antreprenor nu obține un venit mai mare decât o altă persoană care are responsabilități similare cantitativ într-o muncă tradițională.

Exemple:

a). Persoane cum ar Michael Dell de la firma Dell Computer sau Jerry Yang de la firma Yahoo!, deși au obținut venituri uriașe din firmele pe care le-au creat, au afirmat că banii nu au constituit motivația primară pentru a începe afacerea.

b). Marc Andreessen fondator al firmei Netscape a afirmat că banii nu sunt un motivator al afacerii, ci numai o măsură a succesului acesteia.

c). Richard Branson după ce și-a vândut firma Virgin Records a afirmat că imediat după încheierea tranzacției deși avea în buzunar un cec cu \$1 miliard, totuși mergea pe stradă plângând.

Antreprenorii de succes au anumite caracteristici care au fost puse în evidență de studii întreprinse (Barringer, B., Ireland, D., 2006, p. 7): pasiunea persoanei pentru afacere, orientarea spre produse/consumatori, perseverență chiar dacă apar ratări, inteligența execuției.

Pasiunea persoanei pentru afacere, fie că este vorba de o firmă nouă sau de o firmă existentă, decurge din credința persoanei că afacerea va influența pozitiv viața persoanelor din jur. Această pasiune explică de ce unele persoane renunță la locuri de muncă sigure pentru a-și începe propriile afaceri și că unele persoane devenite deja multimilionare (Bill Gates de la firma Microsoft, Michael Dell de la firma Dell Computer, Larry Ellison de la firma Oracle) continuă să lucreze deși au o situație

financiară foarte bună. Ei cred că produsele sau serviciile pe care le vând fac o diferență în viața oamenilor. Antreprenoriatul nu este pentru persoane care manifestă numai un atașament parțial.

Orientarea spre produse/consumatori, este o caracteristică foarte bine evidențiată de Steven Jobs, cofondator al firmei Apple Computer: „calculatorul este cea mai remarcabilă unealtă pe care am construit-o vreodată, dar cel mai important lucru este ca el să ajungă la cât mai mulți oameni”. Deci se pune accent pe produse și pe clienți, pentru că deși este important să se acorde atenție unor aspecte ale funcționării firmei, cum ar fi management, marketing, finanțe, acestea nu dau rezultate dacă firma nu are produse bune, care să satisfacă pretențiile consumatorilor. Antreprenorii trebuie să se orienteze spre crearea unor produse sau servicii care să satisfacă nevoi neacoperite ale consumatorilor.

Perseverență chiar dacă apar ratări. Antreprenorii încearcă să facă ceva nou și de aceea rata de eșec asociată efortului lor este mare. Similar cercetărilor chimice dintr-un laborator, crearea unei afaceri noi necesită un grad de experimentare până ce se obține succesul. Reveniri și eșecuri se produc inevitabil de-a lungul acestui proces. Antreprenorii trebuie să rămână însă tot timpul vigilenți pentru a reacționa la schimbarea condițiilor pieței, respectiv la concurență.

Inteligența execuției. Abilitatea de a transpune o idee de afacere într-o afacere viabilă este o caracteristică esențială a antreprenorului de succes. În multe situații această caracteristică este cea care determină succesul sau falimentul firmei pentru că este ușor să începi o afacere, dar este foarte greu să o menții. Abilitatea de a transpune în practică o idee de afacere înseamnă a dezvolta un model de afacere, de a crea o echipă nouă, de a procura resurse financiare, a stabili parteneriate, a conduce și a motiva angajații, respectiv de a obține rezultate. Jeff Bezos care a înființat firma Amazon.com a afirmat: „este ușor să ai idei, dar este greu să le materializezi”.

Exemplu:

Howard Schultz este antreprenorul care a cumpărat în 1987 firma Starbucks. El și-a dat seama că majoritatea americanilor nu au un loc liniștit și confortabil în care să-și servească cafeaua. El a întrezărit o oportunitate în a satisface nevoile consumatorilor și a acționat rapid pentru a transforma firma într-un leader în domeniu. Acțiunile pe care le-a întreprins au fost: a angajat o echipă de manageri cu experiență, a construit o instalație de prăjire a cafelei pentru a putea aproviziona localurile firmei cu boabe de

cafea premium, a construit o infrastructură organizațională eficientă, a angajat un expert în sisteme de managementul informațiilor (provenit de la firma McDonald's) pentru a proiecta un sistem informațional capabil să urmărească încasările în cele 300 localuri ale firmei. Decizia privind schimbarea sistemului informațional a stat la baza creșterii rapide a firmei în următorii ani. Firma a avut succes pentru că H. Schultz a știut cum să-și transpună în practică ideea de afacere.

Avantajele antreprenoriatului

Antreprenoriatul prezintă mai multe avantaje pentru persoanele implicate, cum ar fi:

- *Posibilitatea de înregistra un profit ridicat*

Banii nu sunt factorul primordial care generează acțiunea antreprenorilor, dar sunt un motiv important în luarea deciziei de lansare a afacerii. Un studiu efectuat asupra celor mai bogați americani a pus în evidență că 75% dintre aceștia sunt antreprenori din prima generație (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 14).

Persoanele care dețin propria afacere este mult mai probabil să devină bogați comparativ cu persoanele care lucrează ca angajați la firmele altora.

Faptul că antreprenorii pot să folosească întregul profit obținut constituie un factor motivator puternic (Hatten, T., 2009, p. 35).

- *Posibilitatea de a ajuta societatea și de a fi recunoscut pentru eforturile depuse*

Proprietarii firmelor mici și mijlocii sunt printre cele mai respectate și de încredere persoane în comunitățile în care trăiesc.

- *Posibilitatea de a se bucura de ceea ce fac și de a avea satisfacție*

Cei mai mulți antreprenori au sentimentul că munca lor nu este muncă, în sensul gradului de dificultate (pentru că ceea ce fac este realizat din pasiune).

Majoritatea antreprenorilor care au avut succes au intrat într-un anumit domeniu de afaceri pentru că i-a interesat acel domeniu și lucrează cu multă pasiune (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 14).

- *Oportunitatea de a-și controla propriul destin*

Faptul că unele persoane au în proprietate o firmă le oferă independență și oportunitatea de a obține ce este mai important pentru ei (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 13).

- *Oportunitatea de a face o diferență*

Tot mai frecvent antreprenorii încep afaceri pentru că ei văd o oportunitate în a face ceva diferit pentru o cauză considerată importantă.

Exemplu:

Antreprenorii sociali caută soluții inovatoare la problemele acute cu care se confruntă societatea, în domenii ca educația, sănătatea, protecția mediului. Obiectivul principal al acestor antreprenori este să genereze un impact pozitiv asupra societății.

Dezavantajele antreprenoriatului

Cu toate acestea antreprenoriatul are și anumite dezavantaje pentru antreprenori, între care menționăm:

- ✓ *Incertitudinea venitului*

Lansarea și dezvoltarea unei afaceri nu oferă garanția obținerii unor resurse financiare suficiente pentru ca antreprenorul să supraviețuiască împreună cu familia sa. La începutul funcționării firmei, proprietarul nu obține suficiente venituri pentru a-și asigura un salariu atractiv și pentru a-și acoperi obligațiile financiare, fapt pentru care el trebuie să se bazeze pe propriile economii, spre deosebire de cazul în care ar fi fost angajat la o firmă și ar fi primit cu regularitate un salariu (Hatten, T., 2009, p. 36).

Exemplu:

Un cuplu a renunțat la propriul loc de muncă care le oferea suma de \$120,000 pe an în favoarea lansării propriei afaceri cu vinuri, însă câștigul lor din primul an a fost de numai \$30,000 (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 13).

- ✓ *Ore de muncă și efort prelungit*

În multe firme noi, pentru a avea succes antreprenorii lucrează șase sau șapte zile pe săptămână fără a beneficia de concediu de odihnă plătit.

Exemplu:

Conform unui studiu, 29% dintre proprietarii de firme mici și mijlocii nu-și iau concediu de odihnă din cauza programului aglomerat. Aceștia știu că în momentul în care afacerea este închisă, venitul întârzie să apară, iar clienții se reorientează spre alte firme.

Deținerea în proprietate a unei firme și asigurarea funcționării acesteia necesită din partea proprietarului un efort considerabil și timp (Hatten, T., 2009, p. 36).

Multe persoane își încep propria afacere cu gândul că ei vor fi proprietarii unei afaceri, dar descoperă mai târziu că de fapt afacerea a pus stăpânire pe ei (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 16).

✓ *Riscul pierderii investiției făcute*

Rata de eșec în cazul firmelor mici și mijlocii s-a constatat că este mare. Potrivit unui studiu, 35% din noile afaceri eșuează în primii doi ani și 54% se închid în patru ani (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 16).

Înainte de a lansa o afacere antreprenorii trebuie să-și pună întrebări din care să rezulte dacă aceștia pot face față financiar și psihologic eșecului:

→Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla dacă încep o afacere și aceasta eșuează?

→Sunt cu adevărat pregătit să îmi lansez afacerea?

→Ce pot face pentru a reduce riscul eșecului?

→Dacă afacerea dă faliment care este planul meu pentru a face față situației?

✓ *Un nivel de viață socială mai redus până când afacerea se stabilizează*

Deținerea unei afaceri de cele mai multe ori intră în conflict cu viața de familie, respectiv cu cea socială a proprietarului.

Exemplu:

O femeie în vârstă de 32 de ani care este designer de pantofi, genți și rochii de seară pentru femei, admite că este măritată cu afacerea sa. Munca sa zilnică de 14 ore îi oferă un timp redus pentru activitățile normale ce țin de viață. “Mama mea spunea că afacerile nu produc nepoți” (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 14).

Multe din aceste probleme apar pentru că antreprenorii își lansează afacerile la vârste cuprinse între 25 și 34 ani, adică tocmai când își întemeiază familii.

Exemplu:

Peyton Anderson, proprietar al unei firme de biotehnologii încearcă să realizeze un echilibru între firma sa și familie (are patru copii cu vârste sub 4 ani). El spune că o parte din muncă o prestează în firmă de la 9 seara până la miezul nopții pentru ca sâmbăta să fie liber și să se poată ocupa de copii. De asemenea de-a lungul săptămânii are un program de muncă flexibil tot cu scopul de a-i rămâne mai mult timp pe care să-l petreacă cu familia. Menținerea acestei balanțe constituie o bătălie contisnuă (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 17).

✓ *Nivelul crescut de stres*

Lansarea și managementul unei afaceri pot oferi multe recompense, însă la fel de ușor pot fi extrem de stresante. Eșecul mai poate însemna și ruina completă și acest lucru poate genera niveluri ridicate de stres și anxietate.

✓ *Descurajare*

Proprietarii firmelor mici și mijlocii întâmpină numeroase obstacole pe parcursul activității, unele par chiar de netrecut și din acest motiv se pot simți descurajați. Antreprenorii de succes știu însă că este nevoie de perseverență pentru a depăși obstacolele.

Exemplu:

J.M. a contribuit la creșterea propriei afaceri timp de 13 ani prin asigurarea tuturor aspectelor necesare acesteia, astfel în scurt timp a devenit extenuată. Deoarece a fost concentrată prea tare pe problemele de zi cu zi, a neglijat aspectele legate de managementul strategic. Soluția sa a fost să își ia o vacanță de patru luni și să permită echipei manageriale să conducă firma. Firma a avut succes în absența sa și ca rezultat la întoarcere ea și-a încurajat angajații să ia deciziile zilnice, în timp ce ea urma să se ocupe de conceperea planului de afaceri al firmei, precum și de crearea unei noi divizii (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 14).

✓ *Responsabilitate completă*

Numeroși proprietari de firme mici și mijlocii au probleme în obținerea sfaturilor necesare fiind forțați să ia decizii de unii singuri. Antreprenorii descoperă rapid că ei reprezintă întreaga afacere. Mulți antreprenori simt o presiune tocmai pentru că nu au cu cine să se consulte pentru luarea unor decizii. Conștientizarea faptului că deciziile pe care le iau generează succesul sau falimentul firmelor respective are un efect negativ asupra multor persoane (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 17).

Exemplu:

Un studiu făcut în SUA a scos în evidență faptul că 34% din proprietarii firmelor nu au o persoană la care să apeleze atunci când trebuie să adopte decizii critice.

Forțele care influențează antreprenoriatul în economia globală

Interesul pentru a avea cunoștințe teoretice privind antreprenoriatul a crescut în rândul populației pentru că persoanele au devenit conștiente că orice greșeli făcute în managementul unei firme mici sau mijlocii înseamnă bani și timp și de aceea este de preferat ca orice greșeală să fie făcută în cadrul discutării studiilor de caz și pe parursul diferitelor simulări, nu în realitate derulând propriile afaceri.

Principalii factori care influențează antreprenoriatul sunt (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 15; Stokes, D., Wilson, N., 2006, p. 16):

- Educația antreprenorială

În întreaga lume, numeroase colegii și facultăți oferă cursuri de antreprenoriat și de managementul firmelor mici și mijlocii la nivel de licență și de masterat. De asemenea a crescut numărul centrelor de antreprenoriat și a incubatoarelor de afaceri (Hatten, T., 2009, p. 10).

- Factorii economici și demografici

Creșterea economică în numeroase țări a determinat creșterea nivelului veniturilor și crearea de numeroase oportunități de afaceri. Conform studiilor, aproape 2/3 dintre antreprenori își lansează propria afacere între vârsta de 28 și 44 de ani, iar demografia este favorabilă acestei grupe de vârstă.

- Dezvoltarea sectorului de servicii

Domeniul prestărilor de servicii a devenit pentru antreprenori, o afacere foarte profitabilă fără a fi nevoie de investiții majore. Multe servicii sunt foarte adecvate pentru a fi prestate în firme mici și mijlocii datorită flexibilității acestora: servicii de consultanță, servicii de curățenie. Sectorul serviciilor continuă să ofere numeroase oportunități de afaceri, având în vedere cererea pentru servicii aflată în creștere.

- Strategiile adoptate de firmele mari în direcția reducerii dimensiunii activităților și a externalizării acelor activități pentru care ele nu au competențe generează oportunități pentru ca persoanele disponibilizate de către acestea să înceapă afaceri tocmai în domeniile în care firmele mari nu mai manifestă interes (Hatten, T., 2009, p. 9).

- Avantajele tehnologice

Cu ajutorul echipamentelor moderne, a computerelor, laptopurilor, faxurilor, copiatoarelor, o afacere poate fi condusă chiar și din propria locuință. Prețul aparatelor performante și a echipamentelor de comunicare le face extrem de avantajoase chiar și pentru cele mai mici afaceri.

- Stilul de viață independent

Oamenii doresc să aibă un stil de viață independent și autosustenabil, să aleagă locul unde să trăiască, munca pe care să o presteze și numărul de ore în care să lucreze (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 19). Multe persoane pun mare accent pe aspecte legate de stilul de viață, adică timpul petrecut cu familia și prietenii, mai mult timp pentru propria persoană, mai mult control asupra stresului de la locul de muncă.

- Comerțul on-line și lumea extinsă a paginilor Web

Comerțul on-line are o creștere rapidă și creează numeroase oportunități pentru antreprenori. Pentru firmele mici și mijlocii care au propriul site pe Internet apar numeroase oportunități de creștere a vânzărilor.

- Oportunitățile internaționale

Trecerea la economia globală a creat numeroase oportunități pentru antreprenori pe tot globul.

- Antreprenorii ca eroi

Este foarte importantă atitudinea oamenilor față de antreprenori. În unele țări antreprenorii sunt ridicați la statură de eroi, iar realizările lor sunt considerate modele demne de urmat.

Diversitatea culturală a antreprenoriatului

Diversitatea este o caracteristică de bază a antreprenoriatului și se manifestă sub următoarele forme:

- Tinerii antreprenori

Tinerii stabilesc ritmul în lansarea afacerii.

Exemplu:

Un studiu realizat de Babson College a scos în evidență faptul că, în SUA membrii generației X (persoanele născute între 1965 și 1980) sunt de trei ori mai predispuși să lanseze o afacere decât cei din alte categorii de vârstă. Membrii acestei generații sunt responsabili pentru aproximativ 80% din afacerile lansate, astfel că generația X este considerată cea mai antreprenorială generație din istorie (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 19).

- Femeile antreprenori

Femeile continuă să se confrunte cu discriminarea la locul de muncă.

Afacerile mici și mijlocii au avut poziția de leader în oferirea oportunităților pentru femei de a se manifesta în economie ca angajate sau ca antreprenori. Afacerile deținute de femei tind să evolueze mai lent față de cele conduse de bărbați.

În zilele noastre femeile antreprenor au mai multe șanse de a avea acces la educație și la experiență managerială în industria în care își lansează propria afacere (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 20).

- Antreprenorii din categoria minorităților

În multe țări minoritățile se confruntă cu discriminarea la locul de muncă. Noua generație a antreprenorilor din categoria minorităților este mai educată și are o experiență de afaceri mai vastă comparativ cu predecesorii lor.

- Antreprenorii imigranți

În prezent în multe țări imigranții sunt mai experimentați și mai educați. Dedicția și dorința lor de a avea succes le oferă șansa de a-și îndeplini visurile antreprenoriale

- Antreprenorii part-time

Un avantaj major de a intra part-time într-o afacere este că se reduc riscurile în caz de eșec, antreprenorii menținându-și în continuare locul de muncă în cadrul altor firme. Acești antreprenori testează “apele antreprenoriale” pentru a vedea dacă ideea lor de afaceri va funcționa, dacă există cerere pentru produsele și serviciile lor și dacă agreează ideea de a fi propriul angajator. Odată cu dezvoltarea afacerii, antreprenorii part-time pot deveni antreprenori full-time, renunțând la vechile locuri de muncă.

- Afacerile desfășurate la domiciliu

Exemplu:

În SUA, 49% dintre toate afacerile sunt desfășurate la domiciliu și aproximativ 75% dintre acestea sunt firme foarte mici, nu au niciun angajat cu excepția proprietarului (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 24)

Propria locuință constituie prima locație pentru cei mai mulți antreprenori. Tehnologia permite antreprenorilor să dezvolte o mare varietate de afaceri de la domiciliu.

Amplasarea afacerilor la domiciliul antreprenorilor menține la nivel minim costurile de lansare și de funcționare a firmelor și permite proprietarilor să își mențină un stil de viață și de muncă flexibil.

- Persoanele cu funcții de conducere disponibilizate

Sunt frecvente cazurile în care persoane cu funcții de conducere își pierd locul de muncă deoarece firmele la care lucrează fac reduceri de personal pentru a-și redobândi competitivitatea pe piață. Aceste persoane devin o importantă sursă de antreprenori.

- Afacerile de familie

Acestea includ doi sau mai mulți membri din cadrul unei familii având control financiar asupra firmei. Ele se confruntă cu o amenințare majoră venită din interiorul firmei și anume succesiunea afacerii. Pentru a preveni încetarea activității firmelor după ce persoanele care le-au înființat nu se mai pot ocupa de managementul acestora este important ca acestea să elaboreze planuri pentru asigurarea succesiunii la conducerea firmelor cu mult timp înaintea retragerii lor.

Exemplu:

În SUA doar 33% din afacerile de familie supraviețuiesc a doua generație, doar 12% supraviețuiesc a treia generație și numai 3% supraviețuiesc în cea de-a patra generație (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 25).

- **Antreprenorii sociali**

Aceștia își folosesc aptitudinile nu numai pentru a crea o afacere profitabilă, dar și pentru a atinge obiective sociale și de protecție a mediului. Antreprenorii sociali consideră afacerile pe care le dezvoltă ca fiind mecanisme pentru atingerea obiectivelor sociale, acestea reprezentând interes maxim pentru ei ca și persoane.

Zece greșeli fatale în antreprenoriat

Decizia de a începe o afacere trebuie făcută printr-o înțelegere deplină a riscurilor pe care le implică. Cu toate că antreprenorii își lansează afacerile cu cele mai bune intenții și depun un efort considerabil, totuși unele firme dau faliment (Hatten, T., 2009, p. 17).

Un studiu efectuat în SUA privind longevitatea firmelor mici și mijlocii a pus în evidență următoarele: peste 10% din firme își încetează activitatea în mai puțin de un an, 25% din firme își încetează activitatea în cursul anului al doilea de funcționare, iar alte 20% dau faliment după anul al treilea de funcționare. Mai mult de 21 ani rămân în funcțiune numai 13% din firme (Hatten, T., 2009, p. 17).

Ritmul falimentului firmelor mici și mijlocii variază de la o industrie la alta și depinde de o serie de cauze, și anume:

Greșeli de management (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 29; Hatten, T., 2009, p. 19)

Managementul deficitar este cauza principală a eșecului unei afaceri. Abilitățile de management sunt necesare proprietarului unei firme mici sau mijlocii, dar acestea nu se obțin ușor.

De multe ori antreprenorul nu are capacitatea de a conduce o afacere cu succes. Uneori proprietarului îi lipsesc cunoștințele necesare pentru a derula afaceri, abilitatea de a conduce și experiența necesară.

Resurse financiare insuficiente și control financiar deficitar

O afacere de succes necesită un capital suficient pentru lansare. Lipsa resurselor financiare este o cauză comună a eșecului unor afaceri deoarece firmele se pot afla în postura de a rămâne fără capital înainte de a genera profit (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 30; Hatten, T., 2009, p. 19). Situația opusă este aceea în care firmele au resurse financiare suficiente dar nu le utilizează corespunzător.

Managerii trebuie să conștientizeze că o afacere de succes necesită un control financiar adecvat.

Mulți antreprenori consideră profitul ca fiind principalul obiectiv al unei afaceri, însă ceea ce ar trebui să fie considerat cu adevărat important este lichiditatea firmei. Menținerea unui cash-flow adecvat permite achitarea la timp a facturilor, constituind o provocare permanentă pentru un antreprenor în faza de lansare și de creștere a afacerii

Eforturi insuficiente de marketing

Construirea unei baze de consumatori fideli, necesită un efort de marketing constant și susținut, de care însă majoritatea antreprenorilor nu sunt conștienți. Fidelizarea consumatorilor presupune oferirea în permanență de valoare, calitate, confort, servicii și satisfacție. S-a constatat că firmele mici și mijlocii nu trebuie să cheltuiască sume considerabile pentru a asigura un marketing de succes.

Lipsa de experiență

Pentru o derulare corespunzătoare a afacerilor este important ca managerii firmelor mici și mijlocii să aibă experiență în domeniul în care doresc să facă afaceri. Ideal ar fi ca un antreprenor să dețină abilitățile tehnice și conceptuale care le presupune afacerea.

Exemplu:

O persoană care a dorit să deschidă o afacere în domeniul culinar, s-a angajat în primă fază să lucreze pentru un lanț național de restaurante, recunoscut pentru calitatea serviciilor și a programelor de training. După încheierea programelor de pregătire, a ocupat diverse poziții, pornind de la bucătar la manager. A profitat de oportunitățile oferite de training și și-a lămurit toate neclaritățile. În acest mod a început să își dezvolte propriul plan de afaceri, bazat pe propriile idei și după cinci ani și-a părăsit locul de muncă pentru a-și porni un restaurant. Astfel

a lansat o afacere de succes bazându-se pe cunoștințele și experiența dobândite anterior.

Eșecul în elaborarea unui plan strategic

Foarte mulți manageri ai firmelor mici și mijlocii neglijează procesul de planificare strategică deoarece consideră că acesta este necesar numai firmelor mari (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 30).

Dacă managerul unei firme mici sau mijlocii elaborează un plan care nu este corespunzător, atunci eșecul planului reprezintă de fapt eșecul afacerii. Fără o strategie bine definită o afacere este lipsită de baza necesară pentru crearea și menținerea competitivității pe piață. Elaborarea unui plan strategic obligă antreprenorul să stabilească în mod real potențialul afacerii.

Creșterea necontrolată

Creșterea este normală, sănătoasă și dorită în orice afacere, însă aceasta trebuie să fie planificată și controlată. Ideal ar fi ca dezvoltarea afacerii să fie finanțată de propriul profit, însă de cele mai multe ori pentru obținerea capitalului investit se recurge la credite bancare. Pe măsură ce afacerea crește ca mărime și complexitate, problemele cresc și ele, iar managerii trebuie să învețe să le rezolve.

Exemplu:

R. S. a avut o firmă de comerț on-line, Avico, care s-a dezvoltat rapid. Dezvoltarea accelerată a determinat creșterea resurselor peste capacitatea de control a antreprenorului, fapt ce a determinat disponibilizarea tuturor angajaților și închiderea firmei. El spunea “Dacă o firmă nu are fundația solidă, se poate prăbuși ca un castel din nisip“. După această experiență persoana a început o nouă afacere, evitând greșelile pe care le-a făcut (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 31).

Amplasare necorespunzătoare

Pentru orice afacere alegerea amplasării potrivite poate fi considerată o artă. Deseori, amplasarea este aleasă fără realizarea unui studiu, a unei investigații și planificări adecvate. Unii antreprenori aleg o anumită amplasare pentru simplul motiv că au observat un spațiu disponibil într-o anumită zonă.

Controlul necorespunzător al stocurilor

O parte semnificativă din investiția efectuată de antreprenor este pentru constituirea stocurilor, însă controlul stocurilor este una din cele mai neglijate responsabilități manageriale. Un nivel insuficient al stocurilor duce la insuficiența unor materii prime sau chiar la lipsa completă a lor, aspecte care fac imposibilă satisfacerea consumatorilor. O altă situație este cea în care firma are stocuri prea mari și acestea sunt aferente unor materii prime care nu sunt necesare. Soluția constă în achiziționarea unui sistem computerizat care să permită identificarea materiilor prime, respectiv a produselor finite pe măsură ce intră și ies din firmă.

Stabilirea eronată a prețurilor

Stabilirea prețurilor la produsele sau serviciile pe care le oferă o firmă mică sau mijlocie la un asemenea nivel care să genereze profit constituie un aspect esențial și presupune ca antreprenorul să cunoască costurile necesare pentru studierea pieței, fabricarea și livrarea produselor și serviciilor. De cele mai multe ori antreprenorii stabilesc prețurile la nivelul celor practicate de concurenți sau se bazează pe ideea de a “vinde produsul la prețul cel mai mic”. Deseori se întâmplă ca antreprenorii să își subvaluează propriile produse și servicii.

Cum se pot evita capcanele?

Toți antreprenorii își doresc ca afacerile lor să aibă succes. Se pot formula câteva sugestii privind acțiunile necesare, acestea decurgând chiar din cauzele eșecurilor (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 31):

- Cunoașterea în amănunt a afacerii

Pe lângă experiența necesară pentru a lansa o afacere este important ca antreprenorii să obțină cât mai multe informații privind industria în care doresc să înceapă afacerile. Aceste informații pot fi găsite în jurnale comerciale, ziare economice, cărți, rapoarte de cercetare, precum și prin discuții cu furnizorii, consumatorii, asociațiile de comerț și alte persoane din aceeași industrie.

Antreprenorii de succes sunt persoane care se străduiesc să obțină informații dintr-o varietate largă de surse și continuă să învețe în toată perioada de timp cât rămân în afaceri.

- Dezvoltarea unui plan de afaceri solid

Un plan de afaceri bine întocmit este crucial în asigurarea succesului unei afaceri. Planul de afaceri asigură calea spre succes și permite evaluarea și măsurarea

performanțelor obținute. Mulți antreprenori se lansează în afaceri fără a avea un plan de afaceri solid.

- Managementul resurselor financiare

Nici un antreprenor nu poate menține controlul afacerii dacă nu reușește să identifice corect starea financiară a acesteia. Primul pas în administrarea eficientă a resurselor financiare este de a deține un capital adecvat la lansare.

Un sfat al unui experimentat om de afaceri este următorul: *“Estimează de cât capital e nevoie pentru a lansa o afacere și pe urmă dublează-l”* (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 32). Întotdeauna costurile cu lansarea unei afaceri sunt mai mari decât se așteaptă antreprenorul.

Este important ca antreprenorul să stabilească încă de la lansarea afacerii sale o relație bună cu cel puțin o instituție financiar-bancară pentru ca la nevoie să poată solicita un credit.

Orice afacere trebuie să dispună de lichidități suficiente pentru plata facturilor și a obligațiilor, fapt pentru care fiecare antreprenor trebuie să învețe cum să-și asigure aceste lichidități.

- Înțelegerea rapoartelor financiare

Fiecare antreprenor trebuie să urmărească înregistrările financiar-contabile și starea financiară a firmei pentru a identifica poziția în care se află. Pentru a înțelege evoluția unei afaceri, proprietarul trebuie să dețină cel puțin cunoștințe de bază legate de contabilitate și finanțe, ele fiind extrem de utile în semnalizarea problemelor

- Conducerea cu succes a angajaților

Rezultatele fiecărei afaceri depind de pregătirea și motivarea angajaților pentru că nici un manager nu poate efectua singur toate activitățile.

Atragerea și menținerea angajaților buni este o provocare pentru fiecare antreprenor. Dacă antreprenorul își tratează angajații cu respect și demnitate, atunci la rândul lor aceștia se vor comporta similar cu consumatorii. Antreprenorii care au succes își apreciază angajații și găsesc modalitățile prin care să le arate aceasta.

- Poziționarea firmei distinct față de concurenți, în sensul că este important ca antreprenorul să găsească modalitățile prin care să-și convingă consumatorii că firma lui se află într-o poziție mai bună decât firmele concurente, chiar dacă oferta lor este similară. Sursele diferențierii se regăsesc în ceea ce o firmă poate face cel mai bine, adică servirea consumatorilor, conveniența, calitatea, viteza de reacție la schimbări (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 33).

CAPITOLUL 4. CĂI DE INTRARE ÎNTR-O AFACERE

Cumpărarea unei afaceri existente

Un studiu recent realizat de către firma de consultanță PricewaterhouseCoopers a evidențiat că aproximativ 50% dintre proprietarii de firme intenționează să își vândă afacerea în următorii 10 ani (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 221).

Proprietarii au diferite motive atunci când decid să-și vândă afacerile (Stokes, D., Wilson, N., 2006, p. 261):

- ✓ își dau seama că succesul afacerii nu este cel așteptat și probabilitatea de succes în viitor este mică;
- ✓ probleme de sănătate, divorțul sau alte probleme personale;
- ✓ dorința de a obține o sumă de bani din vânzarea firmei, care să fie folosită pentru finanțarea altei afaceri;
- ✓ decizia proprietarului de a-și schimba cariera;
- ✓ atingerea vârstei de pensionare, fără ca proprietarul să aibă succesori în familie;
- ✓ neînțelegerea partenerilor, în cazul în care firma are mai mulți proprietari.

Avantajele cumpărării unei afaceri existente constau în următoarele (Hatten, T., 2009, p. 153; Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 136; Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 222):

- O afacere de succes poate continua să aibă succes, chiar dacă se află în proprietatea altei persoane

Cumpărarea unei afaceri la un preț acceptabil mărește șansele acesteia de a avea succes. Echipa anterioară de management și-a creat un segment de consumatori care s-au obișnuit să cumpere produse de la o anumită locație și vor continua să facă același lucru, indiferent cine este proprietarul firmei. Noul proprietar preia relațiile cu furnizorii și sistemul de desfășurare a afacerii. Noul obiectiv al proprietarului trebuie să fie acela de a realiza modificările corespunzătoare pentru a atrage noi consumatori și de a-i menține pe cei vechi.

- O afacere existentă poate avea deja o amplasare foarte bună

Atunci când amplasarea este elementul cheie al afacerii este recomandabilă cumpărarea unei firme care deține deja o amplasare propice. Pentru o afacere existentă cel mai de preț lucru poate fi amplasarea. Deschiderea unei locații secundare pe un alt amplasament, în speranța atragerii de consumatori, poate fi o alternativă fără succes

- Firma are deja angajați și furnizori

O afacere existentă are deja angajați cu experiență de care se poate folosi noul proprietar. Mulți proprietari ai afacerilor cumpărate consideră extrem de valoros sfatul angajaților cu privire la ideile și metodele pe care aceștia le au referitor la creșterea vânzărilor și reducerea costurilor. Puțini oameni cunosc o muncă mai bine decât cei care o practică.

O afacere existentă are stabilită o bază de furnizori cu care se poate continua colaborarea și după schimbarea proprietarului. Furnizorii doresc să se asigure că noii proprietari sunt capabili să conducă afacerea cu succes.

- Firma are dotarea necesară și se cunoaște mărimea capacității de producție

La o afacere existentă potențialul cumpărător poate evalua înainte de cumpărare starea clădirilor și a dotării tehnice, respectiv capacitatea de producție a firmei. Antreprenorii pot cumpăra clădirile și echipamentele la prețuri mai mici decât costurile de înlocuire a acestora.

Noul proprietar poate opta pentru a folosi metodele de producție existente deja în firmă sau poate să le îmbunătățească.

- Firma dispune de stocuri de materii prime

Deținerea cantității potrivite de stocuri este esențială pentru controlul costurilor și pentru generarea unui nivel corespunzător al vânzărilor. Proprietarii afacerii au învățat deja cum să stabilească echilibrul dintre stocuri prea mari sau prea mici.

- Noul proprietar evită consumul de timp, bani și energie necesare inițierii unei noi afaceri
- Finanțare mai ușoară

Obținerea resurselor financiare necesare pentru cumpărarea unei afaceri existente este mai ușoară decât pentru inițierea unei afaceri noi. Multe firme existente au deja stabilite relații cu băncile, aceste relații putând fi preluate și de către noul proprietar.

- Noul proprietar poate folosi experiența proprietarului anterior

Noul proprietar va avea acces la datele firmei pentru a-și ghida activitatea. Acesta poate urmări efectele principalelor decizii pe care proprietarul anterior le-a luat asupra costurilor și veniturilor și poate învăța din greșelile acestuia.

Majoritatea proprietarilor care au avut succes doresc ca și persoanele care preiau aceste afaceri să le conducă în continuare cu succes. Noul proprietar poate negocia cu vechiul proprietar să-i ofere consultanță pe o anumită perioadă de timp (să-i facă legătura cu furnizorii, să-l învețe anumite practici de derulare a afacerii).

Cumpărarea unei afaceri existente are anumite dezavantaje, cum ar fi (Hatten, T., 2009, p. 154; Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 138; Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 223):

- Firma înregistrează pierderi

Proprietarul dorește să mușamalizeze situația și să prezinte o situație financiară mai optimistă decât este în realitate. Cumpărarea unei afaceri care nu înregistrează profit este riscantă, dar dacă o analiză a firmei pune în evidență faptul că managementul este defectuos, noul proprietar ar putea schimba situația.

O analiză a situației financiare poate explica de ce rentabilitatea firmei este mai mică: nivelul prea mare al stocurilor, cheltuieli de personal prea mari, cheltuieli mari cu chiria spațiilor închiriate, desfășurarea activității în prea multe locații, utilaje și instalații uzate fizic și moral, furturi din firmă etc.

- Angajații nu sunt corespunzători

Angajații preluați de la vechiul proprietar nu sunt cei pe care noul proprietar ar dori să-i angajeze. Explicația constă în aceea că vechiul proprietar a menținut în firmă persoane pe motive de prietenie sau pentru că au lucrat acolo de la înființarea acesteia. Unii angajați nu se pot adapta stilului de management al noului proprietar, astfel că vor fi nevoiți să plece din firmă.

- Amplasarea afacerii poate fi necorespunzătoare

Ceea ce a constituit odată o amplasare adecvată poate deveni un obstacol datorită modificărilor impuse de tendințele pieței și cele demografice. Cel care dorește să cumpere afacerea trebuie să evalueze piața existentă și potențialul de expansiune al acesteia. O amplasare care a devenit necorespunzătoare poate să nu mai redevină avantajoasă niciodată. Cumpărarea unei afaceri dintr-un domeniu aflat în declin sau în care trendul demografic are o evoluție negativă nu este o decizie bună.

- Echipamentele și clădirile pot fi învechite sau ineficiente

Uneori potențialii cumpărători nu acordă importanță angajării unui expert care să evalueze starea clădirilor și echipamentelor înainte de cumpărare. Ca urmare, numai după cumpărarea firmelor aceștia descoperă că utilajele și instalațiile sunt depășite și ineficiente, iar costurile de funcționare sunt mari.

- Inovarea și schimbarea sunt dificil de implementat

Este mai ușor să se planifice schimbarea decât aceasta să fie implementată. Noul proprietar poate considera dificilă schimbarea metodelor, politicilor și a procedurilor folosite de vechiul proprietar. Astfel, dacă vechiul proprietar oferea consumatorilor discounturi bazat pe cantitatea cumpărată, va fi dificilă eliminarea acestor discounturi fără ca firma să piardă o parte din consumatori.

Consumatorii pot să nu accepte schimbările impuse de noul proprietar, pe de o parte, iar efectuarea schimbărilor de către noul proprietar este costisitoare și presupune timp, pe de altă parte.

- Stocurile pot fi învechite și ieșite din uz

Stocurile de produse au valoare numai dacă pot fi vândute. Acestea sunt supuse deprecierii, iar persoana care cumpără afacerea trebuie să aprecieze stocurile după valoarea lor pe piață și nu după valoarea lor contabilă.

- Afacerea poate fi supraestimată

Numeroase persoane cumpără afaceri la prețuri mai mari decât valoarea lor reală aspect ce poate influența abilitatea firmei de a obține profit și de a genera un flux de numerar. Prețul plătit de un cumpărător pentru o firmă nu este atât de important pentru succesul acesteia, comparativ cu clauzele din contractul care se încheie (ce sumă trebuie plătită și când trebuie plătită, ce parte din sumă va fi finanțată de vânzător și pe ce durată, aspecte legate de rata dobânzii la care afacerea este finanțată)

Etapele cumpărării unei afaceri

Studiile demonstrează faptul că mai mult de 50% din afacerile cumpărate nu satisfac așteptările cumpărătorilor (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 144).

Pentru evitarea greșelilor costisitoare un antreprenor trebuie să urmeze o abordare logică, aceasta cuprinzând următoarele etape: analiza propriilor aptitudini, competențe și interese pentru a determina tipul de afacere spre care să se orienteze

persoana și stabilirea criteriilor care definesc "afacerea ideală"; pregătirea unei liste de candidați potențiali (firme); investigarea și evaluarea candidaților; studierea opțiunilor de finanțare; asigurarea unei tranziții ușoare (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p.226).

Analiza propriilor aptitudini, competențe și interese

Primul pas în procesul de cumpărare a unei afaceri nu este de a căuta firme care ar putea fi cumpărate, ci primordial este de a identifica tipul de afacere pe care antreprenorul ar fi capabil să o conducă cu succes. Antreprenorul își poate adresa câteva întrebări: Care sunt industriile sau piețele cu cel mai mare potențial de creștere? Care industrii îl interesează cel mai mult? Ce tip de afacere dorește să evite? Cât timp, energie și bani își permite să investească într-o afacere? Ce aptitudini și experiență deține? Ce aptitudini și experiență îi lipsesc? Care este riscul pe care este dispus să și-l asume? Care este mărimea firmei pe care dorește să o cumpere? Există vreo amplasare geografică pe care o preferă?

Oferirea de răspunsuri la aceste întrebări va permite antreprenorului să stabilească un set de criterii pe baza cărora să judece firmele care ar putea deveni candidați potențiali pentru a fi cumpărate.

Pregătirea unei liste de candidați potențiali (firme)

Antreprenorul trebuie să caute candidați printre firmele care sunt declarate de către proprietari ca fiind "de vânzare". Principalele surse pentru identificarea firmelor care ar putea fi cumpărate sunt Internetul, firmele de brokeraj, asociațiile de comerț, furnizorii, distribuitorii, ziare și reviste comerciale.

Investigarea și evaluarea candidaților

Găsirea firmei potrivite necesită timp, de la câteva luni la unul sau doi ani. Această etapă prin activitățile pe care le comportă urmărește să stabilească cu exactitate ce va cumpăra antreprenorul și să evite surprizele neplăcute posibil să apară după încheierea tranzacției. Investigarea firmelor candidați potențiali comportă următoarele aspecte (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 146; Hatten, T., 2009, p.161):

→ Motivația, adică ce cauze îl determină pe proprietar să-și vândă firma (atingerea vârstei de pensionare, starea de sănătate, profitul mic, modificări previzibile în viitor care vor afecta climatul de afaceri și evoluția firmei. În majoritatea situațiilor proprietarii nu dezvăluie motivul real al deciziei de a-și vinde firmele. De aceea devine responsabilitatea cumpărătorului să stabilească dacă o firmă merită sau nu să

fie cumpărată. Discuții purtate cu furnizorii, concurenții, camere de comerț, completate cu o analiză a documentelor financiare ale firmei vor da posibilitatea cumpărătorului să-și formeze o imagine clară asupra afacerii și a valorii ei reale.

→ Evaluarea activelor, adică stabilirea valorii reale a activelor firmei (gradul lor de uzură fizică și morală, eficiența cu care funcționează).

→ Evaluarea potențialului peței pentru produsele și serviciile firmei, pentru că niciun antreprenor nu dorește să cumpere o afacere care nu are cumpărători. O analiză a pieței poate duce la previziuni reale ale vânzărilor. Antreprenorii trebuie să analizeze atât consumatorii existenți, cât și cei potențiali înainte de a cumpăra o afacere și să facă o analiză a concurenților. Rentabilitatea unei firme și supraviețuirea ei depind de concurenți.

→ Probleme de legalitate

În multe cazuri proprietarii nu și-au plătit obligațiile față de creditori, astfel că aceste obligații vor fi preluate de cumpărători.

→ Starea financiară a firmei

Cumpărătorul trebuie să analizeze documentele financiare ale firmei pentru a determina situația financiară a acesteia. Pentru a evalua potențialul de profit al firmei, antreprenorul trebuie să analizeze volumul vânzărilor și cheltuielile care au adus la nivelul actual al profitului.

Studierea opțiunilor de finanțare

Finanțarea cumpărării unei afaceri existente este mai ușoară decât finanțarea inițierii unei afaceri noi. De obicei băncile împrumută doar o parte din valoarea unei firme, iar antreprenorul trebuie să găsească surse de finanțare alternativă.

Asigurarea unei tranziții ușoare

O tranziție ușoară este posibilă prin ascultarea angajaților, deoarece aceștia pot oferi sugestii valoroase pentru îmbunătățirea afacerii, precum și prin solicitarea vechiului proprietar pentru a acționa ca și consultant până la finalizarea perioadei de tranziție. Noul proprietar trebuie să se concentreze pe comunicarea cu angajații pentru a obține sprijinul și atașamentul acestora.

Franchisingul (Franciza)

În lume la fiecare opt minute o nouă franciză este lansată! (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 189).

Popularitatea sistemului de franciză reiese din posibilitatea de a oferi celor fără experiență șansa de a deține și de a conduce propria afacere având în acest fel o mare probabilitate de succes.

Franchisingul (franciza) este o înțelegere de afaceri în care un proprietar de afacere semi-independent numit francizat plătește taxe și obligații financiare anuale firmei mamă numită francizor, în schimbul dreptului de a-i folosi marca, de a-i vinde produsele sau serviciile și deseori de a folosi aceleași metode de derulare a afacerii (Stokes, D., Wilson, N., 2006, p. 243; Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 105).

Francizații nu dețin afaceri autonome. Ei cumpără un "pachet de succes" de la francizor, care le și arată cum să îl folosească. Francizații nu au libertatea de a face schimbări în desfășurarea afacerii, dar au acces la "formula" necesară pentru obținerea succesului. Franciza este construită pe relația continuă dintre francizor și francizat.

Există următoarele tipuri de franciză (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 106; Hatten, T., 2009, p. 127; Stokes, D., Wilson, N., 2006, p. 243): franciza de utilizare a mărcii, franciza de distribuție a produselor și franciza întregii afaceri (franciza pură).

Franciza de utilizare a mărcii constă în aceea că francizatul cumpără dreptul de a utiliza marca, fără a distribui în mod exclusiv anumite produse sub numele francizorului.

Franciza de distribuție a produselor permite francizaților să cumpere produse de la francizor (care de obicei este un producător) și să le vândă consumatorilor dintr-o anumită zonă geografică sub numele francizorului. Ideea este de a face disponibile produse la consumatorii dintr-o anumită zonă prin dealeri exclusivi. Francizorii se preocupă să-și găsească francizați în diferite zone, așa încât să evite concurența dintre ei.

Acest tip de franciză este folosit în special pentru vânzarea automobilelor, produselor petroliere, băuturilor răcoritoare, etc.

Franciza întregii afaceri (franciza pură) oferă francizatului un format de afacere complet, incluzând licența de utilizare a mărcii, a produselor și serviciilor

destinate vânzării, tehnologia, metodele de operare, planul de marketing, procesul de control al calității, sistemul de comunicare dintre cele două părți. Este cea mai des întâlnită formă și cu cel mai mare ritm de creștere dintre cele trei tipuri de franciză.

Acest tip de franciză este folosit în cazul restaurantelor fast-food, a hotelurilor, firmelor de prestări servicii, firmelor de închiriere autovehicole, retailerilor de produse cosmetice.

Relația de franchising ideală este un parteneriat între francizor și francizat bazat pe încredere și pe dorința de a lucra împreună pentru succesul comun. Fiecare parte depinde de performanțele celuilalt. Francizorii de succes sunt aceia care îi consideră pe francizații ca parteneri pentru că știu că succesul lor depinde de cel al francizaților.

Fondatorul firmei McDonald's, Ray Kroc, a afirmat: "Niciunul dintre noi nu este la fel de bun ca noi toți" (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 107).

Avantajele cumpărării unei francize se referă la următoarele (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 107; Hatten, T., 2009, p. 128; Nickels, W., McHugh, J., McHugh, S., 2005, p. 158):

- Suport și training de management

Francizorii oferă programe de training managerial francizaților înainte de începerea afacerii. Aceste programe îi pregătesc pe francizați pentru a face față deciziilor de zi cu zi și pentru a conduce afacerea cu succes, cuprinzând atât cursuri teoretice cât și cursuri practice. Numeroși francizori oferă training-uri și servicii de consultanță și ulterior, după lansarea afacerii.

Exemple:

1. Francizații McDonald' s din SUA petrec 14 zile în Illinois la o universitate unde învață totul de la modul corect de curățare al unui gril, la elemente esențiale ce țin de managementul unei afaceri de succes.
2. Ben & Jerry`s trimite trainerii regionali la locația noilor francizați, pentru training suplimentar înainte de deschiderea magazinelor. Francizații beneficiază de asemenea de programe de formare din partea echipei de asistență, angajați ai firmei Ben & Jerry`s .
3. Francizații firmei Subway trebuie să participe la un curs care durează 55 ore și să urmeze apoi o pregătire la locul de muncă cu durata de 34 ore (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 192).

- Atracția mărcii

Francizatul cumpără dreptul de a utiliza un nume cunoscut pentru un produs sau serviciu. Cumpărătorii recunosc și identifică marca, simbolurile standard, designul magazinului și produsele francizei, motiv pentru care cumpără produsele, indiferent cine este francizorul.

- Produse și servicii la standarde de calitate

Calitatea produselor și a serviciilor vândute de francizați influențează reputația francizorului. Francizații solicită respectarea uniformă a standardelor de calitate și servicii, de-a lungul întregului lanț de francizați. Francizații efectuează în mod periodic inspecții în vederea menținerii unui nivel acceptabil de performanță. Crearea unei reputații solide în afaceri nu este obținută rapid, dar distrugerea reputației se poate realiza foarte ușor. În cazul în care unii francizați funcționează sub standardul impus, imaginea întregului lanț va suferi daune ireparabile.

- Programe de promovare națională

Un program de promovare eficient este esențial pentru a asigura succesul francizei. O reclamă regională sau națională oferă beneficii tuturor francizaților, fiind organizată și controlată de către francizor. Francizații plătesc pentru programul de promovare națională un procent din vânzările lunare (în general între 1 și 5 procente) sau o sumă lunară fixă

Exemplu:

Francizații firmei Subway trebuie să plătească 3,5 procente din venitul brut, pentru programul național de promovare al firmei.

Programul de promovare comună, are un impact mult mai mare, decât dacă fiecare francizat în parte ar cheltui în mod separat pentru același obiectiv. Unii francizori asistă francizații la conceperea și producerea reclamei locale. Numeroși francizori solicită francizaților să folosească o sumă minimă pentru un program de promovare locală.

Exemplu:

Firmele Wendy's și Burger King solicită francizaților să plătească 3 procente din venitul brut pentru programul de promovare locală.

- Asistență financiară

Un studiu evidențiază faptul că o treime din francizori oferă asistență financiară francizaților. Un francizor poate oferi francizaților asistență financiară în domeniul specific, precum achiziționarea de echipamente, stocuri de materii prime sau taxe de franciză.

Francizorii doresc să asiste francizații în stabilirea de relații cu băncile sau alte instituții finanțatoare.

- Produse și afaceri deja cunoscute

În loc să se bazeze pe competențele personale pentru a iniția o afacere și a atrage consumatori, un francizat depinde de metodele și tehnicile unei afaceri existente. Aceste proceduri și operații standardizate cresc șansele de succes ale francizatului.

Un francizat nu trebuie să depună un efort foarte mare pentru a se bucura de recunoaștere pe piața locală.

- Putere de cumpărare centralizată

Un avantaj important pe care un francizat îl are comparativ cu un proprietar independent, este accesul la aprovizionare datorat puterii de cumpărare în cantități mari și în mod centralizat dobândită de francizor. Dacă francizorii vând materii prime francizaților atunci le dau acestora toate discounturile pe care ei le câștigă datorită aprovizionării materiilor prime centralizat și în cantități mari.

- Selecția locației și protecția teritorială

O locație adecvată este crucială pentru succesul oricărei francize. Numeroși francizori desfășoară o analiză complexă a locației, ori de câte ori se deschide un nou magazin, incluzând traficul, accesibilitatea și densitatea populației. Alegerea unei locații este responsabilitatea francizatului, însă francizorul deține dreptul de a decide locația finală. Unii francizori oferă francizaților protecție teritorială, ceea ce le rezervă dreptul de a deține exclusivitate în distribuția unui produs sau serviciu într-o zonă stabilită.

În cazul în care piața existentă a devenit saturată în urma deschiderii unor magazine sub forma francizei, deschiderea de noi magazine nu este recomandată deoarece vânzările se vor reduce. Înainte de semnarea unui contract de franciză, fiecare francizat trebuie să știe ce tip de protecție teritorială este garantată de francizat.

- Șanse mai mari de succes

Investiția într-o franciză nu este lipsită de riscuri, însă riscurile de a eșua sunt considerabil mai mici decât în cazul inițierii propriei afaceri.

Exemplu:

Un studiu realizat în SUA demonstrează că după cinci ani, 95% din francize continuă să aibă succes, comparativ cu 47% în cazul afacerilor independente.

Rata de succes a francizelor este datorată numeroaselor servicii, asistență și a consultanței oferite de francizor. Unii francizați nu experimentează eșecul deoarece, în momentul în care un francizat este în pericol de faliment, francizorul îi schimbă locația sau răscumpără magazinul și nu raportează insuccesul.

Dezavantajele cumpărării unei francize constau în următoarele (Stokes, D., Wilson, N., 2006, p. 248; Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 114; Hatten, T., 2009, p. 130):

- Taxele francizei și obligații financiare anuale față de francizor

Fiecare francizor impune francizaților săi o serie de taxe și o parte din veniturile obținute (obligații financiare anuale) în schimbul folosirii numelui, produselor, serviciilor și al sistemului de afacere. Taxele și capitalul inițial necesar variază de la un francizor la altul. Unele taxe de franciză includ costuri de analiză a locației, de cumpărare și pregătire a amplasamentului, de construire și amenajare a construcției, de cumpărare a echipamentului, trainingul și asistența managerială.

Obligațiile financiare anuale ale francizatului presupun un anumit procent din venitul brut obținut din vânzări, care în general variază între 1 și 11 procente. Deoarece taxele și obligațiile financiare anuale sunt calculate ca procent din vânzările francizatului, francizorul pretinde sumele respective chiar și în cazul în care francizatul nu înregistrează profit.

- Respectarea strictă a operațiilor standardizate

Deși francizații dețin proprietatea afacerii, ei nu au autonomie. Pentru protejarea propriei imagini francizorul solicită francizatului menținerea anumitor standarde de funcționare.

Exemplu:

Franciza McDonald` s trebuie să funcționeze potrivit unui manual, care specifică fiecare detaliu de funcționare a francizei.

Dacă francizorul nu respectă standardele minime impuse de francizor, acesta poate să-i anuleze licența primită.

- Restricții privind aprovizionarea

Pentru menținerea standardelor de calitate francizorii pot solicita francizaților să cumpere materii prime și echipamente de la francizor sau de la furnizori acceptați de către aceștia.

Exemplu:

KFC solicită francizaților să utilizeze condimente de la un anumit furnizor datorită pericolului de a dobândi o imagine proastă în cazul folosirii unor materii prime inferioare, care ar afecta calitatea produsului finit.

- Linie de produse limitată

În cele mai multe cazuri contractul de franciză stipulează faptul că francizatul poate vinde numai produse aprobate de francizor. Libertatea de a adapta o linie de produse la condițiile pieței este restricționată. Unii francizori, solicită totuși francizaților sugestii privind produsele și le pretind să inoveze.

Exemplu:

O franciză McDonald` s a avut un succes răsunător cu produsul Egg McMuffin. Un francizat a propus un produs compus din ouă, decorată cu șuncă, brânză topită toate așezate pe pâine englezească și a devenit primul fast-food franciză care și-a deschis porțile pentru a oferi micul dejun, iar produsul Egg McMuffin a devenit o parte importantă a meniului.

- Clauzele contractuale și reînnoirea contractului

Contractele de franciză sunt de obicei în favoarea francizorului. Puțini francizori doresc să negocieze termenele contractuale. În cele mai multe cazuri francizaților li se solicită să plătească taxe în schimbul reînnoirii contractului și să efectueze reparațiile necesare în magazine sau localuri, respectiv să le modernizeze.

- Programe de training nesatisfăcătoare

Calitatea programelor de training a francizaților poate varia substanțial. Înainte de semnarea contractului de franciză, francizatul trebuie să identifice toate detaliile programelor de training pentru evitarea surprizelor neplăcute, apărute ulterior.

Există numeroși francizori care promit programe de training extinse, însă aceștia nu oferă efectiv nimic.

Exemplu:

Un proprietar s-a bazat pe faptul că francizorul va furniza ceea ce a fost descris în contract ca fiind un "program de training extins și riguros", însă după plata unei sume substanțiale pentru asistență tehnică, programul s-a dovedit a fi o broșură și un simplu ghid practic.

- Saturarea pieței

Consecința promovării de către francizor a unei strategii de creștere este saturarea pieței. Dacă franciza crește dramatic va apărea riscul de a avea magazine atât de apropiate, generând furtul consumatorilor de la un magazin la altul în cadrul aceleiași francize. Pentru a preveni asemenea situații, unii francizori oferă francizaților protecție teritorială

- Mai puțină libertate de acțiune

Francizații trebuie să vândă produsele și serviciile francizorului respectând formulă prestabilită. De aceea foarte frecvent francizații au sentimentul că trebuie să raporteze unui "șef".

Tendențele francizei

Franchisingul și-a extins rapid sfera de acțiune. La început el s-a folosit la restaurantele fast-food, după care s-a extins în domeniul serviciilor (centre de copiere, servicii de curățenie, servicii poștale, agenții imobiliare), iar apoi s-a focalizat pe nișe de piață specifice.

Principalele tendințe ale francizei se referă la următoarele (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 126; Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 211):

a). Schimbări ale competențelor francizaților

În prezent francizații sunt mult mai educați, au abilitatea de a gândi și de a judeca rapid și mult mai bine. Cei mai mulți francizați sunt foști manageri de corporații, în căutarea unei noi cariere.

b). Unități multiple de franciză

În unități multiple de franciză un francizat deschide mai mult de o unitate pe un teritoriu mai mare, în cadrul unei perioade specifice de timp. Pentru francizori este

mai convenabil să aibă câte un francizat care să funcționeze în cadrul unui număr de unități, decât să pregătească numeroși francizați care să acționeze în același număr de magazine (localuri).

Francizorii trebuie să se concentreze pe selecția francizaților potriviți care să fie capabili să conducă unități multiple. Operarea unor unități multiple presupune complexitate pentru că problemele afacerii se multiplică.

c). Oportunități internaționale

Tot mai frecvent francizorii caută francizați pe piața internațională. Francizorii trebuie să adapteze afacerea la cerințele pieței locale, adică să țină seama de cultură și de preferințele consumatorilor.

d). Dimensiuni reduse și locații netradiționale

Datorită costurilor de construcție în creștere, tot mai mulți francizori caută locații netradiționale pentru a construi magazine (localuri) mai mici și mai ieftine.

Exemplu:

Amplasarea unor francize în campusul facultăților, pe terenuri de sport, în cafetăriile liceelor, în spitale, în aeroporturi sau în grădini zoologice.

e). Subfrancizarea (master franchising)

Oferă francizatului dreptul de a crea o organizație semi-independentă într-un anumit teritoriu (zonă geografică sau chiar o țară) cu scopul de a selecta și a vinde franciza altor francizați.

Exemplu:

Un francizat al firmei de comercializare a iaurtului TCBY International a deschis în subfranciză magazine în China și Hong Kong, iar pentru că a obținut succes el a primit dreptul de a-și găsi subfrancizați și în India.

f). Combinarea sau franciza multi-brand

Unii francizori se asociază cu alți francizori care vând produse și servicii complementare, rezultatul fiind creșterea vânzărilor și a profitului.

Exemplu:

Firma Yum! este formată dintr-o serie de magazine în franciză: Taco Bell, KFC, Pizza Hut, A&W. Aproximativ 15% din restaurantele firmei folosesc multi-branding-ul.

g). Franciza pe Internet

Această formă este posibilă pentru afaceri cum ar fi: licitații electronice, consultanță în marketing, imobiliare, educația copiilor etc. Atractivitatea acestei forme noi de franciză este dată de costurile mult mai mici necesare pentru începerea afacerii, acestea fiind mai accesibile multor francizați, comparativ cu situația în care este necesară o amplasare fizică a afacerii create prin franciză.

Inițierea unei afaceri

Inițierea unei afaceri presupune crearea unei firme noi, în domeniul ales de antreprenor, în cadrul căreia ideile au șansa de a crește și de a se dezvolta.

Pentru numeroase idei noi nu există o altă opțiune, datorită faptului că afacerile existente nu au dezvoltat ideile pe care noul proprietar dorește să le exploateze (Stokes, D., Wilson, N., 2006, p. 240).

Scopul noilor afaceri variază în mod semnificativ, fiind dependente de obiectivele antreprenorului.

În funcție de capitalul necesar, investiția poate fi realizată de către o persoană ca unic proprietar al afacerii sau poate fi divizată între mai mulți parteneri, care sunt direct implicați ca parteneri egali, sau implicați în mod diferențiat, dar care investesc în inițierea afacerii resurse financiare sau timp.

Avantajele inițierii unei afaceri sunt următoarele (Stokes, D., Wilson, N., 2006, p. 241; Hatten, T., 2009, p.180) :

- Afacerea este creația antreprenorului

Antreprenorul are 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 sunt cele care contează, iar influențele externe pot fi minimizezate.

- Satisfacția proprietarilor

Succesul afacerii depinde de abilitățile și efortul proprietarilor, ceea ce poate oferi mari satisfacții acestora.

- Afacerea nu are un trecut

Afacerea este lansată fără a prelua probleme (neajunsuri) din trecut. Cu siguranță că pe parcursul funcționării firmei vor apărea numeroase probleme, dar acestea vor fi probleme noi și nu unele preluate din trecut.

- Susținere din partea diferitelor agenții

Diferite agenții guvernamentale sau alte agenții oferă asistență antreprenorilor în vederea inițierii unor afaceri.

- Sincronizare perfectă între proprietar (proprietari) 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 afaceri se referă la următoarele aspecte (Stokes, D., Wilson, N., 2006, p. 242; Hatten, T., 2009, p.180) :

- Idee de afaceri nedemonstrată

Ideea de afaceri a antreprenorului poate fi creativă, dar nu există certitudinea că va funcționa. Faptul că ideea de afaceri a fost valoroasă se poate demonstra numai în practică, adică după ce firma funcționează deja.

- Probabilitate mare de insucces

Rata de faliment a unei afaceri noi este extrem de ridicată, practica a dovedit că mai puțin de 50% dintre firme supraviețuiesc în primii patru ani.

- Muncă individuală extenuantă

Orele lungi de muncă ale proprietarilor generează sentimentul de izolare pentru că nu există încă departamente suport în firmă.

- Lipsa unei cote de piață

În comparație cu cumpărarea unei afaceri sau cu franciza, inițierea unei afaceri se confruntă cu nevoia de a se face cunoscută, aspect care cere timp.

- Bariere de intrare pe piață

Există numeroase bariere la intrarea pe piață, cărora antreprenorii trebuie să le facă față: costuri ridicate privind inițierea afacerii, prevederi legislative, nevoia de a stabili relații cu furnizorii.

- Probleme cu previziunile

Deoarece firma nu a avut încă vânzări și nu a obținut rezultate financiare este foarte dificilă prevederea vânzărilor și a situației financiare pe perioada următoare.

- Dificultăți de finanțare

Băncile sunt mai dispuse să ofere suport financiar pentru idei de afaceri transformate în firme deja existente decât pentru idei noi, care urmează a fi validate de piață.

CAPITOLUL 5. ALEGEREA AMPLASĂRII UNEI INTREPRINDERI MICI SAU MIJLOCII

Amplasarea ca sursă a avantajului competitiv

Decizia de amplasare se situează printre puținele decizii pe care antreprenorii le iau și care au un efect de lungă durată și de intensitate mare asupra viitorului firmelor mici și mijlocii.

Alegerea amplasării potrivite mărește șansele unei firme de a avea succes, iar alegerea unei amplasări necorespunzătoare poate să genereze un dezavantaj major pentru firmă încă de la începutul funcționării ei (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 539; Hatten, T., 2009, p. 345).

Cu cât antreprenorii investesc mai mult în studierea locațiilor potențiale, cu atât crește probabilitatea ca aceștia să găsească amplasările cele mai potrivite pentru afacerile lor.

Antreprenorii care își aleg amplasarea cu înțelepciune, iau în considerare preferințele clienților și nevoile firmei, stabilind astfel un avantaj competitiv important.

Procesul adoptării deciziei de amplasare se aseamănă cu o piramidă, în sensul că: la primul nivel al deciziei antreprenorul selectează o regiune specifică a țării; la nivelul doi antreprenorul trebuie să decidă orașul cel mai potrivit; la al treilea nivel al deciziei antreprenorul trebuie să selecteze locul potrivit din orașul ales.

“Secretul“ găsirii amplasării ideale, constă în a cunoaște care sunt factorii cei mai importanți pentru succesul firmei și găsirea unei amplasări care să satisfacă un număr cât mai mare dintre aceștia (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 515).

Alegerea regiunii este influențată de următorii factori (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 541; Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 519):

- Apropierea de piațe

Amplasarea în apropierea piețelor pe care urmează să vândă este foarte importantă pentru firmele productive, mai ales atunci când costul de producție a produselor finite este mare comparativ cu valoarea lor. Pentru firmele prestatoare de servicii este important ca acestea să fie amplasate în apropierea clienților lor.

Amplasarea în apropierea clienților este necesară pentru ca firmele să rămână competitive.

Exemplu:

Dacă o afacere constă în repararea utilajelor folosite într-o anumită industrie, această afacere trebuie amplasată în aceeași zonă unde sunt concentrate firmele din industria respectivă.

- Apropierea de materiile prime necesare

Dacă afacerea necesită materii prime greu de transportat sau care implică cheltuieli de transport mari, afacerea trebuie amplasată în imediata apropiere a surselor pentru materiile prime respective.

Exemplu:

Transportul unor materiale grele și cu valoare mică pe distanțe lungi, ar fi lipsită de sens și neprofitabilă.

Dacă mărimea sau greutatea materiilor prime nu reprezintă o problemă, amplasarea producției în apropierea furnizorilor facilitează livrarea rapidă a materiilor prime și reduce costurile de depozitare.

Valoarea produselor și a materiilor prime folosite, costul transportării lor, alături de funcția unică de care dispun, interacționează împreună pentru a determina cât de aproape trebuie să fie amplasată afacerea de furnizorii săi.

- Nivelul salariilor

Salariile pot varia de la o regiune la alta, afectând în mod semnificativ costurile firmei. Statisticile guvernamentale și ziarele locale pot să îl ajute pe antreprenor să cunoască nivelul salariilor în zona respectivă. Antreprenorii trebuie de asemenea, să studieze evoluția salarizării în regiunea respectivă comparativ cu cea din alte regiuni.

Un factor care influențează nivelul salariilor este intensitatea activității sindicatelor din regiunea respectivă.

- Forța de muncă existentă sub aspect cantitativ și al nivelului de calificare

Atunci când se realizează analiza resurselor umane dintr-o anumită regiune, antreprenorii trebuie să ia în considerare următorii factori: forța de muncă numeric disponibilă în zona respectivă, respectiv nivelul de educație, calificare, adaptabilitate și experiență al acesteia.

Mărimea forței de muncă locale influențează abilitatea unei firme de a-și acoperi necesarul de forță de muncă, plătind salarii rezonabile.

Pregătirea anticipată a descrierii posturilor și a specificațiilor acestora, îl va ajuta pe antreprenor să determine dacă piața forței de muncă din acea zonă se potrivește cu așteptările sale.

În afaceri dependente de tehnologii, una dintre caracteristicile principale ale unui posibil amplasament este dată de structura forței de muncă locale.

Sursele de informare despre forța de muncă locală sunt: camerele de comerț și agențiile de dezvoltare economică; analiza principalelor industrii care operează deja în zonă; examinarea liceelor, școlilor post-liceale și a universităților, va duce la o înțelegere mai bună a potențialului pe care regiunea respectivă îl are în a furniza forță de muncă calificată.

- Mediul de afaceri

În unele țări statul oferă sprijin antreprenorilor prin programe adresate firmelor mici și mijlocii sau asistență financiară, precum și împrumuturi speciale și programe de promovare.

Unele regiuni sunt mult mai propice afacerilor decât altele.

- Accesul la Internet

Accesul la Internet de mare viteză este esențial pentru toate firmele care lucrează în domeniul high-tech sau ale celor care sunt implicate în comerțul electronic.

- Cheltuieli totale de funcționare

Există diferențe semnificative ale costurilor de funcționare în funcție de regiunea aleasă (costul construcțiilor sau nivelul chiriilor, nivelul salariilor, disponibilitatea materiilor prime, calitatea forței de muncă, cheltuielile de transport).

Alegerea orașului

La acest nivel al alegerii amplasării, implicarea personală a antreprenorului este mult mai mare, în sensul de a face o cercetare la fața locului asupra posibilelor orașe în care să se amplaseze, cine sunt vecinii firmei, dacă orașul prezintă un climat de securitate, dacă are o viață dinamică sau dimpotrivă, mărimea fluxului de trecători la diferite momente ale zilei, posibilitățile de parcare (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 547).

La alegerea orașului trebuie să se ia în considerare următorii factori:

- a). Tendințele populației

Un număr mai mare de consumatori potențiali măresc șansele de succes ale unei firme mici sau mijlocii.

Decizia de amplasare a unei afaceri necesită informații privitoare la: mărimea și densitatea populației, tendințele de creștere, mărimea familiei, grupele de vârstă, educația, nivelul veniturilor, religia, sexul și naționalitatea locuitorilor. Modificările sau tendințele apărute în componența populației pot fi uneori mult mai importante decât tendințele la nivelul populației totale.

Exemplu:

Într-un oraș în care populația îmbătrânește rapid, veniturile disponibile vor fi în scădere, iar orașul va avea o moarte lentă.

Densitatea populației are influență asupra amplasării optime a unei firme. Cunoscând densitatea populației unui oraș, antreprenorul își poate calcula dacă va putea atrage consumatori și îl va ajuta să-și elaboreze o strategie de marketing adecvată pentru atragerea consumatorilor (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 548).

b). Concurența

Unele firme de comerț cu amănuntul consideră avantajoasă amplasarea afacerii lor în vecinătatea concurenței, deoarece amplasarea a două afaceri similare în aceeași zonă va duce la creșterea fluxului de consumatori pentru ambele afaceri (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 523).

Exemple:

1. În multe orașe comercianții de automobile sunt localizați în aceeași zonă, încercând astfel să creeze un “magnet comercial” pentru clienți.
2. Amplasarea în apropierea concurenței este de asemenea o strategie des folosită de restaurante.

Supraaglomerarea cu afaceri de același tip într-o zonă poate avea un impact negativ asupra profitabilității tuturor firmelor existente în acea zonă.

Analiza mărimii pieței pentru un anumit produs sau serviciu și a numărului de concurenți existenți, îl vor ajuta pe antreprenor să determine dacă poate câștiga o cotă de piață suficientă pentru a obține profit.

c). Asocierea în clustere

Unele orașe atrag anumite industrii și ca rezultat firmele tind să se grupeze într-un cluster. Clusterelor sunt concentrări în aceeași zonă a unor firme care interacționează, a furnizorilor de materii prime și de servicii. Acestea sunt importante deoarece permit firmelor să-și sporească productivitatea și să obțină avantaj competitiv.

d). Costurile de amplasare și de funcționare constituie un factor critic pentru succesul unei firme. De aceea unii antreprenori caută orașe care sunt în curs de revitalizare economică, costurile de intrare în acestea fiind mai mici. Antreprenorii care reușesc să-și amplaseze firmele la locul potrivit și la momentul potrivit pot să-și reducă substanțial costurile (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 549).

e). Legile și reglementările locale

Un antreprenor trebuie să ia în considerare reglementările locale deoarece în anumite orașe tocmai acestea descurajează crearea noilor afaceri.

f). Rețelele de transport

Este necesară analiza calității sistemelor locale de transport (sistemul feroviar, autostrăzi, aeroporturi). Dacă o firmă folosește calea ferată pentru a primi materii prime, respectiv pentru a livra produsele finite, atunci este importantă amplasarea într-un oraș în care există căi ferate. Similar se pune problema când activitatea firmei depinde de autostrăzi sau șosele, respectiv de aeroporturi. Costurile de transport și disponibilitatea infrastructurii sunt esențiale în alegerea amplasării.

Pentru comercianți, disponibilitatea unor zone adecvate pentru descărcarea și încărcarea produselor este o caracteristică importantă pentru alegerea amplasării potrivite.

g). Calitatea vieții

Orașele care au un climat favorabil și oferă evenimente culturale, școli și universități, muzee, activități în aer liber, restaurante selecte, devin “magneți” pentru antreprenori. Asemenea orașe reușesc să atragă și să mențină forța de muncă înalt calificată.

Alegerea locului de amplasare

Acesta este pasul final în procesul de selectare a amplasării. Fiecare afacere are criterii proprii și specifice pentru o amplasare ideală, astfel: o firmă productivă va fi interesată în primul rând de accesul pe care îl are la materii prime, furnizori, forță de muncă, căi de transport și consumatori; firmele prestatoare de servicii au nevoie de acces la consumatori, dar pot supraviețui și în zone periferice unde chiria este mai mică; o firmă de comerț cu amănuntul este interesată cu precădere de fluxul consumatorilor.

Studiul pieței poate oferi informații privind numărul de persoane sau de familii care locuiesc într-o zonă, locurile de muncă pe care aceștia le dețin, vârsta și nivelul lor de pregătire (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 526).

Criteriile de amplasare pentru firmele de comerț cu amănuntul și firmele prestatoare de servicii

Alegerea amplasării este una dintre cele mai importante decizii ale unei firme de comerț cu amănuntul, respectiv a unei firme prestatoare de servicii (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 550).

Pentru amplasarea firmelor de comerț cu amănuntul și a firmelor prestatoare de servicii antreprenorii trebuie să aibă în vedere câteva criterii: mărimea zonei comerciale, mărimea traficului consumatorilor, existența zonelor pentru parcare, potențialul de extindere și vizibilitatea (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 551).

Mărimea zonei comerciale

Fiecare firmă de comerț cu amănuntul trebuie să determine mărimea zonei sale comerciale, adică zona din care firma speră să atragă consumatori într-o anumită perioadă de timp. Cu cât un magazin este mai mare și are o ofertă mai largă de produse, cu atât va fi mai mare zona sa comercială.

Dacă un magazin se specializează pe o anumită linie de produse, oferind o gamă diversificată în cadrul acesteia și are un personal de vânzări calificat, această afacere poate atrage și consumatori aflați la distanță.

Un magazin de cartier, care oferă o gamă variată de produse va avea o zonă comercială restrânsă deoarece este puțin probabil ca un consumator să străbată tot orașul pentru a cumpăra un produs care este disponibil și în apropierea locuinței lui.

Factorii care influențează mărimea zonei comerciale sunt:

- Compatibilitatea comercială

Aceasta descrie avantajele unei firme atunci când este amplasată în apropierea altor firme care oferă produse sau servicii complementare. Antreprenorii de succes își aleg zona de amplasare a afacerii lor ținând cont de mixul de afaceri care există în acea zonă.

Exemple:

1. Proprietarii micilor magazine alimentare preferă să nu-și amplaseze afacerea în centre comerciale dotate cu cinematografe, birouri sau săli de fitness, locuri în care clienții petrec perioade mai mari de timp. Farmaciile și saloanele de cosmetică se dovedesc a fi vecinii cei mai indicați pentru aceste afaceri mici și mijlocii.
2. Restaurantele s-au dovedit a fi sub aspectul amplasării compatibile cu multe firme de comerț cu amănuntul.
3. Centrele comerciale (mall-urile) sunt preferate de consumatori ca locuri pentru cumpărături tocmai pentru că ele grupează diferite magazine, care au oferte de produse și servicii complementare (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 528).

- Nivelul concurenței

Mărimea, amplasarea și activitatea firmelor concurente influențează mărimea zonei comerciale a firmei. Dacă o afacere este prima cu acel profil într-o anumită regiune, zona comercială a acesteia poate fi destul de extinsă. Saturația pieței reprezintă o problemă serioasă în multe industrii, începând de la restaurantele fast-food și până la marile centre comerciale.

- Indicele de saturație comercială

Acesta ia în considerare numărul de consumatori dintr-o zonă comercială, intensitatea concurenței din acea zonă comercială și puterea de cumpărare a consumatorilor. Indicele de saturație comercială cuantifică mărimea vânzărilor

potentiale dintr-un produs într-o anumită zonă comercială pe 1 m² suprafață comercială.

- **Infrastructura de transport**

Aceasta se referă la autostrăzi și drumuri existente sau care urmează a fi construite. Dacă consumatorii consideră ca fiind neconvenabilă deplasarea la un anumit magazin, atunci zona comercială a magazinului se reduce.

- **Reputația zonei**

Asemenea oamenilor, o anumită zonă poate avea o proastă reputație. Dacă firma care a deținut anterior acel amplasament a avut o reputație proastă, aceasta îi va diminua valoarea noii firme.

Locațiile în care anumite firme au înregistrat faliment creează consumatorilor impresii negative. Când antreprenorul decide să înceapă o afacere într-un loc în care anterior a existat o afacere care a falimentat, este necesar ca acesta să facă modificări vizibile pentru ca astfel consumatorii să perceapă afacerea respectivă ca pe un “nou început”.

Mărimea traficului consumatorilor

Aceasta reprezintă numărul de consumatori potențiali care trec prin locul respectiv în timpul programului de desfășurare a activității. Pentru a avea succes, afacerea trebuie să înregistreze un volum suficient al vânzărilor care să depășească pragul de rentabilitate, iar acest lucru presupune un flux mare de consumatori.

Existența zonelor pentru parcare

Dacă consumatorii nu au la dispoziție o parcare adecvată și sigură, atunci este foarte puțin probabil ca ei să se oprească în zona respectivă. Consumatorii nu vor accepta să plătească parcare atunci când aceasta este disponibilă gratuit în alte zone, la centrele comerciale sau la magazinele concurente.

Potențialul de extindere

Amplasarea trebuie să fie flexibilă pentru a permite extinderea afacerii. Ignorarea acestui aspect poate conduce la situația în care o firmă care are succes este forțată să deschidă un al doilea magazin, într-o altă locație, în condițiile în care ar fi mult mai indicat să-l extindă pe primul. Totuși, începerea unei afaceri având un spațiu excedentar în vederea unei viitoare extinderi implică costuri mari.

Vizibilitatea

Nu contează care este obiectul de activitate al unei firme mici sau mijlocii și modul în care aceasta satisface nevoile consumatorilor, pentru că ea nu poate supraviețui fără vizibilitate. Amplasările extrem de vizibile facilitează procesul de cumpărare pentru consumatori. O amplasare lipsită de vizibilitate creează un dezavantaj major pentru o firmă, chiar înainte ca aceasta să-și înceapă activitatea.

Opțiunile de amplasare pentru firmele de comerț cu amănuntul și firmele prestatoare de servicii

Firmele de comerț cu amănuntul și firmele prestatoare de servicii au următoarele opțiuni de amplasare (Hatten, T., 2009, p. 356; Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 555; Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 532):

- *Zona centrală de afaceri*

Este acea zonă tradițională din centrul orașului destinată afacerilor și în care se află o concentrare mare de firme. Antreprenorii beneficiază de avantaje dacă se amplasează în zona centrală de afaceri: aceasta atrage consumatori din întreaga zonă comercială a orașului; o firmă mică sau mijlocie beneficiază de fluxul de consumatori generat de alte firme existente în aceeași zonă.

Amplasarea într-o zonă centrală de afaceri are și dezavantaje pentru antreprenori, referitoare la concurență mare, chirii foarte mari, trafic aglomerat, respectiv spații de parcare insuficiente.

- *Amplasări în cartierele rezidențiale*

Afacerile care oferă consumatorilor ca atracție majoră conveniența se amplasează pe străzi situate în cartierele rezidențiale, cum ar fi cazul benzinăriilor sau a magazinelor cu profil larg. Avantajele amplasării într-un cartier rezidențial sunt costuri de funcționare reduse, chirii mici, contactul strâns cu consumatorii.

- *Centre comerciale și mall-uri*

Deoarece mai multe tipuri de magazine funcționează sub același acoperiș, centrele comerciale și mall-urile dau sens expresiei “cumpărături într-un singur loc“. Atunci când un antreprenor evaluează amplasarea într-un centru comercial sau mall, el trebuie să țină cont de următoarele aspecte: compatibilitatea cu alte produse și brand-uri care se vând în acel centru comercial sau mall; caracteristicile demografice;

fluxul pietonilor și traficul autovehiculelor generat de centrul comercial sau mall-ul respectiv; nivelul chiriilor; succesul centrului comercial sau a mall-ului cuantificat prin vânzările obținute pe 1 m² suprafață comercială. Amplasarea într-un centru comercial sau mall nu garantează însă succesul unei firme.

Suprasolicitaarea spațiului dintr-un mall și modificările apărute în demografie creează presiuni asupra mall-urilor și respectiv a centrelor comerciale pentru a efectua lucrări de renovare prin care să se amenajeze spații pentru petrecerea timpului liber.

- *Amplasarea în vecinătatea concurenților*

Amplasarea în apropierea concurenților ar putea fi un factor cheie în succesul acelor afaceri care vând produse pe care clientul le cumpără în urma deciziei luate prin compararea prețului, calității sau culorii acestora. Restaurantele de succes atrag alte restaurante, care la rândul lor atrag mai mulți clienți.

Amplasarea în apropierea concurenței poate duce la saturația pieței, moment în care va fi dificil pentru fiecare din aceste firme să mai aibă succes.

- *Zone depărtate de oraș*

Amplasarea afacerii într-o zonă mai depărtată poate fi o strategie eficientă atunci când sunt doar câțiva concurenți în zona respectivă. Trebuie însă să existe motive concrete care să-i determine pe consumatori să se deplaseze spre zona respectivă pentru a face cumpărături.

- *Afaceri la domiciliu*

Amplasarea la domiciliu a diferitelor firme care prestează servicii este destul de frecventă. Multe firme care prestează servicii nu necesită spații de birouri mari și costisitoare pentru că în majoritatea cazurilor aceștia se deplasează în locurile cerute de către clienți.

Exemplu:

În general, clienții contactează telefonic instalatorii, iar serviciile sunt prestate în exclusivitate la domiciliul acestora.

Avantajele amplasării unei afaceri la domiciliu se referă la următoarele: costurile reduse ale înființării afacerii pentru că se evită costurile cu chiria sau cu achiziționarea unui imobil; având doar câteva echipamente de birou (computer, imprimantă, fax, xerox, telefon și scanner) un antreprenor își poate desfășura activitatea asemenea unei firme mari; permite flexibilitate mai mare în folosirea timpului, astfel

că antreprenorul își împarte cum dorește ziua în timp de muncă și timp destinat obligațiilor familiale; antreprenorul nu este întrerupt în activitatea sa de către colegi, cum se întâmplă într-un birou.

Amplasarea unei afaceri la domiciliu are anumite dezavantaje: întreruperi mai frecvente ale activității pentru că membrii familiei cu greu înțeleg că mama sau tata chiar are de lucru; izolarea pentru că antreprenorului îi lipsesc contactele sociale; vecinii pot începe să depună plângeri cu privire la fluxul mare de persoane, zgomotele făcute de angajați, clienți sau distribuitori.

Decizia de amplasare pentru firmele productive

Criteriile deciziei de amplasare pentru firme productive, sunt foarte diferite de cele ale firmelor de comerț cu amănuntul și a firmelor prestatoare de servicii (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 539).

Nevoile speciale ale unei firme productive influențează direct alegerea amplasării. Dacă procesul de producție generează mirosuri deranjante sau crează zgomot excesiv, amplasarea este restricționată.

Hărțile cadastrale sunt utile antreprenorilor pentru că le arată acele locuri dintr-un oraș care sunt destinate dezvoltării industriale.

În unele orașe există parcuri industriale echipate cu toate utilitățile necesare pentru desfășurarea procesului de producție.

În alte cazuri amplasarea unei firme productive poate depinde de tipul căilor de transport necesare (linii ferate sau drumuri). Costul de transport al produselor către consumatori influențează de asemenea decizia de amplasare luată de producător. În anumite cazuri perisabilitatea produselor influențează în mod direct amplasarea firmei.

Exemple:

1. Fructele și legumele trebuie să fie prelucrate pentru conservare în apropierea terenurilor de unde sunt recoltate.
2. Peștele trebuie să fie prelucrat și conservat în apropierea pescăriei.

Planul de amenajare interioară: maximizarea veniturilor, creșterea eficienței și reducerea costurilor

Planul de amenajare ideal al unei clădiri depinde de tipul de afacere pe care o găzduiește și de strategia folosită de antreprenor pentru dobândirea avantajului competitiv. Obiectivul unui comerciant este de a-și maximiza vânzările, iar obiectivul unui producător este de a crește eficiența, și productivitatea, respectiv de a reduce costurile (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 570).

Planul de amenajare pentru firmele de comerț cu amănuntul

Planul de amenajare a firmelor de comerț cu amănuntul se referă la modul în care este aranjată și prezentată marfa în magazin. Succesul unei firme de comerț cu amănuntul depinde și de un plan de amenajare corect conceput.

Planul de amenajare are menirea să atragă cumpărătorii în magazin și să le ușureze acestora posibilitatea de a identifica produse, a compara prețul, calitatea și caracteristicile și a-i determina în final să cumpere produsul.

Studii recente arată că aproximativ 70% din deciziile de cumpărare sunt luate după ce clientul intră în magazin, ceea ce înseamnă că un plan de amenajare corespunzător poate genera creșterea semnificativă a vânzărilor.

Unele locuri din magazin sunt mai bune decât altele. Deplasarea clienților în magazin îl ajută pe proprietar să identifice cele mai bune locuri pentru expunerea diferitelor tipuri de produse (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 548).

Mărfurile cumpărate din impuls sau cele de interes general trebuie așezate în apropierea intrării în magazin. Produsele diferențiate îi vor atrage oricum pe cei interesați și de aceea nu trebuie să fie plasate la intrarea în magazin.

Planul de amenajare a unui magazin se conturează pe baza înțelegerii obiceiurilor de cumpărare ale clienților. Dacă clienții vin în magazin căutând anumite produse și au tendința de a se îndrepta direct spre acestea, amplasarea unor produse complementare în acel loc va duce la creșterea vânzărilor.

Culoarele spațioase oferă clienților o vizibilitate mai bună asupra produselor comercializate, în timp ce culoarele înguste provoacă nervozitate.

Plasarea coșurilor pentru cumpărături în diferite locuri din magazin poate duce la creșterea vânzărilor. Un studiu arată că 75% din clienții care au luat un coș au cumpărat ceva, comparativ cu 34% din clienții care nu au luat un coș (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 550).

Așezarea produselor pe rafturile din magazin este o problemă importantă, influențând vânzările.

Exemplu:

Așezarea bateriilor pentru aparate auditive pe rafturile de jos unde persoanelor mai în vârstă le este dificil să ajungă, respectiv poziționarea jucăriilor renumite pe raftul de sus, acolo unde copiii nu pot ajunge, conduc la scăderea vânzărilor pentru aceste produse.

Muzica poate fi un stimulent în vânzări deoarece îl poate determina pe cumpărător să rămână mai mult timp în magazin, contribuind în același timp la stimularea unei atitudini pozitive privind asocierea dintre muzică și imaginea magazinului (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 577).

Comercianții trebuie să separe zonele de vânzare de cele necomerciale din magazin. Zonele necomerciale ale magazinului (depozite, birouri sau vestiare) trebuie amplasate în spatele clădirii.

Nu fiecare zonă dintr-un magazin mic are aceeași valoare în a genera vânzări. Valoarea unui spațiu din magazin depinde de etaj, de poziția față de culoare și apropierea de intrare.

Planul de amenajare pentru firmele productive

Deciziile producătorului asupra planului de amenajare au în vedere aranjarea pe departamente, puncte de lucru, utilaje și spații de depozitare. Obiectivul este de a asigura aranjarea tuturor elementelor în așa fel încât să permită desfășurarea unui proces de muncă continuu.

Planul de amenajare ideal pentru efectuarea operațiilor de fabricație depinde de următorii factori:

a). Tipul produsului, adică aspectul produsului și standardele de calitate, dimensiunea materialelor și produselor, condiții speciale de manipulare, perisabilitatea produsului.

b). Tipul procesului de producție: tehnologia utilizată, tipul de materiale folosite, numărul operațiunilor implicate și intensitatea interacțiunilor dintre departamente și locurile de muncă.

c). Considerații ergonomice: asigurarea siguranței muncitorului, evitarea anumitor accidente sau neplăceri, creșterea productivității.

d). Spațiul disponibil în clădirea respectivă.

CAPITOLUL 6. ASPECTE PRIVIND GLOBALIZAREA ACTIVITĂȚII FIRMELOR MICI ȘI MIJLOCII

De ce o extindere globală?

Ignorarea importanței de a pătrunde pe piețe globale poate fi o greșeală majoră pentru firmele moderne, indiferent de mărimea lor. Piețele globale constituie în prezent un teritoriu de acțiune atât pentru firmele mici și mijlocii, cât și pentru firmele mari. Factori cum ar fi tehnologiile moderne, Internetul, creșterea accesului la informații privind desfășurarea afacerilor globale, creșterea interdependențelor dintre economiile diferitelor țări au facilitat pătrunderea pe piețe globale a tuturor firmelor, indiferent de mărimea lor (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 391).

Progresele tehnologice au redus considerabil costurile de comunicare pe distanțe mari și al încheierii tranzacțiilor, așa încât desfășurarea afacerilor pe piețe globale aproape că nu costă mai mult decât pe piețele locale (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 560).

Cu câteva decenii în urmă, firmele mici și mijlocii trebuiau să se preocupe doar de concurenții care erau la o distanță mică de ele. Astăzi, firmele mici și mijlocii se confruntă cu o concurență puternică venită din partea firmelor care se găsesc la o distanță mult mai mare de ele.

Antreprenorii sunt supuși unei presiuni mari pentru a se extinde pe piețele internaționale și pentru a desfășura afaceri fără granițe (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 392).

Cercetări recente au pus în evidență faptul că mărimea firmelor nu constituie o barieră pentru a pătrunde pe piețe externe. Lipsa unor strategii de extindere pe piețe externe, lipsa experienței sau o atitudine negativă față de extinderea globală pot să influențeze negativ globalizarea activității firmelor mici și mijlocii (Hatten, T., 2009, p. 408).

Avantajul competitiv dobândit de o firmă pe o piață locală poate fi de un real folos pentru consolidarea aceluiași avantaj pe piețe externe. Nu este neobișnuit pentru antreprenori să cumpere materii prime de la furnizori situați în alte țări sau componentele pe care le folosesc să fie fabricate în anumite țări și asamblate într-o altă țară, iar produsele finite să le vândă consumatorilor din mai multe țări.

Exemplu:

G. W., un designer de lenjerie de lux, pijamale și cămăși de noapte, locuiește în Londra și achiziționează bumbac organic din sud-vestul Americii. Ea trimite bumbacul pentru prelucrat și țesut în Elveția, iar prelucrarea lui finală se face în Italia.

Pentru firmele mici și mijlocii, activitatea la nivel global este o formă de supraviețuire, nu o preferință. Antreprenorii care fac afaceri globale beneficiază de câteva avantaje (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 393; Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p.562):

- Creșterea vânzărilor și a profiturilor
- Prelungirea ciclului de viață a produselor proprii pentru că produsele care au atins faza de maturitate a ciclului de viață într-o țară, ar putea fi vândut cu succes pe piețele altor țări.
- Costuri de fabricație mai mici

În industriile caracterizate de un nivel ridicat al costurilor fixe, firmele care se extind pe piețele globale pot să obțină costuri de fabricație mai mici prin repartizarea costurilor fixe asupra unei cantități mai mari de produse

- Reducerea costului total al produselor

Multe firme au constatat că achiziționarea materiilor prime și a materialelor la cel mai mic preț se poate face de pe piețele globale.

Exemplu :

P. K. are o firmă care fabrică produse pentru câini. În condițiile în care concurența a crescut, el a fost obligat să scadă prețurile pentru a rămâne competitiv. Acesta a colaborat cu o fabrică din China și a înregistrat costuri mai mici pentru produsele sale, însă calitatea acestora era inacceptabilă. P.K. a găsit furnizori din Vietnam, unde câteva firme au fabricat deja produse ale căror procese de fabricație puteau fi adaptate și utilizate la fabricarea produselor pentru câini. Prețurile pe care el le-a plătit furnizorilor din Vietnam erau mai mari comparativ cu cele plătite în China, însă și calitatea acestor produse a fost mai ridicată (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 562).

- Creșterea nivelului de calitate

Consumatorii existenți pe multe piețe globale sunt mult mai greu de satisfăcut decât cei de pe piața locală.

Exemplu:

Unul dintre motivele pentru care produsele japoneze au un succes în întreaga lume este faptul că, firmele japoneze trebuie să fabrice produse cu calitate foarte mare pentru a satisface cerințele consumatorilor interni (japonezii) care sunt foarte exigenți privind calitatea.

Firmele care concurează pe piețele globale au ocazia să învețe foarte rapid cum să ridice nivelul calității produselor la nivelul standardelor mondiale.

- Devin mai orientate către client

Aționând pe o piață globală antreprenorii învață despre gustul unic, preferințele, comportamentul și obiceiurile consumatorilor aparținând unor culturi diferite. Adaptarea la aceste diferențe impune firmelor să aibă un grad de sensibilitate față de consumatorii lor, atât față de cei interni cât și de cei externi.

Înainte de a pătrunde pe piețe globale, antreprenorii ar trebui să își pună o serie de întrebări (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 563):

- ✓ Există o piață profitabilă, în care firma noastră să aibă succes de-a lungul unei perioade mai lungi de timp?
- ✓ Avem resurse adecvate de capital, forță de muncă și de timp pentru o campanie globală?
- ✓ Motivele de extindere globală pe care le avem sunt reale? Presiunile de pe piața internă forțează firma noastră să caute oportunități globale?
- ✓ Cunoaștem și înțelegem diferențele culturale, istoria, sistemele de valori, oportunitățile și riscurile desfășurării afacerilor în țările în care ne propunem să facem afaceri?
- ✓ Avem o strategie de ieșire viabilă pentru firma noastră în cazul în care condițiile se schimbă sau afacerea nu are succes?
- ✓ Ne permitem să nu ne extindem activitatea la nivel global?

A învăța să gândești la nivel global poate să fie primul și cel mai dificil obstacol pe care un antreprenor trebuie să-l depășească în crearea unei afaceri globale.

Gândirea globală este abilitatea de a aprecia, înțelege și a respecta diferitele convingeri, valori, comportamente și practici de afaceri a firmelor și oamenilor din diferite țări și aparținând diferitelor culturi.

Succesul într-o economie globală necesită: o inovare continuă; transformarea vitezei într-o armă competitivă; menținerea unui nivel înalt al calității și preocupări pentru îmbunătățirea calității; receptivitate la cerințele consumatorilor; angajarea unor persoane motivate și care vorbesc mai multe limbi; preocupări constante pentru a învăța despre piețele globale (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 394).

Strategii de extindere globală

Pentru a se extinde global, firmele mici și mijlocii pot alege una din următoarele strategii (Hatten, T., 2009, p. 411; Nickels, W., McHugh, J., McHugh, S., 2005, p. 75; Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 397; Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 565):

- *Crearea unei prezențe pe Internet*

Crearea unui site pe Internet este cea mai rapidă, accesibilă și mai puțin costisitoare opțiune strategică pentru extinderea globală. Cu un site de Internet bine conceput, un antreprenor poate atrage consumatori de oriunde din lume, fără a fi nevoie să-și găsească locații în diferite țări. Înaintea apariției Internetului afacerile mici aveau nevoie de o perioadă mai lungă de timp pentru a deveni afaceri globale, deoarece acestea trebuiau să își creeze mai întâi o reputație pe piețele locale, apoi pe cele regionale și naționale. Internetul face ca modelele de afaceri folosite de către firmele mici și mijlocii să devină învechite pentru că le oferă un canal de distribuție global, cu costuri scăzute pe care acestea îl pot folosi încă din momentul în care sunt lansate afacerile.

- *Intermediarii de comerț*

Sunt agenții interne care servesc ca și distribuitori în alte țări pentru firmele autohtone de toate mărimile. Aceste agenții se bazează pe relațiile lor externe, pe informațiile în ceea ce privește vama și piețele, precum și pe experiența lor în comerțul internațional pentru a putea vinde eficient produsele în toată lumea. Intermediarii servesc ca și departamente de export pentru firmele mici și mijlocii. Menținerea unui contact strâns cu intermediarii și evaluarea cu regularitate a

performanțelor lor duce la evitarea unor probleme majore. Antreprenorii trebuie să caute intermediari care sunt specializați în comercializarea produsele pe care firmele lor le vând și care au relații în țările pe care antreprenorii și le-au stabilit ca țintă.

- *Societățile mixte*

Acestea reduc riscul firmelor mici și mijlocii la pătrunderea pe piețe externe. Într-o societate mixtă autohtonă, două sau mai multe firme mici și mijlocii formează o alianță care are ca și scop exportul propriilor produse și servicii. Aceste firme împart responsabilitatea și costurile de obținere a licențelor de export și împart profiturile înregistrate

La formarea unei societăți mixte între firme din diferite țări, o firmă mică sau mijlocie autohtonă stabilește un parteneriat cu o firmă din țara țintă. Firma din țara gazdă aduce societății mixte informații valoroase despre piața locală, metodele de acțiune, precum și informații despre obiceiurile de consum și preferințele consumatorilor locali. Uneori în anumite țări se impun limite în ceea ce privește funcționarea societăților mixte. Astfel, unele țări cer firmelor autohtone care participă la societăți mixte înființate pe teritoriul acestora, să dețină cel puțin 51% din acțiunile societăților mixte la care participă.

Pentru a crea o societate mixtă de succes este important să se țină cont de următoarele aspecte: alegerea partenerului potrivit pentru că funcționarea unei societăți mixte necesită atașament, comunicare și înțelegere; stabilirea unor obiective comune ca și o experiență de învățare ceea ce necesită o observare pe termen lung a relației de afaceri.

De multe ori societățile mixte eșuează pentru că antreprenorii nu au reușit să parcurgă câteva etape prealabile:

- ✓ stabilirea contribuțiilor și responsabilităților fiecărei părți, distribuirea profiturilor, durata preconizată a parteneriatului, precum și circumstanțele în care părțile pot termina relația
- ✓ înțelegerea motivelor și a obiectivelor partenerului privind intrarea într-o societate mixtă
- ✓ selectarea unui partener de afaceri care împărtășește din valorile și standardele comportamentale ale firmei
- ✓ selectarea unui partener ale cărui competențe sunt diferite, dar compatibile cu cele din propria firmă

- ✓ pregătirea unui contract care să stipuleze ce se va întâmpla în cazul încetării parteneriatului

Exemplu:

Una dintre componentele strategiei firmei de producție Behlen a fost să-și vândă produsele destinate agriculturii (rezervoare de cereale, sisteme de uscare a cerealelor) pe noi piețe, inclusiv pe piețele externe. Firma a exportat produsele sale în numeroase țări, inclusiv în China. Vânzările firmei în China au început să scadă deoarece câteva firme au început să vândă imitații ale produselor acesteia. Managerul firmei a decis să oprească exporturile de produse către China și a adoptat o altă strategie globală: a încheiat un parteneriat de afaceri cu o firmă din Beijing pentru fabricarea și vânzarea produselor Behlen în China. În urma acestei decizii, vânzările au început să crească semnificativ (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 573).

- *Acordarea licențelor unor firme din alte țări*

Unele firmele mici și mijlocii intră pe piețe externe prin acordarea de licențe firmelor din acele țări care vor avea dreptul să utilizeze brevetele lor de invenție, mărcile comerciale, drepturile de autor, tehnologia, procesele sau produsele. În schimbul acordării licențelor, o firmă mică sau mijlocie încasează sume de bani din vânzările înregistrate de acele firme cărora le-au fost acordate licențele. Acesta constituie un mod simplu de acțiune, chiar și pentru antreprenorul fără o experiență vastă în afaceri, care permite firmei să se extindă pe piețele globale.

Acordarea de licențe este ideală pentru firmele a căror valoare constă în proprietate intelectuală, produse și servicii unice, mărci și tehnologii cunoscute. Unii antreprenori câștigă mai mulți bani din acordarea de know-how-uri pentru proiectarea și designul produsului, fabricația sau controlul calității decât ar câștiga din vânzarea produselor lor pe o piață competitivă externă cu care nu sunt familiari. Aceasta permite unei firme mici sau mijlocii să intre pe o piață externă rapid, ușor și fără investiții.

Riscurile acordării licenței unei firme dintr-o altă țară includ pierderea controlului asupra proceselor de fabricație și de comercializare, respectiv crearea unui concurent dacă cu ajutorul licenței firma respectivă dobândește prea multe cunoștințe și control.

- *Franchising-ul internațional*

Costul și complexitatea francizei crește pe măsură ce crește și distanța dintre francizor și francizat. Reglementările complexe și diferențele culturale fac ca franchising-ul internațional să fie provocator pentru francizorii fără experiență. Francizorii care decid să se extindă pe plan internațional trebuie să urmeze pașii următori:

a). identificarea țărilor care sunt cele mai potrivite conceptului de afaceri al francizorului (factorii luați în considerare fiind mediul de afaceri, profilul demografic, nivelul de dezvoltare economică, rata de creștere economică, barierele lingvistice și culturale, potențialul pieței);

b). difuzarea informațiilor pentru potențialii francizați prin intermediul târgurilor internaționale de franciză, a site-urilor de Internet proprii, prin brokeri și misiuni de comerț;

c). selectarea candidaților din punct de vedere calitativ, pentru că datorită complexității și a costului franchising-ului internațional sunt necesari francizați de calitate pentru a obține succes;

d). structurarea contractului de franciză, principalele tehnici fiind francizarea directă (care presupune vânzarea unei singure unități de franciză operatorilor individuali din alte țări), dezvoltarea în zonă (francizorul permite francizatului să dezvolte mai multe unități într-un anumit teritoriu), subfrancizarea (acesta permite francizatului să acorde la rândul lui dreptul de franciză unor subfrancizați într-o zonă geografică largă sau din întreaga țară).

Majoritatea francizorilor trebuie să-și adapteze produsele proprii la cerințele și obiceiurile consumatorilor atunci când pătrund pe piețele altor țări.

Exemple:

1. Pizzeria americană Domino are deschise mai mult de 3000 de restaurante în 54 de țări, iar francizorii locali oferă pizza cu mai multe arome care sunt puțin diferite de cele tradiționale și specifice Statelor Unite, incluzând calmar (în Japonia), ton și porumb dulce (în Anglia), ghimbir murat (în India). Deși aromele folosite variază pe o scară largă în întreaga lume, aluatul, sosul și brânza sunt aceleași în orice pizzerie Domino.

2. La restaurantele McDonald' s din India sunt oferite Maharaja Macs fabricate din pui și McNuggets vegetale; în Japonia pe meniu apar sandwich-uri teriyaki și sandwich-uri cu fructe de mare făcute cu pește și creveți; în Ungaria e foarte

popular McHuevos (este un sandwich făcut cu ouă fierte și maioneză); în China consumatorii pot gusta supa din fructe de mare și înghețata combinată cu fasole roșie (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p.575).

- *Exportul*

Cel mai mare obstacol cu care se confruntă firmele care nu au făcut niciodată export este că nu știu de unde sau cu ce să înceapă.

Exemple:

1. În SUA, există un program de leadership pentru comerțul internațional care are o rețea cu peste 3000 de camere de comerț locale, acesta fiind foarte folositor pentru antreprenorii care doresc să se lanseze într-o afacere globală. Programul oferă informații cu privire la metodele pătrunderii pe piețe externe, respectiv avantajele pe care le-ar obține antreprenorii care doresc să facă comerț internațional, dar nu știu exact de unde să pornească.
2. Ghidul Programelor de Export ale Serviciului Comercial al SUA oferă antreprenorilor o listă de programe menite să sprijine exportatorii americani.
3. Centrele de Asistență pentru Exportul American servesc ca și puncte de contact, oferind informații despre multitudinea programelor de export proiectate să ajute antreprenorii care doresc să înceapă să desfășoare activități de export.

Învățarea mai multor lucruri despre export și conștientizarea faptului că acesta este posibil chiar și în firmele mici sau mijlocii constituie cel mai dificil pas necesar ruperii de către exportatori a barierei psihologice, următorul pas fiind conceperea unei strategii de export.

- *Stabilirea unor locații (amplasări) internaționale*

Amplasarea unui birou sau a unei fabrici într-o altă țară necesită o investiție substanțială și poate să fie o experiență negativă în unele țări unde infrastructura afacerilor este inexistentă sau se află într-o stare necorespunzătoare.

Exemple:

1. Instalarea unei linii telefonice în unele locuri poate dura luni de zile sau transportul produselor către consumatori poate să fie uneori imposibilă.

2. În unele țări se pretind foloase necuvenite pentru a facilita deschiderea unei noi locații.

Firma de consultanță în managementul riscului Simmons & Simmons a constatat în urma unui studiu că 35,4% din firmele intervievate susțin că refuză să facă investiții în anumite țări datorită reputației pe care acestea o au privind corupția (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 414).

Găsirea persoanei potrivite pentru conducerea activității locației internaționale a firmei este un factor important care influențează succesul, precum și o provocare majoră pentru firmele mici și mijlocii. Avantajele majore ale firmelor în stabilirea amplasărilor internaționale sunt: costuri mici pentru începerea afacerii, costuri mici de producție, marketing și distribuție, precum și abilitatea de a cunoaște preferințele și nevoile consumatorilor locali.

- *Importul și externalizarea*

Pe lângă vânzarea produselor pe piețe externe, firmele mici și mijlocii cumpără materii prime sau componente de la producători și distribuitori situați pe piețe externe. Intensitatea concurenței prin preț din multe industrii înseamnă că tot mai multe firme cumpără materii prime sau componente de pe piețe externe, căutând prețul cel mai mic.

Exemplu:

Deoarece costurile cu forța de muncă în unele țări ca și China și India sunt cele mai mici, în aceste țări firmele oferă produse și servicii la un preț foarte mic. Aceste țări au muncitori calificați care sunt plătiți foarte slab în comparație cu muncitorii din SUA sau din Europa de Vest. Un programator în SUA poate câștiga până la \$100,000 pe an, dar în India un programator care face aceeași muncă câștigă doar \$20,000 sau poate chiar mai puțin (Zimmerer, W., T., Scarborough, M., N., Wilson, L., D., 2008, p. 585).

Multe firme importă produse sau își externalizează producția către producători din țări unde costurile de producție sunt mai mici decât în țara de origine. Tendința de externalizare, pentru a reduce costurile și a rămâne competitiv, se întâlnește în rândul firmelor care oferă produse la prețuri mici sau la cele care vând produse de lux.

Antreprenorii care doresc să importe produse sau servicii, respectiv să își externalizeze producția către alte țări ar trebui să urmeze următorii pași:

a). să se asigure că importul sau externalizarea sunt potrivite pentru afacerea lor deoarece uneori prețul cel mai mic poate necesita o reducere a altor factori, cum ar fi calitatea sau viteza de livrare;

b). să stabilească un nivel maxim pentru costul produsului (produsele care înglobează cantități mari de muncă vie sunt cele mai potrivite pentru externalizare);

c). să fie sensibili la diferențele culturale (să fie siguri că înțeleg ce tip de comportament de afaceri este acceptat sau nu în alte țări);

d). să protejeze proprietatea intelectuală a afacerii (protejarea unui patent pentru un produs în țara de origine este o soluție bună);

e). să selecteze unul sau mai mulți producători pe baza unor criterii, cum sunt calitatea, viteza de livrare, gradul de încredere, nivelul de protecție legală, prețul de producție);

f). să ofere un model exact al produsului care doresc să fie fabricat (în acest fel vor economisi timp, respectiv vor evita probleme ulterioare datorate unor greșeli);

g). să păstreze contactul permanent cu producătorii și să încerce să construiască o relație pe termen lung (comunicarea este o cale de a construi și a păstra o relație de succes).

Bariere în comerțul internațional

Firmele care fac comerț internațional se confruntă cu o serie de bariere.

- *Bariere autohtone*

Uneori cele mai mari bariere cu care se confruntă firmele (exportatori potențiali) sunt atitudinea, informarea și finanțarea. Cea mai importantă barieră pentru exportul realizat de firmele mici și mijlocii este atitudinea conform căreia "Firma mea este prea mică pentru a realiza activități de export. Această activitate este doar pentru firmele de dimensiuni mari" (Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., 2009, p. 418).

Un alt motiv pentru care antreprenorii neglijează piețele externe este lipsa de informații despre cum se poate porni o astfel de activitate. Elementele care generează succesul unei firme pe piețele externe este alegerea corectă a segmentului de piață și a strategiei adecvate pentru a se adresa acestui segment, ambele necesitând acces la informații.

Un obstacol suplimentar este incapacitatea firmelor mici și mijlocii de a obține o finanțare adecvată pentru activitățile de export (instituțiile financiare care lucrează

cu aceste firme deseori nu au experiență în finanțarea comerțului internațional și nu sunt dispuse să își asume un astfel de risc).

- *Bariere internaționale*

Acestea sunt formate din barierele tarifare și barierele non-tarifare.

- ✓ Barierele tarifare

Tariful este o taxă sau un impozit impus de stat pentru produsele și serviciile importate în țara respectivă. Impunerea unor taxe sau impozite mărește prețul produselor importate, diminuându-le atractivitatea în rândul consumatorilor și oferă totodată protecție producătorilor autohtoni de produse și servicii comparabile.

Dacă produsele unei firme mici sau mijlocii sunt supuse acestor taxe, atunci exportul în țara respectivă devine mai dificil, pentru că este aproape imposibil ca produsele acestei firme să rămână competitive comparativ cu produsele fabricate de firmele locale.

- ✓ Bariere non-tarifare

Multe țări au scăzut nivelul tarifelor pe care le percep pentru serviciile și produsele introduse peste granițe, însă se bazează pe barierele non-tarifare ca măsuri protecționiste (cote, embargouri, dumping).

Cota este o limită pentru numărul de produse importate într-o țară. Un embargo este o măsură de interzicere totală a importurilor pentru anumite produse, motivația acesteia nefiind întotdeauna economică, putând implica și diferențe politice, dispute pe problema mediului înconjurător sau terorism. Dumpingul se referă la vinbderea unor cantități mari de produse în alte țări, la un preț mai mic decât costurile de producție. Multe țări au emis reglementări legale antidumping.

- *Bariere politice*

Firmele care desfășoară afaceri în țări cu un risc politic crescut sunt supuse unor pericole de preluare a proprietății private din partea guvernului, de răpire, atacuri armate și acte violente împotriva afacerilor și angajaților proprii.

- *Bariere de afaceri*

Firmele care fac afaceri în afara granițelor constată că practicile și legile din alte țări pot fi foarte diferite de cele din țara de origine. Simpla adoptare a practicilor folosite în țara de origine pentru afacerile desfășurate în alte țări nu este întotdeauna cea mai bună variantă.

- *Bariere culturale*

Diferențele culturale între țări (credințe, valori, perspective) creează o altă barieră pentru comerțul internațional. Înțelegerea acestor diferențe este unul din cele mai importante elemente pentru ca firmele mici și mijlocii să își asigure succesul internațional. Cultura, obiceiurile și comportamentul diferă substanțial între țări și crearea unei impresii adecvate este critică pentru crearea unei relații de colaborare pe termen lung.

Bibliografie. Managementul Întreprinderilor Mici și Mijlocii

1. Barringer, R., B., Ireland, R., D., 2006, *Entrepreneurship. Successfully Launching New Ventures*, New Jersey: Pearson/Prentice Hall
2. Bărbulescu, C., 1999, *Sisteme Strategice ale Întreprinderii*, București: Editura Economică
3. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Supuran, R., Mureșan, A., 2009, *Antreprenoriat și Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concepte și studii de caz*, Cluj-Napoca: Risoprint
4. Ciobanu, I., Ciulu, R., 2005, *Strategiile Competitive ale Firmei*, Iași: Polirom
5. Crăciun, M., L., 2001, *Managementul Strategic al Întreprinderilor Mici și Mijlocii*, București: Colecția Națională
6. Gary, J., 1997, *Primii Pași în Afaceri*, București: Editura Teora, p. 196-216
Hatten, T., 2009, *Small Business Management*, 4th Edition, USA: Houghton
7. Hitt, M., Hoskisson, R., Ireland, D., 2007, *Management of Strategy. Concepts and Cases*, USA: Thomson/South-Western
8. Mifflin Company Kenneth, C., 1998, *Planificarea Strategică pentru Întreprinderi Mici*, București: Editura Teora
9. Rogers, M., 2004, *Networks, Firm Size and Innovation*, Small Business Economics, 22, no.2,
10. Nicolescu, O., 2001, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concept. Metode. Aplicații. Studii de caz*, București: Economică
11. Nicolescu, O., Verboncu, I., 2000, *Management*, București: Economică
12. Nicolescu, O., Verboncu, I., 2001, *Fundamentele managementului organizației*, București: Economică
13. Stokes, D., Wilson, N., 2006, *Small Business Management and Entrepreneurship*, SUA: Thompson
14. Scarborough, M., N., Wilson, L., D., Zimmerer, W., T., 2009, *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach*, 9th Edition, New Jersey: Pearson/Prentice Hall
15. Stokes, D., Wilson, N., 2006, *Small Business Management and Entrepreneurship*, 5th Edition, London: Thomson Learning

Partea a III-a MANAGEMENT STRATEGIC

CAPITOLUL 7. MEDIUL EXTERIOR FIRMEI

Mediul general

Analiza mediului exterior urmărește identificarea oportunităților de care ar putea profita o firmă și a amenințărilor pe care ar trebui să le evite. Nu este necesar să fie identificate toate oportunitățile și amenințările din mediul exterior, fiind suficientă focalizarea asupra unor variabile esențiale (cheie).

Componentele mediului exterior sunt:

Mediul general

Mediul industriei

Cercetările indică faptul că în funcție de dinamismul pe care îl percep managerii în mediul exterior aceștia orientează analiza spre cele două componente ale mediului exterior. S-a constatat că dacă mediul exterior este dinamic, atunci managerii firmelor de succes acordă atenție mai mare mediului industriei, iar dacă mediul exterior este stabil, aceștia se orientează spre mediul general (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 73).

Mediul general cuprinde forțe generale care nu afectează direct activitățile pe termen scurt ale firmelor, dar care pot influența luarea deciziilor pe termen lung. Analiza mediului general nu urmărește să identifice o listă completă de factori care influențează activitatea unei firme, ci identificarea unor variabile esențiale (cheie). Ea trebuie să implice cât mai mulți manageri și angajați, întrucât în acest fel se realizează înțelegerea fenomenelor și se dobândește atașamentul acestor persoane.

În literatura de specialitate întâlnim opinii diferite privind numărul forțelor componente ale mediului general, în sensul că acestea pot fi:

a). Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., (2007, p. 40) denumește forțele ca fiind segmente ale mediului general, acestea fiind segmentul demografic, segmentul economic, segmentul politico-legal, segmentul sociocultural, segmentul tehnologic, segmentul global.

b). Wheelen, T., Hunger, D., (2006, p. 73) prezintă patru forțe ale mediului general: forțe economice, forțe tehnologice, forțe politico-legale, forțe socioculturale.

c). Johnson, G., Scholes, K., (2002, p. 103) vorbesc despre 6 grupe de factori (PESTEL framework): factori economici, factori tehnologici, factori legislativi, factori politici, factori socioculturali, factori de mediu.

d). David, F., (2008, p. 85) prezintă cinci grupe de forțe ale mediului general: forțe economice, forțe tehnologice, forțe politico-legale, forțe socio-culturale și demografice, forțe concurențiale.

Apreciem că cea mai completă abordare este cea a lui David, F., fapt pentru care discutăm în continuare componența acestor forțe ale mediului exterior.

Tendențele manifestate la oricare dintre aceste grupe de forțe pot fi importante la firmele dintr-o industrie, dar pot avea importanță mai mică la firmele din alte industrii.

Schimbările în forțele externe generează schimbări în cererea consumatorilor, influențează natura strategiilor de segmentare a pieței, tipul produselor și serviciilor oferite, alegerea afacerilor care vor fi cumpărate sau vândute.

Forțele economice care reprezintă oportunități sau amenințări pentru activitatea unei firme sunt: rata dobânzilor, rata inflației, nivelul șomajului, piața valutară, politica de impozite și taxe, disponibilitatea și costul energiei, nivelul productivității muncii. Schimbări ale forțelor economice au influență asupra atractivității diferitelor strategii.

Exemple:

Creșterea ratei dobânzilor face dificilă asigurarea capitalului necesar pentru extinderea afacerilor unei firme.

Creșterea ratei dobânzilor determină reducerea vânzărilor la aparatele electrocasnice. Explicația este că datorită condițiilor mai dificile de a lua credite se reduce cererea pentru cumpărarea apartamentelor și implicit se reduce cererea pentru aparate electrocasnice (David, F., 2008, p. 85).

Forțele tehnologice care reprezintă oportunități și amenințări pentru activitatea firmelor sunt: Internetul, produsele noi, licențele, îmbunătățirea productivității muncii prin automatizare, infrastructura pentru telecomunicații, cheltuielile de cercetare-dezvoltare suportate din bugetul de stat.

Datorită ritmului rapid al schimbărilor tehnologice este vital pentru firme să studieze forțele tehnologice (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 52).

Industriile nu sunt afectate în aceeași măsură de către forțele tehnologice. Unele industrii sunt influențate mai puternic, cum ar fi industriile aeronautică, de

telecomunicații, de produse electronice, produse farmaceutice, iar altele în mai mică măsură, cum ar fi cazul industriilor textile, forestiere, metalurgice.

Pentru industriile influențate hotărâtor de schimbările tehnologice rapide este important ca analiza mediului exterior să cuprindă identificarea și evaluarea oportunităților și amenințărilor de natură tehnologică.

Exemple:

Tehnologia digitală face posibilă disponibilitatea filmelor și a muzicii prin Internet și prin cablu TV, fapt ce a redus dimensiunile afacerii firmelor care închiriază casete video.

Perfecționarea microprocesoarelor a dus atât la răspândirea folosirii computerelor de către utilizatorii casnici, cât și la creșterea performanțelor motoarelor de la autovehicule (în privința puterii și a consumului de carburanți).

Internetul a făcut posibilă o nouă modalitate de contactare de către firme a furnizorilor și a consumatorilor: firma americană Office Depot face comerț cu amănuntul pe Internet pentru consumabile de birou; firma Dell vinde computere pe Internet etc. Internetul și formele de comunicare wireless sunt realizări tehnologice importante pentru că: facilitează răspândirea altor tehnologii și cunoștințe critice pentru realizarea și menținerea avantajului competitiv (David, F., 2008, p. 94; Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 53).

Forțele politico-legale care reprezintă oportunități și amenințări pentru activitatea firmelor sunt: legi privind protecția mediului, legi privind impozitele și taxele, reglementări privind comerțul exterior, reglementări privind outsourcing-ul, stabilitatea guvernelor.

Globalizarea face necesar ca firmele să ia în considerare impactul posibil al factorilor politici asupra formulării și implementării strategiilor (David, F., 2008, p. 92).

Tendențele forțelor politico-legale au un impact atât asupra nivelului concurenței dintr-o industrie, cât și asupra strategiilor care vor avea succes.

Exemple:

Nivelul mare al impozitelor în țările din Europa de Vest impulsionează firmele să se amplaseze în alte țări.

Legislația franceză prevede durata săptămânii de lucru de 35 ore, fapt ce a determinat ca firma Bosch să-și mute producția în țări din Europa de Est.

Forțe social-culturale și demografice care afectează activitatea firmelor sunt:

Creșterea preocupărilor pentru protecția mediului

- ✓ Creșterea preocupărilor populației privind menținerea stării de sănătate, ceea ce a generat alocarea unui timp mai mare activităților fizice de întreținere și a unui mod de viață mai sănătos

Exemple:

1. S-au creat oportunități de afaceri în domeniul fitness-ului și au apărut firme producătoare de aparate pentru fitness, respectiv firme care oferă săli pentru practicarea efectivă a acestuia.
2. S-a redus treptat cererea pentru preparate fast-food, preferințele consumatorilor deplasându-se spre produse preparate mai sănătos (care evită ingrediente dăunătoare sănătății). În acest fel au apărut noi oportunități de afaceri.

- ✓ Creșterea pieței formate din populația adultă (peste 55 ani), a constituit o oportunitate care a determinat firmele să-și adapteze oferta nevoilor acesteia.

Exemple:

1. Au apărut magazine care comercializează animale de companie și produse destinate lor, precum și firme care fabrică asemenea produse.
2. S-au înființat firme care fabrică produse destinate populației adulte cum este încălțăminte sport fabricată de firma americană New Balance.

Exemple:

Liniile de produse cosmetice “All skin” al firmei Estee Lauder, respectiv “Shades of you” al firmei Maybelline sunt fabricate pentru femei din Africa și SUA.

- ✓ Schimbarea ritmului de viață și a locului în care persoanele își petrec viața.

Exemple:

Comunicațiile prin Email, telefoanele celulare, serviciile de poștă rapidă au mărit eficiența și au permis populației să părăsească orașele aglomerate în favoarea orașelor mici, liniștite.

- ✓ Schimbarea compoziției gospodăriilor, în sensul că a crescut ponderea persoanelor care locuiesc singure și a familiilor compuse din mame și copii, datorită numărului mare de divorțuri.

- ✓ Creșterea diversității forței de muncă și a piețelor datorită mobilității geografice.

Forțele concurențiale se referă la concurenții unei firme, iar analiza mediului general necesită identificarea punctelor forte, a lipsurilor, resurselor, competențelor, obiectivelor și strategiilor acestora.

Colectarea și evaluarea informațiilor privind concurenții sunt esențiale pentru succesul formulării strategiei. Identificarea concurenților importanți nu este o sarcină ușoară pentru că multe firme au divizii care concurează în diferite industrii, iar informațiile publice sunt la nivelul firmelor, nu și la nivelul diviziilor.

Sursele de informații privind concurenții cel mai frecvent folosite de către firme sunt: Internetul, reviste și jurnale, consumatorii, furnizorii, distribuitorii.

Programul de inteligență competitivă (Competitive Intelligence Program) reprezintă un proces sistematic și etic de strângere a informațiilor despre concurenți și de analiză a acestora. Orice firmă are nevoie de un asemenea program pentru că: oferă o înțelegere generală a industriei și a concurenților, permite identificarea domeniilor în care concurenții sunt vulnerabili, permite anticiparea acțiunilor potențiale ale concurenților care ar putea afecta poziția firmei pe piețele pe care acționează.

Programele de inteligență competitivă nu constituie un spionaj pentru că aproximativ 90% din informațiile necesare firmelor pentru a adopta decizii strategice sunt disponibile și accesibile oricui.

Mediul industriei

O industrie cuprinde un grup de firme care fabrică produse sau servicii similare (Wheleen, T., Hunger, D., 2006, p. 82).

Analiza mediului industriei se poate face folosind modelul celor cinci forțe concurențiale elaborat de Michael Porter, care cuprinde următoarele forțe:

- Pericolul firmelor noi
- Rivalitatea între firmele existente
- Pericolul produselor/serviciilor substituente
- Puterea de afaceri a cumpărătorilor
- Puterea de afaceri a furnizorilor

Orice firmă este influențată de intensitatea concurenței dintr-o industrie, fiind nevoită să evalueze impactul pe care îl are asupra succesului ei fiecare dintre aceste

forțe. Dacă una dintre forțe este puternică ea înseamnă o amenințare pentru firmă, întrucât este probabil să genereze reducerea profitului. Dacă o forță concurențială este slabă, atunci ea constituie o oportunitate pentru că oferă firmei posibilitatea să obțină profit mai mare.

Pe termen scurt forțele concurențiale acționează ca niște constrângeri asupra activității firmei, dar pe termen lung poate fi posibil ca firma prin strategia ei să schimbe puterea uneia sau mai multor forțe în avantajul ei.

Exemplu:

Folosirea de către firma Dell a Internetului pentru a-și vinde produsele a fost o cale pentru a reduce puterea de afaceri a distribuitorilor din industria PC-urilor.

Analiza unei industrii poate fi făcută evaluând fiecare forță concurențială sub aspectul intensității ei, ca fiind mare, medie sau mică.

Exemplu:

Analiza industriei încălțămintei sport poate fi apreciată astfel: rivalitatea între firmele existente este mare pentru că firmele Nike, Reebok, New Balance, Adidas sunt concurenți puternici; pericolul firmelor potențiale noi este mic pentru că industria a atins maturitatea și ritmul de creștere a vânzărilor a început să se reducă; pericolul produselor/serviciilor substituente este mic (pentru că alte tipuri de încălțămintă nu sunt adecvate pentru practicarea sporturilor); puterea de afaceri a furnizorilor este medie, dar în creștere pentru că furnizorii din Asia cresc în dimensiune și în competență; puterea de afaceri a cumpărătorilor este medie, dar în creștere, aspect ce determină reducerea prețurilor. Bazat pe tendințele curente ale fiecărei forțe, intensitatea concurenței în industrie va continua să crească, ceea ce înseamnă că vânzările vor crește, iar profitul va rămâne mic în întreaga industrie (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 83).

Pericolul firmelor noi

Firmele noi dintr-o industrie aduc capacitate de producție suplimentară, dorința de a dobândi o cotă de piață și resurse, fapt pentru care ele devin un pericol pentru firmele deja existente în industrie (Porter, M., 1980, p. 7).

Pericolul intrării unor firme noi depinde de existența barierelor de intrare și de reacția care poate veni din partea firmelor existente. O barieră de intrare acționează ca o obstrucție ce face dificilă intrarea unei firme noi într-o industrie.

Barierelor de intrare într-o industrie sunt:

- ✓ Economia de scară (dimensională), adică corelația pozitivă care există între volumul producției/serviciilor și costurile unitare de producție. Ea împiedică pătrunderea unor firme noi prin presiunea începerii activității cu o cantitate mare de produse/servicii (aspect ce va atrage însă o reacție puternică din partea firmelor deja existente în industria respectivă) sau intrarea cu o cantitate mică de produse/servicii care înseamnă costuri mai mari. Deși această barieră continuă să prezinte importanță în unele ramuri (cum ar fi fabricarea automobilelor), totuși realitatea contemporană dovedește diminuarea semnificației economiei de scară ca barieră de intrare. Astfel multe firme pot să-și adapteze produsele cerințelor unor grupuri restrânse de consumatori, ceea ce înseamnă că ele nu sunt oferite în cantitățile necesare pentru a realiza economii de scară. Aceste firme sunt preocupate mai ales de adaptarea rapidă la cerințele consumatorilor și nu de obținerea unor economii de scară.

Exemplu:

- ✓ Economia de scară în producția și vânzarea microprocesoarelor oferă firmei Intel un avantaj al costurilor semnificativ față de noile firme.
- ✓ Diferențierea produselor

Într-o industrie în care produsele sunt diferențiate firmele existente au avantajul recunoașterii mărcii și a loialității consumatorilor. Un studiu a pus în evidență faptul că firmele care intră mai târziu într-o industrie trebuie să suporte costuri suplimentare de reclamă și promovare, comparativ cu firmele care au intrat mai devreme (Grant, R., 2002, p. 76).

De obicei consumatorii devin loiali atât față de produsele pe care le apreciază ca diferențiate, dar și față de firmele care le produc (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 53).

Firmele noi vor fi nevoite să-și ofere produsele la prețuri mai mici decât firmele concurente, vor trebui să facă eforturi pentru îmbunătățirea caracteristicilor produselor/serviciilor, să aloce resurse financiare mari pentru reclamă. Pe termen scurt aceste firme vor obține profituri mici sau vor lucra chiar în pierdere.

Exemple:

- a). Firma Procter & Gamble care fabrică produsul Tide și firma General Mills care fabrică produsul Cheerios creează bariere de intrare mari datorită modului în care fac reclama și promovarea produselor.
- b). Firmele Coca-Cola, PepsiCo și firmele renumite producătoare de automobile au un buget foarte mare pentru reclamă, tocmai pentru a convinge consumatorii potențiali asupra diferențelor pe care le au produsele lor.

- ✓ Costuri necesare pentru a schimba produsul utilizat până atunci

Când consumatorii (persoane fizice sau firme) decid să cumpere produse/servicii de la o altă firmă, atunci ei trebuie să suporte cheltuieli suplimentare generate de schimbarea utilajelor, instalațiilor și echipamentelor, respectiv de trainingul angajaților.

Exemplu:

Dacă într-un birou se folosește programul Excel sau Word, managerul va opune rezistență la un program nou datorită costurilor mari de training a angajaților.

- ✓ Accesul la canalele de distribuție

Firmele existente într-o industrie își creează în timp mijloace eficiente de distribuție a produselor. Accesul la canalele de distribuție a unor firme noi este îngreunat tocmai de faptul că există o capacitate limitată la canalele de distribuție existente (cum ar fi spații limitate pe rafturi).

Exemple:

- a). Firmele mici au dificultăți în obținerea unor spații pe rafturile magazinelor pentru că trebuie plătite sume mari proprietarilor de magazine, aceștia dând prioritate firmelor care pot plăti pentru reclama necesară generării cererii.
- b). Accesul la canalele de distribuție este foarte greu mai ales în cazul produselor alimentare perisabile, cum ar fi legume și fructe, pentru că spațiul pe rafturile supermarket-urilor este limitat, iar aceste produse nu pot aștepta prea mult.

✓ Dezavantaje privind costurile independent de dimensiune:

dacă un produs nou dobândește o cotă de piață suficientă pentru a fi acceptat ca “standard” pentru acel tip de produs, atunci producătorul are un avantaj esențial.

Uneori firmele concurente existente în industrie au avantaje privind costurile pe care firmele noi nu le pot obține, datorită unei amplasări mai bune, a unui acces mai favorabil la materii prime și a deținerii unui know-how.

✓ Politica guvernamentală: guvernele pot limita intrarea într-o industrie prin impunerea unor cerințe privind deținerea licențelor, restricționând accesul la materii prime sau protejând locurile de muncă deja existente.

Cu toate că în multe industrii există bariere de intrare mari, totuși unele firme noi reușesc să pătrundă oferind produse cu o calitate mai mare, cu prețuri mai mici și dispunând de resurse de marketing suficiente (David, F., 2008, p. 102).

Sarcina strategilor din firmele existente este să identifice firmele potențiale noi care ar putea intra pe piață, să monitorizeze strategiile folosite de firmele noi și să reacționeze prin măsuri de contracarare a acțiunilor acestora.

Rivalitatea între firmele existente

În majoritatea industriilor firmele sunt dependente unele de altele. O acțiune competitivă a unei firme are efect asupra concurenților săi, care vor reacționa prin diferite măsuri: reducerea prețurilor, creșterea calității, oferirea de servicii suplimentare, adăugarea unor noi caracteristici la produsele existente, extinderea garanțiilor, intensificarea reclamei.

Exemplu:

Intrarea firmei Dell în industria PC-urilor dominată până atunci de IBM, Apple și Compaq a mărit intensitatea concurenței, astfel încât orice reducere a prețului sau introducerea unui produs nou a fost urmată rapid de acțiuni similare ale altor producători de PC-uri.

Intensitatea concurenței între firmele existente într-o industrie are tendință de creștere pentru că: numărul concurenților crește, concurenții au mărimi aproximativ egale, au competențe similare, cererea se reduce, iar reducerea prețurilor este folosită de majoritatea firmelor.

Rivalitatea mare este determinată de următorii factori:

- ✓ Numărul de concurenți: dacă într-o industrie există un număr mic de concurenți care au mărimi aproximativ egale, atunci ei își vor urmări atent acțiunile pentru a reacționa rapid.

Exemplu:

Firmele General Motors și Toyota în industria automobilelor, firmele Coca-Cola și Pepsi din domeniul băuturilor nealcoolice.

- ✓ Ritmul de creștere a industriei. Cu cât acest ritm este mai mic (adică se reduce cererea), cu atât crește rivalitatea între firmele existente pentru a-și menține poziția pe piață.

Exemple:

- a). Rivalitatea puternică din industria fast-food între firmele McDonald's, Burger King și Wendy's.
- b). Rivalitatea dintre firmele de transport aerian al pasagerilor.

- ✓ Mărimea costurilor fixe: cu cât costurile fixe într-o industrie sunt mai mari, cu atât firmele au tendința să producă mai mult (pentru a obține costuri unitare mai mici), ceea ce duce la creșterea ofertei dar și creează premise pentru reducerea prețurilor.
- ✓ Caracteristicile produselor sau serviciilor: unele produse pot fi unice, adică au caracteristici care le diferențiază. Alte produse sunt standardizate, adică au caracteristici similare indiferent de firma care le vinde.

Exemplu:

Majoritatea consumatorilor aleg stația de benzină de la care cumpără bazat pe amplasare și preț, întrucât benzina este privită ca un produs standardizat.

- ✓ Mărimea capacității de producție: dacă o firmă își mărește capacitatea printr-o investiție, atunci ea va fi interesată să producă mai mult pentru a-și recupera investiția. Surplusul ofertei va intensifica concurența.
- ✓ Bariere mari de ieșire din industrie fac ca firmele să nu părăsească industria, acționând în continuare și intensificând concurența.

Cele mai frecvente bariere de ieșire dintr-o ramură sunt: utilaje, echipamente și instalații specializate, în sensul că valoarea lor este legată de o anumită afacere și de

un anumit amplasament; costuri fixe de ieșire, cum ar fi contracte de muncă; relații de interdependență strategică, adică relații de dependență între o afacere și alte părți ale firmei privind folosirea în comun a facilităților existente, accesul la resurse financiare; bariere emoționale (teama privind evoluția carierei persoanelor în cauză, loialitatea față de angajați); restricții guvernamentale și sociale (privind șomajul și efectele economice regionale).

Exemplu:

Fabricile producătoare de bere au în dotare utilaje specializate care nu-și găsesc întrebuințare într-o altă industrie.

Pericolul produselor/serviciilor substituente

În multe industrii firmele sunt în concurență puternică cu producătorii de produse /servicii substituente aflați în alte industrii. Produsele/serviciile substituente satisfac aceleași nevoi ale consumatorilor ca și produsele existente, dar au caracteristici diferite.

Existența produselor/serviciilor substituente exercită o presiune asupra prețului produselor existente, în sensul unei limite maxime a prețului acceptat de consumatori pentru ca aceștia să nu se orienteze spre produse substituente (David, F., 2008, p. 103).

Prezența pericolului generat de produsele/serviciile substituente este confirmat de extinderea capacității de producție a acestor firme, precum și de creșterea vânzărilor și a profitului. Presiunea exercitată de produsele/serviciile substituente crește pentru că prețul acestor produse/servicii este mai mic, iar costurile suportate de consumatori pentru schimbarea produsului folosit până atunci se reduc.

Identificarea unor posibile produse/servicii substituente înseamnă căutarea unor produse/servicii care îndeplinesc aceeași funcție, chiar dacă nu este ușor de sesizat că sunt substituibile.

Pericolul produselor substituente poate fi diminuat dacă o firmă își diferențiază produsele pentru a le mări valoarea prin preț, calitate, service post vânzare.

Exemple:

E-mailul este un substituent pentru fax.

Îndulcitorii (nutrasweet) sunt substituenți ai zahărului.

Internetul este un substituent pentru casetele video, pentru ziare și reviste.

Chirurgia laser folosită în oftalmologie este un substituent pentru ochelari și lentile de contact.

Puterea de afaceri a cumpărătorilor

Cumpărătorii influențează o industrie prin abilitatea de a influența reducerea prețului, creșterea calității, oferirea mai multor servicii (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 85).

Un cumpărător sau un grup de cumpărători este puternic în oricare din următoarele situații:

a). Un cumpărător cumpără o cantitate mare din produsele unui furnizor.

Exemplu:

O firmă mare producătoare de automobile cumpără de la un furnizor o cantitate mare de filtre de ulei

b). Cumpărătorul are potențialul de a se integra în amonte și își fabrică el produsul respectiv

Exemplu:

O firmă care editează un ziar își poate fabrica și hârtia necesară.

c). Există mulți furnizori pentru că produsele sunt standardizate sau nediferențiate.

Exemplu:

Conducătorii auto pot să-și aleagă orice stație de benzină pentru cumpărarea combustibilului necesar

d). Schimbarea furnizorului îl costă foarte puțin pe cumpărător.

Exemplu:

Consumabile pentru birou pot fi ușor cumpărate de la orice magazin de profil.

e). Produsul cumpărat are o pondere mare în costurile de aprovizionare ale cumpărătorului, fapt pentru care el caută un preț mai bun la alți furnizori.

f). Produsul cumpărat nu este important pentru calitatea sau prețul final al produsului care urmează a fi fabricat și de aceea poate fi ușor substituit.

Exemplu:

Cablurile pentru electricitate folosite la candelabre.

Puterea de afaceri a furnizorilor

Furnizorii pot influența o industrie prin creșterea prețurilor sau prin reducerea calității produselor sau serviciilor oferite.

Un furnizor sau un grup de furnizori este puternic în oricare din următoarele situații:

a). Industria este dominată de un număr restrâns de firme producătoare, care vând unui număr mare de firme (adică sunt furnizorii acestor firme).

Exemplu: Industria petrolieră.

b). Produsele sau serviciile oferite sunt unice.

c). Nu există încă produse substituente.

Exemplu: Electricitatea.

d). Furnizorii se pot integra în aval și să concureze cu actualii cumpărători.

Exemplu:

O firmă producătoare de microprocesoare poate fabrica și PC-uri, cum este cazul firmei Intel.

Interpretarea schimbărilor și tendințelor dintr-o industrie poate fi de mare importanță pentru succesul unei firme pentru că structura industriei influențează și este influențată de strategiile folosite de firmele din industria respectivă. Pentru a fi competitive firmele trebuie să înțeleagă structura industriei în care acționează pentru că pe această bază pot selecta acele strategii care pot influența pozitiv sau pot diminua pericolele generate de forțele care influențează concurența.

Prin studierea forțelor concurențiale care acționează într-o industrie, o firmă poate stabili atractivitatea unei industrii sub aspectul veniturilor care pot fi obținute raportat la capitalul investit. Cu cât forțele concurențiale sunt mai puternice, cu atât este mai mic potențialul de a obține profit. O industrie neatractivă prezintă bariere de intrare mici, furnizorii și cumpărătorii au putere de afacere mare, există pericole puternice din partea produselor substituente și rivalitatea între firmele existente este mare. Aceste caracteristici ale industriei îngreunează posibilitatea firmelor de a dobândi competitivitate strategică și profit peste nivelul mediu al industriei.

O industrie atractivă are bariere de intrare mari, furnizorii și cumpărătorii au o putere de afacere mică, există puține amenințări din partea produselor substituente, iar concurența este medie.

Evoluția unei industrii

În timp orice industrie evoluează, adică parcurge mai multe faze, de la creștere la maturitate sau declin. Influența forțelor concurențiale (din componența modelului elaborat de Michael Porter) variază conform etapei de evoluție în care se află industria.

Ciclul de viață al industriei este util pentru a explica și a previziona tendințele forțelor concurențiale (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 86).

Exemplu:

Când o industrie este nouă cumpărătorii cumpără produsul indiferent de preț pentru că le satisface o nevoie unică.

Exemplul menționat este caracteristic industriilor fragmentate, în care nicio firmă nu are cotă de piață mare, fiecare firmă servind numai o mică parte din piața totală. Pe măsură ce intră noi concurenți în industrie prețurile se reduc, iar firmele depun eforturi de integrare pentru a reduce în continuare costurile prin cumpărarea furnizorilor și a distribuitorilor. De asemenea concurenții încearcă să-și diferențieze produsele.

Industria consolidată

Exemple de industrii consolidate:

Industria automobilelor, industria petrolieră, industria aparatelor electrocasnice, fiecare dintre acestea fiind controlate de un număr mic de firme mari.

Pe măsură ce o industrie trece din faza de maturitate în faza de declin, ritmul de creștere a vânzărilor se reduce și vânzările încep să se reducă. Dacă barierele de ieșire din industrie sunt mici, atunci firmele își adaptează dotarea tehnică pentru o altă utilizare sau își vând utilajele și instalațiile. Industria tinde să se consolideze în jurul unui număr mic de concurenți, care sunt firme puternice.

Exemplu:

Industria țigărilor este o industrie aflată în declin.

Grupurile strategice și tipurile strategice

Un grup strategic constă dintr-un grup de firme care urmăresc strategii similare folosind resurse similare (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 88).

În orice industrie împărțirea firmelor în grupuri strategice este utilă pentru o mai bună înțelegere a mediului concurențial. Firmele dintr-un grup strategic sunt concurenți puternici.

Exemple:

- a). Firmele McDonald's și Pizza Hut fac parte din aceeași industrie, dar aparțin la grupuri strategice diferite pentru că au misiuni, obiective și strategii diferite.
- b). Firmele McDonald's și Burger King au strategii similare, ele oferă hrană tip fast-food în cantități mari, la prețuri mici pentru familii cu venituri medii și mici. Ele aparțin aceluiași grup strategic.

Grupurile strategice dintr-o industrie pot fi reprezentate grafic într-un sistem de 2 axe, folosind două variabile (vezi Figura nr. 2.2). Cele două variabile nu trebuie să fie corelate puternic pentru că în acest caz dispunerea tuturor grupurilor strategice ar fi pe diagonală, iar concluziile pe care le-am obține ar fi minime.

Exemplu:

În industria lanțurilor de restaurante din SUA se pot folosi două variabile: prețul, respectiv meniul. Alte variabile posibile ar fi: calitatea, servirea, amplasarea, gradul de integrare verticală.

Concurența dintre firmele situate în același grup strategic este mai mare decât concurența între o firmă din grupul strategic și firme din afara acestui grup (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 60).

Folosirea grupurilor strategice este utilă pentru analiza structurii competitive a unei industrii. Această analiză ajută la stabilirea nivelului concurenței, a poziției ocupate de firme în industria respectivă.

Existența grupurilor strategice are implicații, cum ar fi:

a). Firmele din grup oferă produse similare aceluiași consumatori și de aceea concurența dintre ele este foarte mare. Cu cât este mai intensă concurența, cu atât este mai mare pericolul asupra profitabilității fiecărei firme.

b). Intensitatea cu care se manifestă forțele concurențiale (din modelul lui Michael Porter) diferă între grupurile strategice.

c). Cu cât sunt mai apropiate grupurile strategice în privința strategiei folosite de firme, cu atât este mai mare probabilitatea să existe concurență între grupuri (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 61).

Analizând intensitatea concurenței într-o industrie sau într-un grup strategic este util să fie caracterizați concurenții.

Noțiunea de tip strategic definește o categorie de firme care au o orientare strategică comună și o combinație a structurii, a culturii organizaționale și a proceselor în concordanță cu acea strategie.

Firmele concurente dintr-o industrie pot fi împărțite în funcție de orientarea lor strategică în următoarele tipuri:

✓ *Apărătorii (defenders) Prospectorii (prospectors) Analizatorii (analyzers)*

Exemplu:

Firmele IBM și Procter & Gamble acționează în mai multe industrii și sunt analizatori.

✓ *Reactorii (reactors)*

Exemplu:

Companiile aeriene din SUA sunt reactori, dacă avem în vedere felul în care au răspuns la firmele nou intrate pe piață, cum ar fi Southwest și JetBlue.

CAPITOLUL 8. MEDIUL INTERIOR FIRMEI

Resursele și competențele firmei

Resursele firmei constituie elemente de intrări în procesul de producție. Resursele nu generează singure valoare pentru firme. Pentru ca o firmă să dobândească un avantaj competitiv resursele trebuie să interacționeze și să creeze competențe organizaționale (Grant, R., 2002, p. 144).

Avantajul competitiv al firmei se bazează pe o combinație unică a resurselor firmei (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 75).

Exemple:

a). Luate separat resursele firmei Ford (ingineri, proiectanți, resurse IT) au o valoare limitată. Împreună ele generează competențele de cercetare-dezvoltare necesare pentru a crea modele noi de autoturisme.

b). Firma Amazon.com și-a combinat resursele de servire și distribuție pentru a fundamenta un avantaj competitiv. Firma și-a început activitatea ca o librărie pe Internet, expediind direct comenzile către clienți. Firma s-a dezvoltat rapid și a stabilit o rețea de distribuție prin care pot expedia milioane de articole diferite către milioane de consumatori diferiți. Comparativ cu firma Amazon.com, firmele concurente tradiționale ca Toys'R Us și Borders nu au reușit să-și stabilească o prezență efectivă pe Internet, fapt pentru care au încheiat înțelegeri de parteneriat cu firma Amazon.com.

Resursele firmei pot fi tangibile și intangibile. Întrucât resursele intangibile sunt mai puțin vizibile și mai dificil pentru concurenți să le înțeleagă și să le imite, firmele preferă să se bazeze pe acestea (și nu pe resursele tangibile) atunci când își fundamentează competențele și competențele esențiale (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 77).

Resursele tangibile

- ✓ resurse financiare
- ✓ resurse fizice (utilaje, instalații, clădiri, amplasarea acestora, accesul la materii prime)
- ✓ resurse organizaționale (structura organizatorică, sistemele de planificare, control și coordonare)

- ✓ resurse tehnologice (tehnologii, brevete, mărci, drepturi de copyrights).

Resursele intangibile resurse umane (experiența, calificarea și competențele manageriale, flexibilitatea și atașamentul angajaților față de firmă)

- ✓ resursele inovaționale (idei, competențe și capacitatea de a inova)
- ✓ reputația firmei în rândul consumatorilor, respectiv al furnizorilor, bazată pe calitatea produselor sau serviciilor oferite.

Valoarea strategică a resurselor este indicată de gradul în care ele contribuie la dezvoltarea competențelor, a competențelor esențiale și a avantajului competitiv.

Resursele firmei nu creează singure valoare pentru firmă. Pentru ca firma să dobândească un avantaj competitiv resursele trebuie să interacționeze și să creeze competențe.

Competențele firmei se referă la abilitățile firmei de a folosi resursele pe care le deține pentru a desfășura anumite activități și constau în procese și practici prin care se realizează interacțiunea dintre resurse pentru a se obține produsele sau serviciile dorite.

Exemplu:

Competențele de marketing ale unei firme se bazează pe interacțiunea între specialiștii de marketing, tehnologia informațională și resursele financiare.

Competențele se formează în cadrul domeniilor funcționale ale firmei, astfel că există: competențe de proiectare, de marketing, de producție, de managementul sistemelor informaționale, de cercetare-dezvoltare, de distribuție și vânzare.

Exemple:

Firma Wal-Mart are competențe în domeniul distribuției prin faptul că folosește eficient tehnicile de management logistic.

Firma Wal-Mart are competențe și în domeniul managementului sistemelor informaționale prin folosirea eficientă a metodelor de control al stocurilor.

Firma Gillette are competențe în domeniul marketingului prin faptul că promovează eficient mărcile de produse.

Firma PepsiCo are competențe în management prin faptul că și-a creat o structură organizatorică eficientă.

Firma Sony are competențe de producție prin faptul că a realizat miniaturizarea componentelor și a produselor.

Firma Campbell Soup are competențe de marketing prin faptul că identifică și reacționează la tendințele pieței.

Firmele Amazon.com și Federal Express au competențe de distribuție și vânzare prin faptul că realizează calitate și eficiență în servirea consumatorilor.

Firmele Toyota și Komatsu au competențe de producție prin faptul că realizează eficiență în producție și îmbunătățiri continue ale proceselor de producție.

Firma Benetton are competențe de producție prin faptul că manifestă flexibilitate și viteză de răspuns mare.

Competențele firmei sunt rezultatul integrării și coordonării resurselor acesteia. Nu toate firmele reușesc să realizeze corespunzător această integrare și de aceea competențele lor nu sunt similare.

În literatura de specialitate se folosesc noțiunile de competențe și capabilități ca fiind sinonime.

Competențele unei firme trebuie analizate raportat la alte firme (Grant, R., 2002, p. 143).

Exemplu:

Multe firme pot fabrica computere. Problema critică este dacă ele pot fabrica computere cu un cost, calitate și viteză comparabile cu cele fabricate de firma Dell Computer.

Dobândirea avantajului competitiv necesită ca o firmă să identifice ce poate face ea mai bine decât concurenții.

Competențele esențiale (core competences) sunt acele competențe care sunt fundamentale pentru rezultatele unei firme și deci pentru obținerea avantajului competitiv. Rolul competențelor esențiale într-o firmă constă în următoarele:

- ✓ contribuie la crearea valorii pentru consumatori sau la generarea eficienței cu care această valoare este creată
- ✓ oferă o bază pentru pătrunderea pe piețe noi (Hamel, G., Prahalad, C., 1992, p.164).

Stabilirea competențelor care constituie competențe esențiale pentru o firmă necesită o analiză a consumatorilor, respectiv a concurenților. Competențele devin

competențe esențiale atunci când acestea ajută firma să fabrice produse/servicii distinctive, adică produse/servicii care au caracteristici apreciate de consumatori, adică le oferă o valoare mai mare.

Competențele esențiale sunt acele competențe care satisfac următoarele criterii (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 81):

- Sunt valoroase, adică permit firmei să fructifice perspectivele oferite de mediul exterior și să neutralizeze pericolele din acest mediu, reușind astfel să creeze valoare pentru consumatori.

Exemplu:

Firma General Electric a reușit să-și creeze o competență valoroasă în domeniul serviciilor financiare, prin achiziționare și prin integrarea afacerilor cumpărate, respectiv prin folosirea angajaților „potrivii” la „locul potrivit”.

- Sunt rare, adică de ele dispun puțini dintre concurenții actuali sau potențiali. Competențele deținute de mulți concurenți nu vor constitui surse ale avantajului competitiv pentru nici unul dintre ei.
- Sunt costisitor a fi imitate, adică nu pot fi dobândite ușor de către alte firme.

Cauzele care fac dificilă imitarea competențelor sunt: cultura organizațională a firmei (în sensul caracterului ei unic); complexitatea socială, adică multe din competențele firmei decurg din relațiile interpersonale, încrederea, prietenia între manageri, respectiv între manageri și angajați; reputația firmei în rândul consumatorilor și furnizorilor; ambiguitatea corelației existente între competențele firmei și avantajul competitiv (concurenții nu pot înțelege exact cum își folosește firma competențele sale ca bază a avantajului competitiv).

Exemplu:

Firma UPS are competențe esențiale de livrare a coletelor bazat pe competențele sale operaționale și de marketing. Acestea decurg din cultura organizațională a firmei care de-a lungul anilor a constituit fundamentul pentru ceea ce s-a realizat în firmă.

- Sunt nesubstituibile, adică nu au echivalent sub aspect strategic. Competențele firmei sunt echivalente sub aspect strategic atunci când fiecare dintre ele pot fi

folosite separat pentru a implementa aceleași strategii. Valoarea strategică a competențelor crește cu cât este mai greu ca ele să fie substituite.

O firmă deține un avantaj competitiv numai dacă concurenții au încercat fără succes să-i copieze strategia. O firmă care dispune de competențe valoroase și rare, dar care prezintă riscul imitării poate să dobândească pe termen scurt un avantaj competitiv. În aceste condiții, perioada de timp în care o firmă are șanse să-și mențină avantajul competitiv depinde de viteza cu care concurenții pot imita un produs, serviciu sau proces.

Numai prin combinarea condițiilor exprimate prin cele patru criterii, competențele firmei pot fi considerate ca fiind competențe esențiale.

Analiza lanțului valorii. Externalizarea activităților

Analiza lanțului valorii dă posibilitatea firmelor să identifice și să înțeleagă acele părți ale operațiunilor acestora care creează valoare, respectiv cele care nu creează valoare. Cunoașterea acestor aspecte este esențială pentru că o firmă obține profituri peste nivelul mediu numai când valoarea pe care o creează este mai mare decât costurile necesare obținerii acestei valori (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 85).

Lanțul valorii cuprinde un ansamblu de activități corelate creatoare de valoare, care încep cu recepția materiilor prime primite de la furnizori și continuă cu celelalte activități care contribuie la fabricarea unui produs/serviciu, respectiv cu marketingul și distribuția acestuia la consumatorii finali (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 111).

Foarte puține firme efectuează toate activitățile de pe lanțul valorii produselor sau serviciilor sale.

Fiecare produs (grupă de produse) al firmei are propriul său lanț al valorii. Întrucât majoritatea firmelor fabrică mai multe produse sau servicii diferite, analiza internă a firmei necesită de fapt analiza mai multor lanțuri ale valorii.

În Figura nr.3.1 se prezintă lanțul valorii unui produs sau serviciu.

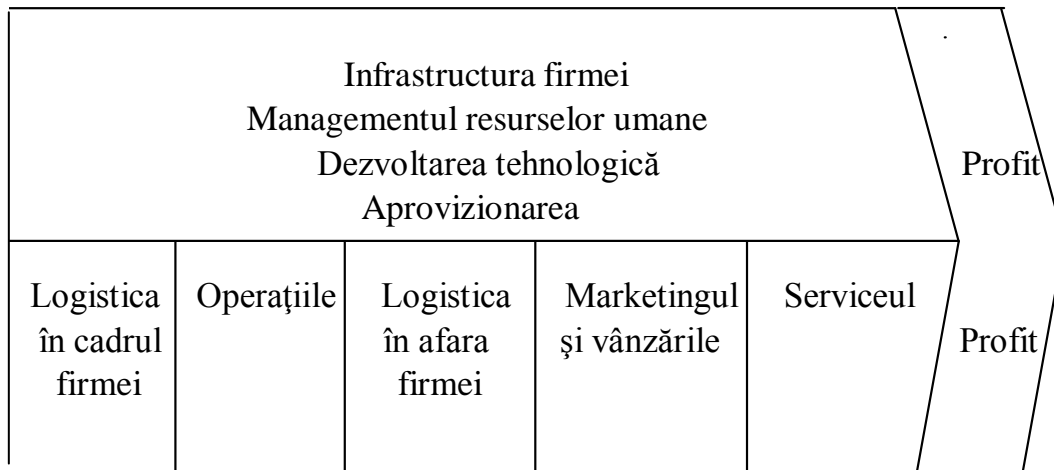


Fig. nr.3.1 Lanțul valorii (Prelucrare după Porter, M.,1985, Competitive advantage: *creating and sustaining superior performance*)

Activitățile de pe lanțul valorii pot fi grupate astfel:

- activități primare
- activități de susținere

categoria de activități primare logistica în cadrul firmei: recepția materiilor prime, depozitarea și transportul intern

- ✓ operațiile: activitățile necesare pentru a transforma materiile prime în produse finite
- ✓ logistica în afara firmei: depozitarea și distribuirea produselor finite la consumatori
- ✓ marketingul și vânzarea: convingerea consumatorilor pentru a cumpăra produsele, respectiv a face posibil ca aceștia să le cumpere
- ✓ serviceul post-vânzare oferit consumatorilor pentru a mări și menține valoarea produselor cumpărate.

Activitățile de susținere aprovizionarea: cumpărarea materiilor prime

- ✓ dezvoltarea tehnologică: stabilirea produselor și proceselor
- ✓ managementul resurselor umane: recrutarea, pregătirea, perfecționarea și salarizarea angajaților
- ✓ infrastructura firmei: managementul general, managementul calității, planificarea și finanțarea.

Toate activitățile de pe lanțul valorii trebuie examinate raportat la activitățile executate de concurenți, astfel încât firma să-și poată evalua fiecare activitate ca fiind superioară, echivalentă sau inferioară.

Pentru a constitui o sursă a avantajului competitiv, o resursă sau o competență trebuie să permită firmei să realizeze o activitate mai bine decât concurenții sau să realizeze o activitate creatoare de valoare pe care concurenții nu o pot desfășura. Numai în acest fel firma poate crea valoare pentru consumatori și are perspective pentru a menține această valoare. Deseori aceasta înseamnă reconfigurarea și recombinarea în modalități unice a activităților de pe lanțul valorii.

Exemple:

1. Firma McDonald's și-a evaluat competențele esențiale pentru a vedea cum pot fi ele folosite în scopul generării unei valori superioare pentru consumatori. După aceea managerii de la nivelul de vârf au adoptat o serie de măsuri pentru a mări valoarea produselor. Astfel au introdus meniuri cu valoare extra și au hotărât să-și desfășoare activitățile pe diferite amplasamente (au deschis localuri în cadrul magazinelor Wal-Mart).
2. Federal Express a schimbat natura afacerii de livrare prin reconfigurarea uneia dintre activitățile primare (logistica în afara firmei) și a uneia dintre activitățile de susținere (managementul resurselor umane) pentru a genera afacerea de livrare “peste noapte”, generând astfel valoare (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 94).

Analiza activităților de pe lanțul valorii permit o mai bună înțelegere a punctelor forte și a lipsurilor firmei.

Rezultatul unei analize eficiente a lanțului valorii este identificarea unor modalități noi pentru a desfășura activitățile cu scopul de a genera valoare. Întrucât aceste îmbunătățiri sunt specifice firmei, adică sunt un rezultat al modului unic de combinare a resurselor și competențelor de care dispune, este dificil pentru concurenți să le recunoască, să le înțeleagă și să le imite. Cu cât este mai mare timpul necesar concurenților pentru a înțelege cum reușește o firmă să creeze valoare prin desfășurarea activităților primare și a activităților de susținere, cu atât durează mai mult avantajul competitiv al acestei firme.

Diferențele existente între lanțurile valorii firmelor concurente constituie o sursă esențială a avantajului competitiv.

Ce pot face firmele cu acele activități primare și de susținere care nu generează un avantaj competitiv? O soluție este externalizarea activităților (outsourcing-ul), adică o firmă poate apela la furnizori (surse externe) pentru anumite activități creatoare de valoare.

Folosirea surselor externe este eficientă pentru că puține firme au toate resursele și competențele necesare pentru a obține superioritate sub aspect competitiv în toate activitățile primare și de susținere.

O firmă trebuie însă să manifeste precauție în luarea deciziei de externalizare dacă în industria în care acționează majoritatea firmelor își externalizează activitățile.

Exemple:

1. Firma Dell Computer folosește surse externe pentru desfășurarea celei mai mari părți a activităților de producție și de servire a consumatorilor. În acest fel firma se concentrează să creeze valoare prin competențele sale de service și de distribuție on-line.
2. Deși majoritatea firmelor din ramura producătoare de încălțăminte sport (firmele Nike, Reebok) folosesc surse externe pentru fabricarea acestor produse (orientându-se spre țări în care nivelul salariului este mai mic), firma New Balance a hotărât să nu folosească surse externe pentru fabricarea produselor sale. Astfel această firmă și-a menținut aproximativ 20% din fabricație, îmbunătățind nivelul calificării angajaților. Deși este mai ieftină fabricarea încălțăminte în China (unde costul de producție este \$ 1,30 pentru o pereche, comparativ cu \$ 4 pentru o pereche în SUA), totuși firma New Balance reușește să fabrice mai eficient încălțăminte (24 minute/pereche, comparativ cu 3 ore/pereche în China). Managerii firmei New Balance consideră că competențele fabricării interne a pantofilor și avantajele controlului designului, respectiv a calității justifică depășirea costului de producție al unei perechi de pantofi.

Pentru a fi externalizate numai acele activități care trebuie, managerii implicați în aplicarea programelor de externalizare a activităților este important să dețină următoarele abilități:

- ✓ Să aibă o gândire strategică, adică să înțeleagă dacă externalizarea duce la un avantaj competitiv și modul în care se realizează acesta
- ✓ Să aibă abilități de management al relațiilor cu partenerii

- ✓ Să aibă abilități de management al schimbării produse prin externalizare, inclusiv problema rezistenței pe care o manifestă angajații firmei față de externalizare.

Externalizarea are anumite consecințe pentru firmă, astfel:

a). Se diminuează capacitatea de inovare a firmei și numărul locurilor de muncă în acele firme care decid externalizarea unor activități;

b). Există avantaje privind reducerea costurilor și creșterea calității activităților externalizate. În acest fel se adaugă valoare produselor oferite consumatorilor și firma poate să obțină un avantaj competitiv. Aceste avantaje explică decizia firmelor Dell, Hewlett-Packard, Motorola de a externaliza fabricația și proiectarea mai multor produse.

c). Există riscuri pentru că nu întotdeauna prin externalizare se obțin rezultatele dorite, iar partenerii pot învăța tehnologia și pot deveni

Procesul de benchmarking

Benchmarkingul constituie un instrument prin care o firmă poate stabili dacă activitățile de pe lanțul valorii sunt competitive comparativ cu concurenții săi și dacă îi pot asigura succesul pe piață (David, F., 2008, p. 157).

Prin benchmarking firma stabilește cele mai bune practici folosite de concurenții din industrie, cu scopul de a implementa aceste practici și de a îmbunătăți modul de desfășurare a propriilor activități.

Pe baza rezultatelor benchmarkingului managerii firmei adoptă acțiuni pentru a îmbunătăți competitivitatea strategică a firmei prin identificarea activităților de pe lanțul valorii la care concurenții au avantaj competitiv prin cost, service, reputație.

În desfășurarea procesului de benchmarking cea mai dificilă etapă este găsirea informațiilor privind activitățile de la lanțul valorii altor firme și costurile asociate lor.

Sursele de informații pentru desfășurarea benchmarkingului sunt: rapoarte publicate de către firme, publicații comerciale, furnizorii, distribuitorii, consumatorii, partenerii de afaceri, creditorii și acționarii.

În SUA datorită popularității benchmarkingului există firme de consultanță care culeg informații, fac studii de benchmarking și distribuie rezultatele obținute fără a dezvălui sursele.

Benchmarkingul oferă firmelor posibilitatea de a adăuga valoare consumatorilor și de a se distinge de concurenți, fapt pentru care este aplicat în mod curent de multe firme.

Exemplu:

Firma Rank Xerox a înregistrat în perioada 1965-1975 o creștere anuală a profitului cu 20% deoarece avea monopolul asupra tehnologiei de fotocopiere. Dar la sfârșitul deceniului 8 poziția ei pe piață s-a redus pentru că au apărut noi concurenți în privința prețului și a calității. Managerii au decis să aplice benchmarkingul pentru a vedea cum s-au creat fotocopiatoarele proprii, costul fiecărei faze de producție, costul vânzării, calitatea serviciului oferit, comparativ cu concurenții. De fiecare dată când un element era executat mai bine de alte firme, managerii insistau ca acel nivel al performanței să devină noul standard al operațiilor proprii. Benchmarkingul a devenit o activitate curentă a fiecărui compartiment al firmei, și se ghidează după principiul: "orice activitate care este realizată mai bine în cadrul unei firme concurente, noi trebuie să încercăm să o realizăm cel puțin la fel de bine." Aplicând procesul de benchmarking firma Xerox și-a îmbunătățit poziția financiară și a reușit să mărească satisfacția consumatorilor cu 40%.

Avantajele aplicării benchmarkingului sunt următoarele:

- ✓ dă posibilitatea ca cele mai bune practici din ramură să fie încorporate în propria firmă
- ✓ poate genera stimularea și motivarea personalului firmei, a cărei creativitate este absolut necesară pentru a implementa aceste practici
- ✓ duce la eliminarea rezistenței din interiorul firmei la schimbări
- ✓ fiecare firmă va determina nivelul costurilor care poate fi realizat prin încorporarea practicilor folosite de alte firme, întrucât este mai important ca aceste practici să fie cunoscute și nu neapărat să se obțină costuri comparabile
- ✓ personalul implicat în benchmarking își lărgeste cunoștințele profesionale ca urmare a contactelor și interacțiunilor pe care le are cu alte firme.

Succesul benchmarkingului depinde de existența unor elemente esențiale, cum ar fi: corelarea benchmarkingului cu misiunea firmei, stabilirea unor obiective măsurabile, dobândirea atașamentului managerilor de la nivelul de vârf al firmei, crearea unei echipe puternice, canalizarea eforturilor echipei spre cele mai adecvate

probleme, selectarea atentă a firmelor concurente ale căror practici merită să fie studiate, existența în cadrul firmei a dorinței pentru schimbare.

Benchmarkingul trebuie să devină o componentă a activităților fiecărei firme, în sensul desfășurării continue a acestuia, întrucât ceea ce reprezintă cea mai bună practică în prezent poate fi necorespunzătoare în viitor.

CAPITOLUL 9. STRATEGIA LA NIVELUL FIRMEI

Strategia de diversificare corelată

Diversificarea corelată este o strategie aplicată de către o firmă cu scopul de a profita de faptul că apar economii la costuri prin posibilitatea începerii unei afaceri noi folosind resursele și competențele esențiale dezvoltate și fructificate în celelalte afaceri ale firmei, ele putând fi transferate la noua afacere fără costuri suplimentare semnificative.

Formele sub care se realizează strategia de diversificare corelată sunt integrarea în amonte, integrarea în aval și integrarea orizontală. Aceste forme constituie integrarea verticală, care înseamnă dobândirea controlului asupra distribuitorilor, a furnizorilor sau a concurenților.

Integrarea verticală înseamnă de fapt o reconfigurare a lanțului valorii unei firme, pentru că anumite activități care până atunci erau executate de alte firme vor fi înglobate în activitatea firmei (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 166).

Strategia de diversificare corelată s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații: când firma concurează într-o industrie care nu este în creștere sau înregistrează o creștere mică; când prin adăugarea unor produse noi, dar corelate vor crește vânzările la produsele curente; când produsele noi, dar corelate ar putea fi oferite la prețuri competitive; când produsele noi, dar corelate înregistrează vânzări sezoniere care echilibrează situația vânzărilor la produsele actuale; când produsele actuale ale firmei se află în faza de declin a ciclului de viață; când firma are o echipă de management puternică.

Exemple de diversificare corelată:

1. Firma Amazon.com a început să vândă și computere prin magazinul său virtual. În loc să depoziteze computere în propriile depozite firma Amazon.com transmite comenzile pentru computere la firma Ingram Micro (de comerț cu ridicata). Această firmă trimite direct computerele la clienți, astfel că firma Amazon.com își minimizează riscul atașat strategiei de diversificare.
2. Firma Dell Computer urmărește o strategie de diversificare corelată prin fabricarea și marketingul produselor electronice (televizoare, MP3 players). Managerii firmei apreciază că afacerea fabricării computerelor are tot mai

multe elemente comune cu afacerea de divertisment datorită digitalizării. Firmele Dell și Hewlett-Packard sunt firme care pe lângă afacerea de bază aparținând industriei computerelor) concurează în industria produselor electronice cu firmele Sony, Matsushita, Samsung.

3. Firma Procter & Gamble folosește o strategie de diversificare corelată, principalele afaceri ale firmei fiind: fabricarea prosoapelor de hârtie, a șervețelilor și a pampers-urilor. Aceste afaceri folosesc în comun resursele firmei datorită faptului că prezintă trăsături comune și anume:

- ✓ fiecare afacere folosește hârtia ca materie primă, ceea ce înseamnă că activitățile de aprovizionare și fabricație sunt asemănătoare;
- ✓ toate aceste afaceri au ca rezultat produse bunuri de consum care se vând în aceleași magazine (în majoritatea cazurilor), astfel că apare posibilă folosirea în comun a forțelor de vânzare și a canalelor de distribuție.

4. Firma Philip Morris producătoare de țigări are o competență distinctivă în marketing pe care a reușit să și-o dobândească datorită concurenței foarte puternice din ramura fabricării țigărilor. Această firmă s-a lansat și într-o afacere total diferită și anume cea a fabricării berii, prin achiziționarea firmei Miller Brewing. Nicio firmă din domeniul fabricării berii nu a reușit să-și dezvolte competențele de marketing ca o sursă a avantajului competitiv. Dar firma Philip Morris și-a folosit competențele esențiale în marketing și pentru noua afacere, transformându-le în surse ale avantajului competitiv.

Integrarea în amonte (backward integration)

Exemplu:

Firma Wal-Mart care vinde și produse aprovizionate de la firma Procter & Gamble comandă prin Internet produsele la furnizori. Când cumpărătorii prezintă produsele la casele de marcat, acestea sunt scanate și instantaneu se transmite o nouă comandă furnizorului, fără a mai completa formulare de comandă.

Integrarea în amonte poate fi o strategie eficientă în următoarele situații:

- ⇒ când furnizorii actuali ai firmei sunt neserioși, pretind prețuri mari și nu pot satisface cerințele cumpărătorilor;
- ⇒ când numărul furnizorilor este mic și numărul concurenților este mare;

- ⇒ când firma concurează într-o industrie care crește rapid;
- ⇒ când firma are resursele și competențele necesare;
- ⇒ când este important pentru firmă ca prețurile materiilor prime să fie cât mai stabile.

Integrarea în aval (forward integration) este o strategie prin care o firmă caută să-și extindă proprietatea sau controlul asupra distribuitorilor sau a comercianților cu amănuntul.

Exemplu:

Firma Dell Computer și-a deschis magazine în cadrul unor supermagazine (Sears, Roebuck), dând posibilitatea consumatorilor să vadă și să încerce produsele înainte de a le cumpăra. Din aceste magazine nu se pot cumpăra produsele (ele nu au stocuri de produse), comenzile putând fi făcute exclusiv prin telefon sau Internet.

O modalitate de aplicare a integrării în aval este franchisingul.

Exemplu:

În SUA peste 2000 firme din 50 industrii folosesc franchisingul pentru a-și distribui produsele sau serviciile. Afacerile pot crește rapid întrucât costurile sunt suportate de mai multe persoane (francizații).

Integrarea în aval poate fi o strategie eficientă în următoarele situații (David, F., 2008, p. 175):

- ⇒ când distribuitorii actuali ai firmei nu sunt serioși, pretind prețuri mari și nu pot satisface nevoile de distribuție ale firmei;
- ⇒ când firma concurează într-o industrie care este în creștere;
- ⇒ când firma are resursele și competențele necesare;
- ⇒ când distribuitorii și comercianții cu amănuntul actuali au profituri foarte mari, aspect care sugerează faptul că o firmă poate să-și distribuie profitabil propriile produse la prețuri competitive.

Integrarea orizontală (horizontal integration) Integrarea orizontală poate fi o strategie eficientă în următoarele situații:

- ⇒ când firma concurează într-o industrie aflată în creștere;

- ⇒ când o firmă poate dobândi un avantaj competitiv datorită creșterii dimensiunilor activității și a economiilor de scară;
- ⇒ când firma are resursele și competențele necesare pentru a conduce cu succes noua firmă (mai extinsă);
- ⇒ când firmele cumpărate, achiziționate sau preluate au performanțe reduse.

Tendința ultimilor ani este creșterea diversității relațiilor dintre firmele care încearcă să reconcilieze flexibilitatea și stimulentele tranzacțiilor de piață cu colaborarea strânsă, care este caracteristică pentru integrarea verticală (Grant, R., 2002, p. 405).

Creșterea externalizării activităților de pe lanțul valorii a dus la specializarea firmelor pe câteva activități, astfel că problema fundamentală a integrării verticale este decizia privind activitățile în care să se specializeze o anumită firmă. Această decizie necesită stabilirea gradului de atractivitate a diferitelor activități de pe lanțul valorii și a potențialului pentru dobândirea avantajului competitiv la fiecare activitate (Grant, R., 2002, p. 406).

Unele firme care în mod tradițional erau integrate vertical, cum ar fi în industria fabricării automobilelor, se îndreaptă tot mai mult spre dezintegrare.

Exemplu:

<p>Firma Ford cumpără peste ½ din componentele de care are nevoie de la furnizori, firme cum ar fi TRW, Eaton, General Electric, Johnson Controls.</p>

Fenomenul de dezintegrare este întâlnit mai frecvent în industriile în care există surse de aprovizionare la nivel global.

În mod tradițional multe firme au căutat să lucreze cu mai mulți furnizori pentru a asigura aprovizionarea neîntreruptă cu materii prime și componente, respectiv pentru obținerea unor prețuri mai bune. În prezent în lume firmele încearcă să imite strategia de aprovizionare a firmelor japoneze și anume de a stabili relații strânse, de lungă durată cu câțiva furnizori (David, F., 2008, p. 176).

Avantajele diversificării corelate se referă la următoarele:

- controlul asupra furnizorilor sub aspectul cantității de materii prime, a calității și a prețului;
- controlul asupra piețelor de desfacere;

- accesul la informații;
- economii la costuri;
- reducerea riscurilor.

Strategia de diversificare necorelată

Diversificarea necorelată este o strategie de reunire în cadrul firmei a unor afaceri diferite care nu au legături între ele și poate fi creatoare de valoare datorită economiilor de natură financiară, adică a unor economii la costuri datorate îmbunătățirii alocării resurselor financiare ale firmei, care pot fi realizate astfel:

a). Printr-o alocare eficientă a capitalului, ceea ce urmărește reducerea riscurilor între afacerile firmei. Aceasta poate fi realizată prin stabilirea unui portofoliu de afaceri care prezintă diferite niveluri de risc, așa încât pe ansamblul firmei riscul se reduce.

b). Prin cumpărarea altor firme și restructurarea lor, constând în vânzarea unor active ale acestora (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 173). Acțiunile de restructurare ale firmelor cumpărate se referă la vânzarea unor active care se dovedesc ineficiente (sedii, subunități de producție) și la concedierea angajaților.

S-a constatat că firmele care doresc să cumpere și să restructureze alte firme este bine să aibă în vedere următoarele aspecte:

- ✓ Orientarea trebuie să fie spre afaceri cu nivel tehnologic scăzut, aparținând unor industrii mature (în caz contrar deciziile de alocare a resurselor devin prea complexe);
- ✓ Afacerile din industria serviciilor sunt dificil de cumpărat și apoi de revândut datorită orientării lor spre consumatori (astfel că dacă o parte a angajaților sunt concediați aceștia își vor căuta un nou loc de muncă la firmele concurente, dar vor duce cu ei și o parte din consumatori).

Formele strategiei de diversificare necorelată sunt:

- Pătrunderea pe piețe noi, respectiv fabricarea unor produse noi prin exploatarea competențelor esențiale de care dispune firma.
- Diversificarea prin exploatarea competențelor esențiale care poate depăși deplasarea pe piețele deja existente, în sensul de a crea piețe noi, inexistente până atunci.

Exemplu:

Tehnologia microelectronică a pătruns treptat pe piețe noi, inexistente cu 20 ani în urmă, cum ar fi jocurile video interactive.

- Dezvoltarea unor competențe noi pentru noi perspective apărute pe piață.

Firmele care urmăresc să se diversifice necorelat caută să cumpere firme care sunt subevaluate sau care au perspective de creștere dar nu dispun de capital.

Exemple:

1. Firma engleză Hanson are o strategie de diversificare necorelată. Ea desfășoară peste 150 afaceri, cum ar fi: fabricarea vaselor și tigăilor, echipament pentru golf, materiale de construcții, țigări, produse chimice etc. Aplicarea acestei strategii s-a bazat pe cumpărarea altor firme pe care apoi le-a restructurat, principalele direcții de acțiune fiind: orientarea spre afaceri care implică un nivel tehnologic redus, orientarea spre produse bunuri de consum, reducerea cheltuielilor generale prin vinderea unor sedii și active inutile, descentralizarea activităților și acordarea unor stimulente managerilor pentru îmbunătățirea activității.

2. Un alt exemplu de diversificarea necorelată a activităților este cel al firmei italiene Benetton care a recunoscut că diversificarea poate fi necesară pentru a asigura o creștere continuă în cazul manifestării fenomenului de saturație pe piețele existente. În anul 1995 firma s-a situat pe locul cinci între firmele italiene sub aspectul vânzărilor. Dar managerii acesteia au realizat că s-a atins nivelul de saturație pe piețele existente, astfel că au decis adoptarea strategiei de diversificare prin pătrunderea pe noi piețe, efectuând câteva achiziționări de firme. Astfel a reușit să-și extindă activitatea în domeniul supermarketurilor, a curselor de formula 1, a restaurantelor amplasate pe autostrăzi, a fabricării articolelor sport (cu mărcile Nordica, Prince și Rollerblade).

3. Tot mai multe spitale din SUA încearcă să îmbunătățească atmosfera pentru pacienți și vizitatorii acestora prin înființarea în incintele lor a unor mini mall-uri, care au farmacii, cafenele, librării, restaurante, magazine, bănci.

4. Firma General Electric are un grad mare de diversificare realizat prin cumpărarea unor firme din diferite industrii. Astfel această firmă fabrică

locomotive, becuri, frigidere etc. De asemenea are în proprietate avioane comerciale mai multe chiar decât firma American Airlines. (David, F., 2008, p. 183; Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 176)

Strategia de diversificare necorelată s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații (David, F., 2008, p.184):

- ⇒ când veniturile obținute de firmă prin fabricarea produselor sau serviciilor actuale ar putea crește semnificativ prin adăugarea în profilul de activitate a unor produse noi, necorelate cu cele existente;
- ⇒ când firma concurează într-o industrie puternic competitivă, în care vânzările și profitul anual sunt în scădere;
- ⇒ când canalele de distribuție existente ar putea fi folosite și pentru noile produse;
- ⇒ când firma are resursele și competențele necesare pentru a concura și în alte industrii;
- ⇒ când piețele pe care acționează firma sunt saturate.

Strategii de colaborare: societățile mixte

Societățile mixte.

Societățile mixte sunt foarte eficiente atunci când se dorește stabilirea unui parteneriat pe termen lung între firme și un transfer tacit de cunoștințe. Transferul de cunoștințe se realizează prin faptul că angajații firmelor participante lucrează împreună.

Exemple:

- a). Anual în SUA se formează anual peste 10000 societăți mixte, depășind numărul achizițiilor și fuziunilor.
- b). Firmele Nestle și Colgate-Palmolive au format o societate mixtă pentru a produce și comercializa bomboane, respectiv gumă de mestecat care curăță dinții și reduce plăcile microbiene. Această industrie este puternic competitivă, iar vânzările anuale au un ritm mare de creștere (comparativ cu bomboanele și guma de mestecat clasice) tocmai datorită avantajelor pe care le au aceste produse pentru menținerea sănătății.
- c). Firma americană Starbuck a încheiat o societate mixtă cu firma chineză President Coffee pentru a deschide câteva sute de cafenele Starbuck în China.

Cu toate că majoritatea populației chineze este consumatoare de ceai, firma Starbuck a reușit să atragă consumatori din China, orientându-i spre cafea. (David, F., 2008, p. 193, 195).

Avantajele pe care le prezintă formarea societăților mixte sunt:

- ⇒ permit firmelor să-și combine resursele și competențele pentru a crea un avantaj competitiv care este diferit de orice avantaj competitiv al firmelor participante luate individual;
- ⇒ permit firmelor să-și îmbunătățească comunicarea;
- ⇒ dau posibilitatea globalizării operațiilor firmelor participante

Exemplu:

Societatea mixtă formată între firma Wal-Mart și firma Cifra din Mexic dovedește felul în care o firmă națională poate beneficia substanțial de parteneriatul cu o firmă străină pentru a dobândi accesul în țara respectivă.

- ⇒ duc la minimizarea riscurilor atunci când firmele doresc să valorifice noi oportunități (dacă ar acționa singure riscul ar fi mult mai mare).

Motivele care fac ca societățile mixte să eșueze sunt următoarele: managerii care ar trebui să colaboreze pentru buna desfășurare a activității noi firme nu se implică suficient, consumatorii sunt nemulțumiți de calitatea produselor sau serviciilor oferite, contribuția partenerilor la formarea capitalului este inegală.

Formarea societăților mixte s-a dovedit a fi o strategie eficientă în următoarele situații:

- ✓ Dacă o firmă formează o societate mixtă cu o firmă dintr-o altă țară, atunci ea va putea să funcționeze mult mai ușor în această țară și cu riscuri mai mici.
- ✓ Dacă competențele celor două firme se completează reciproc.
- ✓ Dacă un anumit proiect are un potențial de profit mare, dar necesită un volum mare de resurse și prezintă riscuri mari.
- ✓ Când două sau mai multe firme mici sunt nevoite să concureze cu o firmă mare.
- ✓ Când există o nevoie pentru a introduce rapid o nouă tehnologie.

Alianțele strategice și rețelele strategice

Un studiu efectuat asupra mai multor firme a pus în evidență faptul că alianțele strategice au o importanță hotărâtoare asupra succesului firmelor participante. Pentru că firmele nu-și pot cumpăra noile tehnologii suficient de rapid, este esențial ca ele să colaboreze (Kelly, M., I., Schaan, L., Jonacas, H., 2002, p. 11).

Motivele formării alianțelor strategice sunt următoarele (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 158; Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 265):

- Pentru a reduce concurența, întrucât tot mai mult în majoritatea industriilor concurența se manifestă între diferite alianțe strategice și nu între firme luate izolat. Ceea ce înseamnă că foști concurenți colaborează într-o alianță strategică și acționează astfel împotriva altora care s-au unit deja.
- Pentru a dobândi economii dimensionale în producție și marketing, întrucât prin reunirea eforturilor firmelor la fabricarea componentelor, asamblarea produselor și marketingul produselor, acestea pot obține economii de scară nerealizabile în condițiile volumului de producție al fiecărei firme luate separat.
- Pentru a-și reduce decalajele în privința competențelor tehnice și de producție, întrucât partenerii învață reciproc cu privire la desfășurarea în comun a cercetării, folosirea în comun a unor tehnologii.
- Pentru a dobândi acces pe alte piețe firmele japoneze, respectiv firmele americane au încheiat alianțe strategice cu firme locale.

Exemplu:

Firma japoneză Sony este producătoare de produse electronice. Managerii acestei firme au hotărât să formeze alianțe strategice cu mai multe firme mici pentru că au considerat că desfășurând în comun activitățile de cercetare-dezvoltare și de producție, precum și folosind în comun resursele și competențele, firma va putea pătrunde mult mai eficient cu produse noi pe piețe noi. Firma Sony a avut succes aplicând această strategie din următoarele motive: a selectat acei parteneri de afaceri care aveau strategii și competențe complementare; prin aceasta a găsit calea pătrunderii pe piețe noi; firmele mici pot comercializa produse noi mult mai eficient decât firmele mari.

În multe cazuri alianțele strategice eșuează principalele motive fiind:

- ✓ după o perioadă inițială de avânt partenerii de alianță ajung la concluzia că ei au puternice diferențe de opinii privind modalitățile de acțiune, au obiective și strategii diferite;
- ✓ apar dificultăți în colaborarea partenerilor mai ales în domeniile pe care le consideră sensibile sub aspectul concurenței (experiența și schimbul de informații);
- ✓ se constată o incompatibilitate între culturile organizaționale ale celor două firme, astfel că angajații firmelor participante nu mai pot lucra împreună;
- ✓ uneori partenerii devin suspicioși asupra motivelor reciproce de intrare în alianță și nu mai doresc să împartă controlul și să acționeze pe o bază comună.

În multe cazuri alianțele strategice au eșuat sau au încetat în momentul în care unul dintre parteneri a decis să achiziționeze cealaltă firmă.

Exemplu:

De exemplu alianța strategică dintre firma japoneză Fujitsu și firma engleză International Computers Ltd. (ICL) a încetat după nouă ani prin cumpărarea a 80% din acțiunile firmei ICL de către firma Fujitsu, care s-a străduit să aducă firma ICL într-o asemenea situație încât singura soluție era să-și vândă acțiunile. La început firma Fujitsu a fost un furnizor de componente pentru firme ICL, după care timp de nouă ani și-a extins rolul astfel că a devenit pentru aceasta singura sursă de tehnologii noi.

Elementele esențiale care pot influența rezultatele unei alianțe strategice sunt: selectarea unui partener compatibil și acordarea unei atenții deosebite pentru crearea premiselor de comunicare bazată pe încredere reciprocă; alegerea unui partener ale cărui resurse și competențe se completează reciproc; străduința de a învăța cât mai mult și mai rapid despre tehnologia și managementul folosit de partener; grija deosebită pentru a nu fi divulgate partenerului informații critice pentru menținerea competitivității strategice.

Tot mai multe firme sunt implicate simultan în mai multe strategii de colaborare.

Exemplu:

Firma Procter & Gamble a încheiat peste 120 alianțe strategice.

Dar pe lângă efortul unei firme de a încheia alianțe strategice cu firme individuale, tot mai multe firme își unesc eforturile pentru a forma parteneriate multiple în scopul realizării obiectivelor pe care și le-au propus. Astfel se formează rețelele strategice. S-a dovedit că o asemenea strategie de colaborare sub forma rețelelor strategice este eficientă în special când partenerii sunt firme apropiate geografic (amplasate într-un cluster), cum este cazul firmelor din Silicon Valley, California și Silicon Island, Singapore (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 276).

De obicei una dintre firmele participante are rolul de centru strategic în cadrul rețelei. Firmele implicate în rețea obțin informații din diferite surse și astfel prin integrarea acestor informații firmele devin mai inovative.

Exemplu:

Firma Toyota se află în centrul unei rețele strategice de furnizori, în sensul că ea lucrează cu peste 150 firme subcontractante, care la rândul lor au peste 5.000 de subcontractanți, iar aceștia au peste 40.000 de firme subcontractante.

S-a constatat mai ales în Japonia, că firmele participante la o rețea strategică se ajută reciproc la nevoie, aspect care poate duce în timp la reducerea performanțelor firmei cu rol de centru strategic (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 277).

Strategii de fuziune și achiziție

Fuziunea

Exemplu:

DaimlerChrysler AG a fost denumită ca fiind fuziunea unor egali, deși Daimler-Benz a fost partea dominantă în tranzacție. Dar managerii firmei Chrysler nu au acceptat tranzacția decât în condițiile denumirii ei ca fiind fuziune.

Achiziția

Preluarea este o strategie aplicată în cazul în care fuziunea sau achiziția nu sunt dorite de ambele părți. Deseori preluarea este considerată ca fiind ostilă (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 192).

Motivele pentru care firmele urmăresc să fuzioneze sunt următoarele: nevoia de a realiza economii de scară, creșterea poziției pe piață, reducerea barierelor de intrare pe alte piețe, reducerea costurilor de cercetare-dezvoltare, creșterea vitezei de intrare pe piață cu produse noi, creșterea gradului de diversificare, evitarea concurenței, oportunitatea de a dobândi și dezvolta competențe noi (David, F., 2008, p. 197). S-a constatat ca nu toate fuziunile au succes.

Exemple:

1. Business Week și Wall Street Journal au studiat fuziunile în SUA și au ajuns la concluzia că $\frac{1}{2}$ dintre acestea au produs efecte negative pentru acționari.
2. Studiile indică faptul că aproximativ 20% dintre numărul de fuziuni și achiziții sunt de succes, aproximativ 60% produc rezultate necorespunzătoare, iar restul sunt eșecuri.

Motivele pentru care firmele adoptă strategia de achiziție sunt următoarele:

a). Pentru a dobândi o competență esențială prin creșterea puterii pe piață a firmei. Există situații în care firmele consideră că nu au mărimea necesară pentru a profita de competențele esențiale de care dispun, fapt pentru care ele caută să-și mărească dimensiunea și implicit poziția pe piață prin cumpărarea unei alte afaceri concurente sau a unei afaceri dintr-o industrie puternic corelată. O firmă are putere pe piață dacă reușește să-și vândă produsele/serviciile sale în cantități mai mari decât concurenții sau dacă costurile activităților primare sau de susținere sunt mai mici decât ale concurenților (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 193). Puterea pe piață depinde de mărimea firmei și de resursele, respectiv competențele de a concura pe piață. Firmele urmăresc creșterea puterii pe piață cu scopul de a deveni lideri ai pieței.

Exemplu:

Achiziția firmei Compaq de către firma Hewlett Packard a avut ca rezultat creșterea la 25% a cotei de piață a celor două firme reunite pe piața

computerelor personale, precum și încasări comparabile cu cele ale firmei IBM (un concurent puternic în domeniul serviciilor bazate pe computere).

Pentru a-și mări puterea pe piață firmele folosesc următoarele tipuri de achiziții:

⇒ *Achiziția orizontală*

⇒ *Achiziția verticală*

Exemplu:

Achiziția de către Walt Disney Company a firmei Fox Family Worldwide constituie o achiziție verticală prin care se extinde rețeaua de cabluri a firmei Walt Disney (deci o nouă rețea de distribuție pentru serviciile pe care ea le oferă), în timp ce firma continuă să se concentreze asupra afacerii sale de bază: generarea satisfacției și a bunei dispoziții.

⇒ *Achiziția corelată*

b). Pentru a depăși barierele de intrare pe o piață sau pentru a-și mări viteza intrării pe o piață. Existența barierelor de intrare pe o piață face mult mai dificilă și costisitoare pătrunderea firmelor noi. De aceea cea mai bună cale pentru pătrunderea pe piața respectivă este cumpărarea unei firme care acționează deja acolo. Cu cât sunt mai mari barierele de intrare pe o piață, cu atât este mai mare probabilitatea ca o firmă să achiziționeze o altă firmă pentru a putea pătrunde pe acea piață. Deși costul cumpărării altei firme poate fi mare, totuși firma care adoptă această strategie dobândește un acces imediat pe piață și la canalele de distribuție existente (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 218). Dacă firmele doresc să pătrundă pe piețe externe, atunci ele achiziționează firme care acționează deja pe acele piețe. În acest caz achizițiile se fac între firme cu sedii în diferite țări.

Exemple:

În industria cosmeticelor, firma japoneză Shiseido a înființat o divizie care să se ocupe de achiziționarea unor firme situate în alte zone geografice, mai ales în Europa.

În industria fabricării produselor buniri de consum, firma americană Kimberly-Clark în dorința de apărunde mai ușor pe alte piețe a adoptat strategia de achiziție a unor firme din afara SUA.

c). Pentru a evita costurile și riscurile atașate cercetării-dezvoltării produselor noi. Activitatea de cercetare-dezvoltare a produselor noi este considerată de manageri ca fiind costisitoare și riscantă pentru că: produsele noi necesită o perioadă de timp mare pînă cînd ajung să genereze profit; aproximativ 88% din inovații nu aduc efectele scontate; aproximativ 60% din toate inovațiile sunt imitate rapid de concurenți. De aceea firmele încercă să achiziționeze alte firme care au creat deja produse noi, performanța cărora fiind dovedită înaintea achiziționării firmelor respective.

Exemple:

1. Firmele producătoare de medicamente își extind oferta de produse noi prin achiziționarea altor firme producătoare care au creat acele produse.
2. Unele firme producătoare de medicamente achiziționează firme care dețin biotehnologii atât pentru a obține produse noi, cât și pentru a dobîndi competențe tehnologice noi. Firmele producătoare de medicamente au competențe de fabricație și de marketing necesare pentru ca produsele noi create de firmele de biotehnologii să ajungă pe piață.

d). Pentru a se diversifica (corelat sau necorelat), firmele achiziționează alte firme care desfășoară afaceri mai mult sau mai puțin corelate. Ca urmare a experienței dobîndite este mai ușor pentru firme să introducă produse noi care se încadrează în profilul de activitate al lor. Devine dificilă însă introducerea în fabricație a unor produse care diferă de produsele aflate în profilul actual al firmelor respective. Folosind însă o strategie de achiziție, o firmă poate să-și modifice rapid portofoliul său de afaceri.

e). Pentru a dobîndi competențe noi, pe care nu le deține firma, cum ar fi competențele tehnice. Achiziționând alte firme cu competențe diferite de cele proprii, o firmă poate să învețe întrucît își lărgeste baza de cunoștințe.

Exemple de strategii de achiziție:

1. Firma americană Gillette a achiziționat în anul 1992 cea mai mare firmă producătoare de aparate de ras din China, ceea ce i-a facilitat accesul pe o piață extinsă din țara cu cea mai mare populație. În același an a achiziționat firma engleză Parker Pen Holdings Ltd., după care firma Gillette a devenit cel mai mare producător de instrumente de scris din lume (pînă atunci ea

producea numai mărcile de stilouri Paper Mate și Waterman). Firma nu a făcut achiziții în detrimentul eforturilor proprii de inovare. Dimpotrivă ea a introdus produse noi, cum ar fi: aparatul de ras Sensor pentru femei, 14 articole de parfumerie pentru bărbați. Lamele și aparatele de ras constituie afacerea esențială a firmei. Firma este preocupată de globalizare, fapt pentru care a continuat să pătrundă pe piețe externe (astfel a achiziționat o firmă renumită pentru producția de aparate de ras în India și a investit în construirea unei fabrici noi în Rusia).

Adoptarea de către firma Gillette a strategiei de achiziție a avut consecințe favorabile pentru aceasta, între care menționăm: i-a crescut puterea pe piață și capacitatea de a concura, și-a mărit competența într-una din afacerile ei principale (lame și aparate de ras), a folosit resursele și competențele firmelor achiziționate pentru a-și mări puterea pe piața globală, a continuat să introducă pe piață produse noi, și-a creat o bază pentru dobândirea competitivității strategice și a obținerii unui profit peste nivelul mediu.

2. Firma americană Whirlpool, producătoare de aparate de uz casnic, a pătruns pe piața Europei prin achiziționarea altor firme, cum ar fi Phillips Electronics. Motivul aplicării acestei strategii a fost ca firma Whirlpool să se folosească de marca și de reputația calității produselor sale, dar totodată pentru a folosi renumele firmei Phillips Electronics privind adaptarea produselor la cerințele pieței europene.

Pentru ca strategia de achiziție să aibă rezultate bune pe termen lung, managerii de la nivelul de vârf al firmei trebuie să aibă în vedere aspectele care influențează succesul, cum ar fi: acordarea unui timp suficient selectării celor mai bune firme pe care să le achiziționeze; pregătirea prealabilă a firmelor care urmează a fi achiziționate, în sensul de a stabili anumite relații cu acestea; orientarea spre firme care au resurse și competențe complementare firmei în discuție, ceea ce va da posibilitatea dezvoltării unor competențe esențiale noi și a dobândirii competitivității strategice.

Adoptarea strategiilor de achiziție și fuziune nu este lipsită de riscuri, astfel că frecvent se constată eșecul acestor strategii.

Principalele cauze ale eșecului fuziunilor și achizițiilor sunt:

- ✓ Dificultăți de integrare a unor culturi organizaționale diferite. Integrarea celor două firme poate fi dificilă pentru că este necesară armonizarea a două culturi organizaționale diferite, compatibilizarea unor sisteme financiare și de control diferite, crearea unor relații de muncă adecvate (mai ales dacă stilurile de management ale celor două firme sunt diferite). Fără efectuarea unei integrări corespunzătoare a firmelor este puțin probabil că firma rezultată să obțină rezultate financiare pozitive. Integrarea firmelor este un proces complex, care implică un număr mare de activități. Astfel este important să se mențină angajații firmei cumpărate pentru că aceștia dețin principalele cunoștințe necesare funcționării firmei în viitor. Dacă anumiți manageri pleacă din firmă, atunci competențele firmei se diminuează și în consecință se reduc performanțele. Dacă însă procesul de integrare este eficient, atunci efectul asupra managerilor firmei cumpărate va fi pozitiv și se reduce probabilitatea ca aceștia să plece din firmă.
- ✓ Evaluarea nereală a firmei care va fi achiziționată. Evaluarea eficientă a firmei care va fi achiziționată presupune examinarea mai multor aspecte ale firmei care este cumpărată: situația financiară, cultura firmei, implicațiile tranzacției asupra impozitelor. În situația unei evaluări ineficiente a firmei care va fi cumpărată, rezultatul este plata unei sume prea mari la cumpărare.
- ✓ Datorii mari, ca urmare a faptului că pentru a finanța achiziția altei firme, unele firme pot să ajungă în situația de a avea datorii excesiv de mari, aspect care le influențează negativ, întrucât se mărește riscul de faliment, se diminuează resursele financiare necesare finanțării activităților care duc la succesul pe termen lung (cum ar fi cercetarea-dezvoltarea, marketingul, perfecționarea angajaților).
- ✓ Imposibilitatea de a realiza sinergie. Sinergia există atunci când valoarea creată de firmă în urma achiziționării altei firme este mai mare decât valoarea creată de cele două firme luate separat. Ea rezultă datorită eficienței generate de economia de scară și de economiile diversificării prin folosirea în comun a resurselor celor două firme.
- ✓ Diversificarea excesivă, care apare uneori ca rezultat al strategiilor de achiziție și fuziune. Nivelul de la care poate apare această situație diferă de la o firmă la alta pentru că fiecare firmă are competențe diferite în managementul

procesului de diversificare. Un nivel prea mare al diversificării poate avea un impact negativ asupra performanțelor pe termen lung ale firmei. Deseori diversificarea prin achiziția altei firme diminuează efortul propriu pentru inovare.

- ✓ Preocuparea excesivă a managerilor pentru fuziuni și achiziționări. Pentru aplicarea strategiei de achiziție managerii unei firme trebuie să se implice într-o serie de activități, cum ar fi: identificarea firmei care merită să fie cumpărată, evaluarea acesteia, pregătirea pentru negociere, managementul procesului de integrare a firmelor după ce s-a realizat achiziția. Practica a dovedit că acordarea unei atenții prea mari activităților implicate de strategia de achiziție poate genera neglijarea unor aspecte importante pentru succesul pe termen lung al firmei, cum ar fi integrarea altor oportunități de afaceri.

Exemplu:

Firma Case Corporation a achiziționat firma New Holland, rezultând firma CNH Global care a ajuns pe locul al doilea sub aspectul cotei de piață în domeniul echipamentelor pentru agricultură și construcții. Managerii au fost preocupați de integrarea celor două firme ignorând concurența. Piețele pe care acționa firma s-au schimbat rapid, concurenții i-au luat o parte însemnată din consumatori, iar cifra de afaceri a firmei s-a redus dramatic.

Concluzia care se desprinde din acest exemplu este că managerii nu trebuie să neglijeze competențele pe termen lung ale firmei.

- ✓ Dimensiunea prea mare a firmei, în sensul că în majoritatea cazurilor aplicarea strategiei de achiziție duce la crearea unor firme mari, aspect care generează economii de scară. Aceste economii pot duce la funcționarea mai eficientă a firmei pentru că se poate de exemplu lucra cu un număr mai mic de angajați la vânzări, o persoană putând vinde produsele ambelor firme, mai ales dacă aceste produse sunt asemănătoare. Dar de la un anumit ordin de mărime costurile necesare pentru a asigura managementul firmei depășesc avantajele economiilor de scară și ale creșterii cotei de piață. De asemenea uneori managerii folosesc metode birocratice de control care în timp diminuează flexibilitatea firmei.
- ✓ Moralul scăzut al angajaților datorită schimbării locului de muncă și al concedierilor.

S-a constatat că majoritatea fuziunilor, achizițiilor și preluărilor au loc între firme din aceeași industrie. Ca rezultat s-au produs consolidări ale pieței în multe industrii: farmaceutică, bancară, asigurări, produse alimentare, transport aerian, fabricarea computerelor, servicii financiare, comerț cu amănuntul.

Strategia de restructurare

Necesitatea restructurării apare atunci când vânzările și profitul firmei se reduc. Restructurarea sau reorganizarea firmei se referă la schimbările care se produc în cadrul ei cu privire la afacerile pe care le desfășoară sau la structura financiară a acesteia.

Formele de manifestare a strategiei de restructurare sunt reducerea dimensiunii activităților desfășurate și reducerea gradului de diversificare a firmei (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 231).

Reducerea dimensiunii activităților desfășurate este o strategie prin care se reduce numărul angajaților și uneori numărul de subunități, dar nu înseamnă obligatoriu și o schimbare în structura portofoliului de afaceri ale firmei.

Exemple (David, F., 2008, p. 184):

1. Firma americană Ford a anunțat în anul 2002 o reducere majoră a dimensiunilor activităților desfășurate și un plan de restructurare care să-i permită creșterea profitului cu \$9 miliarde în următorii ani. Pentru a atinge acest obiectiv firma a trebuit să concedieze 35.000 angajați din întreaga lume prin închiderea a 5 fabrici (patru situate în SUA, iar una în Canada) și reducerea producției cu 16% la fabricile rămase în funcțiune. Aceste decizii au fost luate de către managerii de la nivelul de vârf datorită situației financiare care s-a înrăutățit și a intensificării concurenței care a dus la reducerea cotei de piață.
2. Firma japoneză Sanyo Electric a redus în anul 2006 forța de muncă cu 15%. Restructurarea firmei s-a produs prin închiderea unor fabrici și reducerea în consecință a datoriilor firmei. Numărul total de locuri de muncă reduse a fost de 15.000, dintre care 8.000 în Japonia. Nevoia de restructurare a apărut datorită reducerii prețurilor la telefoanele mobile și la camerele foto.

Strategia de reducere a dimensiunilor activităților desfășurate s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații: firma are o competență distinctivă, dar nu a reușit de-a lungul timpului să-și realizeze obiectivele propuse; firma este un concurent slab în industria respectivă; profitul este mic, moralul angajaților este scăzut, iar acționarii exercită presiuni pentru îmbunătățirea performanței; firma a devenit foarte mare într-un timp scurt, încât este necesară o reorganizare internă majoră (David, F., 2008, p. 185).

Reducerea gradului de diversificare Prin reducerea diversității afacerilor unei firme managerii reușesc să conducă mai bine, întrucât se concentrează asupra afacerilor care i-au mai rămas și care de obicei sunt corelate.

S-a constatat că firmele din SUA folosesc reducerea gradului de diversificare ca strategie de restructurare mai frecvent decât firmele europene. În general, în Europa, America Latină și Asia tendința a fost de a constitui firme conglomerate. Totuși în ultimii ani multe firme din America Latină și Asia au adoptat strategia de restructurare prin reducerea gradului de diversificare, concentrându-se asupra afacerii de bază.

Exemplu:

Firma americană AT&T a aplicat strategia de restructurare prin reducerea gradului de diversificare de două ori în 10 ani. Performanțele slabe au fost motivul principal al ambelor restructurări. Cu ocazia primei acțiuni de restructurare firma a renunțat la afacerile desfășurate în cadrul unor subunități de producție ale sale: Lucent Technology și NCR. În momentul în care afacerea de bază a firmei AT&T (telefonie pe distanță lungă) a început să piardă din piață, managerii au decis diversificarea prin achiziția unor firme de cabluri la prețuri mari. În urma acestor achiziții oferta firmei s-a lărgit cu serviciul de acces rapid la Internet și serviciul local de telefonie prin rețeaua de televiziune prin cablu. Aceste servicii nu au compensat însă performanțele mici ale afacerii de bază. De aceea a urmat anunțarea celei de a doua restructurări prin reducerea gradului de diversificare a firmei.

Prin aplicarea strategiei de restructurare apar rezultate atât pe termen lung, cât și pe termen scurt, cum ar fi :

a). Reducerea dimensiunii activităților desfășurate are consecințe favorabile mai mult pe termen scurt decât pe termen lung, astfel că pe termen scurt se reduc

costurile cu forța de muncă, iar pe termen lung efectul este negativ, constând în pierderea angajaților calificați și reducerea performanțelor firmei.

b). Reducerea gradului de diversificare a firmei are rezultate pozitive atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, astfel că pe termen scurt se reduc datoriile firmei și crește accentul pus pe controlul strategic datorită concentrării pe competențele esențiale ale firmei, iar pe termen lung se îmbunătățesc performanțele firmei (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 213).

Bibliografie. Management Strategic

1. Allaire, Y., Fîrșirotu, M., 1998, *Management Strategic. Strategiile succesului în afaceri*, București: Editura Economică
2. Băcanu, B., 2006, *Practici de Management Strategic. Metode și Studii de Caz*, Iași: Polirom, Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C., 2008, *Management strategic. Concepte și studii de caz*, Cluj-Napoca: Risoprint
3. Brătianu, C., 2005, *Management Strategic*, Ediția a VI-a, Craiova: Editura Universitaria
4. Bresser, R., Hitt, M., Nixon, R., Heuskel, D., (eds), 2002, *Winning Strategies in a Deconstructing World*, New York: John Willey & Sons
5. Ciobanu, I., Ciulu, R., 2005, *Strategiile Competitive ale Firmei*, Iași: Polirom
6. Dan, V., coordonator, 1997, *Strategii și Structuri Industriale Competitive*, București: All
7. David, F., 2008, *Strategic Management. Concepts and cases*, 11th Edition, New Jersey: Pearson/Prentice Hall Dinu, E., 2000, *Strategia firmei. Teorie și practică*, București: Editura Economică.
8. Hitt, M., Ireland, D., Camp, M., Sexton, D., (eds), 2002, *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*, UK: Blackwell
9. Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, *Strategic Management. Competitiveness and Globalization*, 5th Edition, USA: Thomson/South-Western
10. Hitt, M., Hoskisson, R., Ireland, D., 2007, *Management of Strategy. Concepts and Cases*, USA: Thomson/South-Western
11. Johnson, G., Scholes, K., 2002, *Exploring Corporate Strategy*, 6th Edition, UK: Pearson Education
12. Nicolescu, O., (coordonator), 1996, *Strategii Manageriale de Firmă*, București: Editura Economică,
13. Niculescu, M., Lavalette, G., 1999, *Strategii de creștere*, București: Editura Economică.
14. Popa, H., L., (coordonator), 2002, *Manual de Inginerie Economică. Management Strategic*, Cluj-Napoca: Editura Dacia

15. Porter, M., 1980, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.

16. Porter, M., 1998, *Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press
Russu, C., 1999, *Management strategic*, București: All Beck.

17. Wheelen, T., Hunger, D., 2006, *Strategic Management and Business Policy*, 12th Edition, New Jersey: Pearson Education
Witt de B., Meyer, R., 2002, *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*, 2nd Edition, Thompson