

Capitol 1

Rolul și importanța IMM-urilor

1.1 Definierea întreprinderilor mici și mijlocii

În ultimul deceniu s-a înregistrat o dezvoltare importantă a micilor afaceri care au luat amploare în statele din S-E Asiei. Ca urmare a dezvoltării acestui sector a crescut prosperitatea, creșterea nivelului de trai și o dezvoltare importantă atât a acestor state cât și a celor industrializate.

P. Drucker spunea că *“micile afaceri reprezintă catalizatorul principal al creșterii economice.”* Aceste mici afaceri contribuie în bună măsură la realizarea unor obiective fundamentale ale oricărei economii naționale. *IMM-urile joacă un rol însemnat în economie din următoarele motive:*

- Suplețea structurilor care le conferă o capacitate ridicată de adaptare la fluctuațiile mediului economic;
- Întreprinderile mici și mijlocii se pot integra relativ ușor într-o rețea industrială regională, ceea ce contribuie pe de o parte la dezvoltarea economică a regiunii respective, iar pe de altă parte la reducerea șomajului și creșterea nivelului de trai, pentru că oferă locuri de muncă;
- Dimensiunea lor redusă, care contribuie la evitarea birocrăției excesive și la evitarea dezumanizării;
- IMM-urile formează la nivelul individual un ansamblu mult mai ușor de controlat/condus.

Nu există o definiție unanim recunoscută a IMM-urilor. Pentru a fi considerată mică/mijlocie o afacere trebuie să îndeplinească anumite condiții.

Definierea IMM-urilor, are în vedere următoarele aspecte:

- **dimensiunea afacerii:** cifra de afaceri, capital social, numărul de personal, profitul, (cel mai important/frecvent criteriu utilizat este cel al numărului de personal).
- **unitatea de conducere:** Confederația generală a întreprinderilor mici și mijlocii (Confederation General PME) afirmă că IMM este o întreprindere stăpânită și condusă de 1 persoană. Statisticile arată că 45% au fost create și conduse de una și aceeași persoană.

Definiția IMM-urilor: sunt organisme cu vocație industrială sau comercială cu un centru de profit și cu o singură activitate.

În aprecierea mărimii unei întreprinderi se au în vedere criterii cantitative și calitative:

- **cantitative:** volumul vânzărilor, numărul salariaților, profit
- **calitative:** la atingerea unui anumit nivel al productivității muncii, atingerea unui anumit grad al unității în mediul economic, la atingerea unui anumit nivel de comportament.

În SUA întreprinderile sunt considerate mici și mijlocii dacă numărul proprietarilor (persoanelor) este între 1-20; au o localizare geografică bine determinată, managementul este independent, separat de proprietar, iar cifrele de afaceri se învârt în jurul a câtorva milioane de \$ (comerț cu amănuntul: 8 mil \$; comerț cu ridicata 22 mil \$).

În UE criteriul principal este cel al numărului de salariați clasificat pe 3 categorii:

- micro-întreprindere: 1-9 salariați
- întreprinderi mici: 10-99 salariați
- întreprinderi mijlocii: 100-499 salariați.

România a preluat parțial acest criteriu de clasificare:

- micro-întreprindere: 1-9 salariați
- întreprinderi mici: 10-49 salariați
- întreprinderi mijlocii: 50-249 salariați.

Cadrul legal de funcționare a IMM-urilor este asigurat prin Legea 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea IMM-urilor. IMM-urile își desfășoară activitatea în sfera: producției de bunuri materiale și servicii.

Aceste întreprinderi pot înființate în orice domeniu de activitate, în general servicii, construcții generale, comerț cu amănuntul sau ridicata. În servicii ele oferă servicii specializate cu un pronunțat caracter tehnic (exemplu: saloane de coafură și cosmetică, atelier de reparații a încălțămintelor, spălătorii etc.). Aceste servicii pot fi oferite atât consumatorilor individuali cât și întreprinderilor.

În comerțul cu amănuntul IMM-urile oferă mărfuri spre vânzare direct consumatorilor și ele se pot clasifica în: lanțuri de magazine sau unități independente.

În comerțul cu ridicata sunt de regulă intermediari între producție și comerțul cu amănuntul. De regulă în construcții și industria prelucrătoare există puține IMM-uri datorită costurilor ridicate și datorită ciclurilor de producție relativ lungi.

Organizarea internă a IMM-urilor este influențată în mod fundamental de două aspecte:

- a) În 80% din cazuri conducerea este asigurată de proprietar ceea ce împiedică într-o anumită măsură apariția și manifestarea disocierii de autoritate
- b) Salariații sunt slab sau puțin sindicalizați ceea ce contribuie la formarea unor relații privilegiate între salariați și proprietari. Această relație este influențată de personalitatea conducătorului.

Organizarea și structura IMM-urilor depind de interacțiunea dintre întreprindere și familia proprietarului, apare necesitatea obiectivă de a gestiona cu mare grijă această interacțiune.

Această situație indică mai multe probleme:

- menținerea concentrată (eficace) a puterii la nivelul fiecărei generații,
- succesiunea și transpunerea (transmiterea) puterii,
- gestionarea unei politici de personal care să permită coexistența relațiilor familiale și nefamiliale,
- compatibilitatea evoluției întreprinderii cu evoluția familiei.

În general se conturează în viața economică două tipuri de IMM:

- 1) **Mica întreprindere tradițională** care de regulă nu are o strategie pe termen lung, are o piață restrânsă de desfacere, iar procesele de realizare a bunurilor și eventuala linie de dezvoltare sunt transmise prin experiență din generație în generație.
- 2) **Noul tip de IMM (IMM-urile moderne)** pun în aplicare o tehnologie de vârf, caută piețe noi, se orientează spre găsirea unui crenel tehnologic, spre crearea de produse mai bine adaptate destinației lor, produse de calitate superioară însoțite de un service superior mai ales în ceea ce privește fiabilitatea, rezistența și finisajele. IMM-urile moderne de regulă prezintă competență în realizarea unui produs complex, competență dobândită fie prin studii de specialitate ale angajaților fie prin aptitudini deosebite și experiența acestora.

1.2 Rolul și importanța IMM-urilor

Rolul și importanța IMM-urilor decurg din următoarele trăsături ale acestora:

- Oferă noi locuri de muncă
- Favorizează inovarea și flexibilitatea
- Se constituie practic în locuri unde personalul se perfecționează și de unde se poate îndrepta apoi spre întreprinderile mari
- Stimulează concurența
- Ajută la buna funcționare a întreprinderilor mari pentru care prestează diferite servicii sau produc diferite subansamble
- Fabrică produse și prestează servicii în condiții de eficiență.

1.3 Perspectivile IMM-urilor

Deși în ultimul timp acest sector a înregistrat un recul în economia românească, se va accentua importanța IMM-urilor cel puțin din următoarele considerente:

- Există o tendință de modificare a ponderilor între ramurile economiei naționale în favoarea serviciilor (a revenit la modă activitatea de servicii)
- S-au creat asociații care reprezintă și apără interesele IMM-urilor (acestea dau semne că funcționează). Exemplu: Agenția Națională a Întreprinderilor Mici și Mijlocii (organizație guvernamentală); Centrul Român pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii (organizație neguvernamentală) etc.
- Au apărut și apar publicații de specialitate pentru IMM-uri
- Au început să apară specialiști pregătiți în mod deosebit pentru activitatea în IMM-uri
- Legea 133/1999 precum și celelalte acte normative și legi sau ordonanțe au oferit o serie de facilități pentru IMM-uri (finanțare de programe pentru pregătire profesională, facilități la acordarea de credite, alte facilități economico-financiare în special impozitul pe profit).

Pot apărea probleme (neajunsuri) în activitatea IMM-urilor cum ar fi:

- Managerii (conducătorii) nu au pregătirea necesară
- Lipsa resurselor financiare
- Deficiențele activității de marketing
- Pot apărea dificultăți în recrutarea personalului,
- Pachet salarial (nemotivant) față de firmele mari,
- Sunt mai instabile (rată mare de apariție (creare) și dispariție (faliment)).

Consecințele unui faliment sunt prezente:

- a) în plan material
- b) în plan psihologic: de regulă un patron care a dat faliment nu se apucă prea repede de o altă afacere.
- c) Poate avea și efecte sociale: reducerea locurilor de muncă, dispariția anumitor produse de pe piață.

Cauzele falimentului pot fi multiple, unele au caracter obiectiv altele subiectiv.

Printre cauzele falimentului unui IMM amintim următoarele:

- Caracteristicile întreprinzătorului: lipsa abilităților sale atât în plan organizatoric cât și în plan profesional;
- Incapacitatea de a gestiona resursele de care dispune precum și incapacitatea de a previziona nivelul acestora;
- Mediul extern al firmei care își manifestă prezența prin factorii săi perturbatori.

1.4 Procesul de reformă și dezvoltare a IMM-urilor

În România procesul de reformă s-a desfășurat pe două coordonate:

- S-a urmărit privatizarea întreprinderilor de stat
- Dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii

Din păcate nu s-a înregistrat nici un succes deosebit pe aceste coordonate, dar s-a obținut o anumită coerență. În acest proces de reformă au apărut probleme legate de ponderea mică a IMM-urilor în industrie (risc mai mare), probleme de restructurare, de lipsa subvențiilor sau insuficiența acestora precum și de slaba dezvoltare sau lipsa unor instrumente de susținere a IMM-urilor.

Instrumente de susținere a IMM-urilor:

- 1) **Incubatoarele de afaceri.** Este un laborator economic care oferă asistență IMM-urilor și care contribuie la stimularea și cultivarea talentului de întreprinzător. Pun la dispoziție asistență și spațiu pentru schimbul de idei, cursuri de pregătire și perfecționare, programe de pregătire pentru manageri și salariați, oferă consultanță gratuită și ușurează contactele cu bănci și parteneri.
- 2) **Agenciile de consultanță** care oferă sprijin IMM-urilor în:
 - testarea aptitudinilor întreprinzătorului,
 - elaborarea planului de afaceri,
 - cursuri de pregătire în domeniul afacerilor,
 - oferă informații necesare pentru începerea afacerilor

Capitol 2

Modalități de creare a IMM-urilor

2.1 Formele juridice pentru desfășurarea unei afaceri.

Când un întreprinzător s-a decis să inițieze o afacere el trebuie să aleagă cea mai potrivită formă de societate comercială. Această societate este o persoană juridică ce ia ființă pe baza unui contract de societate, prin care două sau mai multe persoane fizice și/sau juridice convin să își aducă aportul în bani sau natură pentru a constitui un capital social care să servească la realizarea unor activități profitabile.

Pentru alegerea formei juridice ideale orice întreprinzător trebuie să analizeze condițiile specifice ale situației sale și să găsească răspuns la o serie de probleme, cum ar fi:

- Natura activității pe care dorește să o desfășoare
- Volumul activității sau al afacerii și posibilitățile de extindere a acestora
- Suma de bani necesară
- Cum poate obține acești bani
- Care ar fi profitul estimat
- Să fie realist cu privire la calificarea și competența sa în domeniu; experiența sa în domeniu
- Partenerii de afaceri
- Responsabilități în caz de faliment
- Care sunt taxele pentru inițierea afacerii și înființarea firmei.

Principalele forme în care poate fi lansată o afacere sunt următoarele:

1) Societate comercială

Societățile comerciale desfășoară activități în nume propriu (sunt persoane distincte de proprietar), au conducere și sedii proprii. Cele mai cunoscute forme sunt: SNC, SCS, SCA, SRL.

SNC – presupune asocierea unor persoane care s-au acceptat reciproc și își recunosc diferite calități individuale, aportul la capitalul social se face sub forma părților sociale și obligațiile sunt garantate cu patrimoniul firmei și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților.

SCS – se înființează prin contract de societate, aportul la capitalul social se face sub forma părților sociale, a comandita înseamnă a participa cu o sumă de bani la o întreprindere, a-ți asuma răspunderea față de creditorii pentru eventualele pierderi. Persoana care comanditează (finanțează) afacerea răspunde în limita capitalului adus și se numește comanditar. Cel care se asociază la câștig și pierdere cu comanditarul se numește comanditat și răspunde nelimitat pentru patrimoniul societății. Obligațiile sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților comanditați.

SCA – capitalul social trebuie să fie minim 25.000.000 lei, iar numărul acționarilor minim 5. Se înființează pe bază de contract de societate și statut, obligațiile sunt similare ca la SCS.

SRL – este o societate de capitaluri cu număr limitat de membrii, capitalul este divizat în părți sociale și este de minim 2.000.000 lei. Se înființează pe bază de contract de societate și statut cu excepția SRL-urilor cu asociat unic unde este de ajuns statutul. Această formă este cea mai răspândită.

Avantaje în cazul SRL-urilor:

- Mărimea capitalului social
- Numărul de asociați (maxim 50)
- Aportul în natură (maxim 60% din capitalul social)
- Obligațiile sunt garantate numai cu patrimoniul societății iar răspunderea asociaților este limitată la valoarea aportului.

2) Întreprinzători individuali

3) **Asociații familiale:** pot fi constituite din membrii unor familii cu gospodărie comună iar în cazul unor activități este necesară atestarea profesională, a persoanelor respective.

Această formă are următoarele avantaje:

- Autorizarea și procedura de autorizare sunt mai simple
- Taxele (de autorizare) sunt mai reduse
- Impozitele sunt mai mici decât cele ale societăților comerciale

Dezavantaje:

- Nu se poate folosi personal salariat
- Posibilitățile de finanțare (credit) sunt mai reduse
- Posibilități limitate de extindere a afacerii

- 4) **Liber-profioniști**: cea mai simplă formă de manifestare a inițiativei particulare. Condiții: să fie cetățeni români cu domiciliul în România.

2.2 Etapele necesare pentru autorizarea IMM-urilor.

Aceste etape diferă în funcție de forma juridică și sunt reglementate prin lege (Legea 31/1990).

Etape:

- 1) Evaluarea afacerii (elaborarea unui plan de afaceri, de fezabilitate)
- 2) Alegerea formei juridice
- 3) Întocmirea documentelor necesare

Studiile de fezabilitate: oferă o bază tehnică; economico-financiară pentru investiție. Evaluarea afacerii este un proiect care stabilește necesitatea, oportunitatea, eficiența realizării unei investiții.

Pentru IMM-uri este suficient un studiu de pre-fezabilitate, care să menționeze:

- Activitățile ce formează obiectul de activitate al noii întreprinderi și structura acestora
- Resursele de care dispune întreprinderea
- Rezultatele prognozate ale activității pe termen scurt și mediu (până la 5 ani)
- Factorii de risc
- Punctele tari și punctele slabe ale agentului economic în mediul său concurențial (analiza SWOT)

Conținutul studiului de pre-fezabilitate este aproximativ același însă forma și anexele diferă în funcție de cel care îl solicită. Ministerul Finanțelor a dat Ordinul 32/1993 prin care se legiferează conținutul cadru (minimal) al unui studiu de fezabilitate. **În baza acestui ordin conținutul unui studiu de fezabilitate cuprinde:**

- **Date generale ale agentului economic:** denumirea societății, sediu, acționariat, obiective de activitate, beneficiari, amplasarea, necesitatea și oportunitatea investiției.
- **Date tehnice:** terenul, construcțiile, utilajele, suprafața, modalitățile de asigurare a utilităților (apă, gaz, curent etc.).
- **Evaluarea costului investițiilor:** cheltuieli de proiectare, valoarea lucrărilor de construcție-montaj, utilaje, probe etc.
- **Indicatori tehnico-economici:** volumul investiției totale, eșalonarea investiției (printr-un grafic de tip GANT), durata investiției, capacitatea noului obiectiv, rata profitului, cheltuieli etc.
- Sursele de finanțare + Anexa

2.3 Crearea prin forțe proprii a unui IMM. Planul de afaceri.

Întreprinzătorul are mai multe opțiuni:

- poate iniția o afacere proprie,
- va cumpăra o afacere existentă,
- va încheia un contract de franciză.

Inițierea unei afaceri proprii trebuie să aibă la bază o analiză atentă a avantajelor și dezavantajelor:

Avantaje:

- Satisfacția de acționa în maniera proprie
- Evită reputația fostului proprietar
- Aplicarea neîngrădită a ideilor noi (novatoare)

Dezavantaje:

- Saturarea pieței
- Costul ridicat al dotării tehnice
- Dificultatea cuceririi unui renume pe piață
- Necesitatea apelării la consultanță etc.

Motivele pentru care un întreprinzător apelează pentru această variantă sunt:

- Întâlnite în cazurile în care respectivul a conceput sau produs un serviciu nou care impune existența unui nou tip de întreprindere, a unei noi metode etc.
- Dorește să evite o serie de procedee și practici folosite de întreprinderile existente
- Dorește să aibă libertate deplină de decizie în privința amplasării, dotării tehnice, angajaților, furnizorilor etc.
- Beneficiază de resurse financiare pentru crearea unei noi întreprinderi.

Crearea unui IMM are la bază un fond de idei, un fundament psiho-socio-profesional care vizează următoarele elemente:

- Experiența în muncă a persoanei respective
- Cercetările orientate spre un anumit produs sau crearea unei
- Hobby-urile persoanei respective

Orice afacere trebuie pregătită în prealabil și de aici apare necesitatea elaborării unui plan de afaceri. Aceasta realizează o prognoză a afacerii pe termen mediu (5 ani). Planul de afaceri este un instrument prin care se prezintă sub formă scrisă obiectivele care se doresc a fi realizate, etapele și resursele necesare pentru realizarea acestor obiective.

Elaborarea unui plan de afaceri este absolut necesară în următoarele situații:

- În cazul unei întreprinderi în curs de înființare (date tehnice etc.) mai ales dacă se apelează la credite bancare
- Când se dorește dezvoltarea unei întreprinderi sau modernizarea prin realizarea de investiții
- Ori de câte ori se modifică strategia conducerii
- Se vinde întreprinderea

Planul de afaceri prezintă următoarele avantaje:

- Asigurarea unei imagini de ansamblu asupra activității
- Ajută la evaluarea mai corectă și mai realistă a unor idei de afaceri
- Este un instrument care dacă este folosit corespunzător asigură o conducere eficientă,
- Permite comunicarea ideilor de afaceri persoanelor din exteriorul firmei.

Pentru întocmirea unui plan de afaceri este nevoie să se parcurgă următoarele etape:

- 1) Culegerea informațiilor necesare
- 2) Organizarea și analiza informațiilor obținute
- 3) Redactarea propriu-zisă a planului de afaceri

2.4 Cumpărarea unei întreprinderi existente

Principalele motive:

- Sunt diminuate riscurile date de înființarea unei noi întreprinderi
- Se preiau utilajele, angajații, stocurile de materii prime și materiale, furnizorii, beneficiarii sau/și creditorii;
- Prețul mai mic decât la crearea prin forțe proprii.

Avantaje:

- Posibilitatea continuării succesului afacerii existente
- Amplasarea foarte bună a întreprinderii existente
- Stabilitatea salariaților, furnizorilor, clienților
- Preia și starea utilajelor și echipamentelor
- Reducerea riscurilor
- Păstrarea bunelor relații cu partenerii de afaceri.

Dezavantaje:

- Afacerea să nu fie profitabilă
- Personal slab pregătit (incompetent)
- Echipamente necorespunzătoare, utilaje uzate fizic și/sau moral
- Stocuri învechite
- Reputația proastă
- Supraevaluarea afacerii
- Dificultatea schimbării.

2.5 Franchisingul (franciza)

Franchisingul reprezintă o modalitate de a crea o întreprindere mică și mijlocie. Este o înțelegere între două părți conform căruia una din părți (francizat) dobândește dreptul de a conduce o întreprindere ca proprietar dar i se cere să acționeze potrivit unor metode și condiții precizate (impuse) de cealaltă parte (francizor).

Valoarea potențială a contractului de franciză depinde de drepturile stipulate în acest contract. Rezultatul acestui contract de franciză e reprezentat de crearea unei întreprinderi în care proprietarul angajează personalul și răspunde pentru întreaga activitate. Cadrul legal pentru acest tip de contract este dat de legea 79/1998.

Există mai multe forme de franciză:

1) **Franchisingul distribuiri produselor**, care îmbracă trei tipuri de manifestare:

- a) Între producător și vânzătorul cu ridicata: vânzătorului i se oferă posibilitatea de a desfășura activități de ambalare și distribuție a produselor.
- b) Între vânzătorul cu ridicata și comerciantul: comerciantului i se poate oferi exclusivitate pentru anumite produse într-un teritoriu.
- c) Între producător și vânzătorii cu amănuntul: vânzătorului i se oferă dreptul de a vinde în exclusivitate un produs, dar i se limitează zona și cantitatea de produse.

2) **Franchisingul mărcii comercializate** care oferă francizatului dreptul de a se identifica cu marca sau serviciile firmei pentru a produce și/sau vinde sub acest nume.

3) **Franchisingul complet al afacerii** care pe lângă dreptul de a se identifica cu marca sau numele firmei și celelalte drepturi de mai sus cuprinde următoarele: strategii de desfășurare a activității, planul de marketing, standarde de control ale produselor, planuri de pregătire a conducătorilor și salariaților și sisteme de conducere. Toate acestea sunt oferite de francizor în baza contractului de franciză.

Elementele caracteristice ale franchisingului sunt următoarele:

- Oferă dreptul de a folosi o marcă bine-cunoscută pe piață
- Oferă o serie de avantaje din reclama francizorului
- Există posibilitatea restricționării zonei de vânzări
- Pot fi impuse restricții privind extinderea și dezvoltarea afacerii
- Facilitează obținerea capitalului, a resurselor financiare necesare pornirii afacerii
- Deseori francizorul precizează dotarea tehnică și precizează furnizorii la care trebuie să apeleze francizatul.

Avantaje:

- Oferă sprijin financiar
- Oferă o serie de avantaje privind activitatea de management și marketing a francizatului
- Oferă pregătire în domeniu (atât latura tehnică cât și pe latura managerială), această pregătire are două etape:
 - a) Pregătire inițială: în cadrul căreia sunt prezentate metodele și tehnicile folosite pentru desfășurarea cu succes a afacerii precum și elemente privind conducerea și controlul stocurilor și a evidenței contabile.
 - b) Pregătire permanentă: reciclarea periodică a personalului

Dezavantaje:

- Pierderea independenței absolute de către francizat
- Restricțiile de extindere și dezvoltare a afacerii
- Costul contractului de franciză, care are două elemente:
 - 1) Cost inițial: constă în plata privilegiului de a funcționa sub numele francizorului la care se adaugă costul dotărilor tehnice;
 - 2) Cost anual: care apare dintr-o taxă anuală al cărei mărime este între 1-15% din profit.

2.6 Sursele de finanțare a afacerii

Aceste surse pot fi:

- Proprii (economii personale ale întreprinzătorului; sumele primite de la prieteni, rude etc.)
- Împrumutate (bancare)
- Atrase (apar mai târziu pe măsura apariției activității)

Capitol 3

Organizarea și funcționarea IMM-urilor

3.1 Particularitățile manageriale ale IMM-urilor

IMM-urile formează un “univers” caracterizat prin diversitate, dinamism și flexibilitate. Starea de sănătate a oricărei economii depinde de nr de IMM-uri create în fiecare an. Mobilitatea IMM-urilor și adaptarea la cerințele, dinamica pieței induc o serie de elemente specifice în abordarea teoretică și în modalitățile de practicare a managementului în cadrul acestora.

Formele proprii de manifestare a procesului managerial din IMM-uri impun tratarea lor ca un domeniu distinct însă integrat managementului general.

Existența și activitatea IMM-lor se desfășoară pe coordonate trasate sau determinate de caracteristicile distinctive ale acestora:

- **Dimensiunea redusă:** determină un potențial redus al întreprinderii, conduce la limitarea cotei de piață, determină imposibilitatea unor reduceri substanțiale ale costurilor unitare și aduce întreprinderea în situația de a face față unei concurențe puternice din partea întreprinderilor mari. O cale de a evita această concurență pentru IMM-uri poate fi aceea de a juca rolul de furnizor sau subcontractant pentru aceste întreprinderi mari.
- **Un ritm ridicat de creare și faliment:** este un factor care determină starea de sănătate a unei economii, motor de dezvoltare a oricărei economii.
- **Specializarea:** e determinată de dimensiunea lor redusă.
- **Ponderea redusă pe piață:** prezintă avantaje și dezavantaje. Printre avantaje amintim cunoașterea mai bună a cererii și o flexibilitate mai ridicată la modificările care se pot manifesta pe piață.
- **Dificultăți la intrarea și ieșirea de pe o piață:** pentru IMM-uri piața cea mai bună și convenabilă e aceea cu bariere mai ridicate la intrare și mai reduse la ieșire. Această piață oferă obținerea unor câștiguri mai stabile.

Activitatea IMM-lor se desfășoară sub influența conjugată a unor factori de mediu atât de ordin general cât și specifici, acestea constituindu-se în **constrângeri** care-și pun amprenta asupra proceselor manageriale. Într-o economie de tranziție aflată în plin proces de dezvoltare și consolidare a IMM-lor numărul și natura constrângerilor sunt diferite.

Constrângerile privind cadrul legislativ se concretizează în reglementări fiscale disipate, confuze și într-o lipsă a codificării și clasificării coerente a impozitelor directe pe categorii de venituri. Sistemul de calcul a impozitului pe profit e nestimulativ.

În plan financiar constrângerile rezidă în faptul că resursele disponibile sunt insuficiente și nu asigură întregul necesar. Gama serviciilor financiare oferite de bănci și de către societățile de asigurare e limitată iar personalul este insuficient instruit pentru a lucra cu IMM-urile.

Tabloul acesta al condițiilor de mediu e completat de o infrastructură fizică neadecvată și de o furnizare deficitară a unor servicii de bază (transport, asigurarea utilităților, planificarea urbană pentru amplasări de spații etc.).

Managementul IMM-lor e influențat de o serie de coordonate micro-economice:

- Principala piață de desfacere e zona sau localitatea unde e amplasată IMM-ul
- Numărul mare de IMM-uri și dimensiunea redusă a acestora conferă piețelor o configurație puternic atomizată și un caracter concurențial
- Majoritatea IMM-lor sunt constituite din micro-întreprinderi sau eventual întreprinderi mici dar care oferă o varietate mare de bunuri însă într-o pondere mare bunuri identice (similare)
- IMM-le datorită numărului lor mare fac greu distincția între concurenții principali și ceilalți concurenți. Ca rezultat nu știu cum să reacționeze la acești concurenți
- IMM-le sunt puternic influențate de prețurile concurenței.

Particularitățile procesului managerial în cadrul IMM-lor sunt determinate și de un alt element:

- Etapa și faza ciclului de viață în care se află firma.

Eficiența procesului de conducere favorizează creșterea (dezvoltarea) dimensiunilor firmei sau trecerea într-un stadiu superior de dezvoltare. Între stadiul de dezvoltare al firmei și managementul ei se stabilesc interconstrângeri și interconexiuni.

În cazul IMM-ilor se pot întâlni următoarele etape de viață ale ciclului:

1) Etapa lansării

Această fază are două momente:

- a) **Faza de supraviețuire:** se formează întreprinderea, se folosesc resursele proprii și împrumutate, se caută clienții și se testează cotele de adaos și pragul de rentabilitate. Faza e caracterizată prin faptul că "patronul e afacerea" deoarece s-a observat că patronul se implică în toate activitățile și controlează direct angajații. Activitățile sunt numeroase dar reduse ca volum. Organizarea este simplă iar factorul critic îl constituie capacitatea operațională.
- b) **Faza de consolidare:** se înregistrează creșteri ușoare și se amplifică necesarul de mijloace circulante. Factorii cheie sunt capacitatea managerială și resursele financiare.

2) Etapa creșterii (decolării)

E constituit din două faze:

- a) **Faza controlului și a planificării** în cadrul căreia se urmărește demonstrarea capacității de a concura pe piață prin penetrarea pieții. Se înregistrează eforturi de mărire a capitalului, un control financiar mai intens, apare necesitatea de personal suplimentar, se delegă sarcini și se fac eforturi în direcția unei planificări strategice a activității.
- b) **Faza extinderii:** în care se trece de la întreprinderea mică la cea mijlocie; are loc o expansiune majoră; crește competitivitatea; apar managerii profesioniști; crește gradul de delegare iar factorii critici (cheie) sunt:
 - planificarea operațională
 - planificarea strategică
 - resursele umane
 - capacitatea de planificare (identificarea obiectivelor de atins).

3) Etapa de încetinire a creșterii

4) **Etapa de maturitate:** stagnează volumul de activitate și profitul;

5) Etapa declinului

Cauzele eșecului pe lângă cele menționate în Capitolul precedent cuprind și următoarele elemente:

- Educație managerială și economică deficitară
- Rigiditate
- Incapacitatea de a determina piața țintă și segmentele țintă

Aceste etape sunt greu de identificat în timp dar fiecare din aceste etape în mod normal se întind pe o perioadă de cel puțin 1 an. Trecerea de la o perioadă la alta e precedat de regulă de o criză la nivelul întreprinderii care dacă este corect rezolvată se trece la o fază superioară.

Dimensiunea redusă a IMM-ilor induce în plan managerial o serie de elemente distinctive. Dincolo de acestea, principiile, metodele și tehnicile de bază rămân aceleași indiferent de mărimea întreprinderii, forma de proprietate sau mediul în care acționează.

Elementele distinctive ale IMM-ilor:

1) Cumularea calității de proprietar și a celui de manager

Se întâlnește în majoritatea IMM-ilor. Factorii favorizanți sunt următorii:

- Gama restrânsă de activități
- Complexitatea restrânsă (redușă)
- Diversitatea redusă a problemelor manageriale

Avantaje:

- Nivel maxim de motivare a managerului proprietar
- Concentrarea informațiilor și a proceselor decizionale la nivelul unei singure persoane
- Reducerea riscului apariției unor distorsiuni inerente în cadrul delegărilor de autoritate
- Economisirea de resurse financiare pentru plata unui manager.

Dezavantaje:

- Lipsa experienței și a pregătirii necesare conducerii activității

2) Funcția de previziune e slab reprezentată

Slaba reprezentare a funcției de previziune se referă la faptul că orizontul de timp vizat e redus iar strategiile adoptate sunt preponderent cele de menținere și/sau supraviețuire.

3) Conținutul funcției de organizare e diferit față de întreprinderile mari

Pentru IMM-uri tipul de structură organizatorică predominant e cel organic caracterizat printr-un număr redus de reguli și proceduri, prin obiective și sarcini difinite vag precum și prin criterii subiective de selecție a personalului.

Specializarea (pe post) funcțiilor e relativ scăzută ceea ce prezintă totuși și avantajul că favorizează diversificarea activităților fiecărui salariat.

Felxibilitatea organizatorică favorizează adaptabilitatea ridicată la modificarea pieței și la modificările survenite în comportamentul consumatorilor. Sistemul informațional joacă un rol vital, el condiționează raționalizarea distribuției mărfurilor, configurația lui e simplă cu circuite scurte și foarte scurte, fluxurile informaționale oscilează ca volum și conținut în funcție de nevoile curente și concrete.

În cazul IMM-urilor e mult mai adevărat că: "E mai avantajos și mai ieftin să se miște informații decât mărfuri."

4) Funcția de antrenare găsește în IMM-uri un mediu favorabil de manifestare.

Dimensiunea redusă a IMM precum și specificul activității favorizează și determină o serie de interrelaționări frecvente, strânse în special în ceea ce privește relația dintre manager-angajat. Această personalizare a relațiilor creează premisele unei evaluări eficiente a personalului subordonat în strânsă corelație cu gradul de implicare și cu contribuția reală a fiecăruia la atingerea obiectivelor propuse.

Problematica resurselor umane e deosebit de importantă în cadrul IMM-urilor pentru că acestea nu-și pot permite erori în privința numărului și a pregătirii angajaților, cheltuielile cu salariile având o pondere însemnată.

5) Sunt create condiții favorabile de exercitare a funcției de coordonare

Managerul dorește armonizarea intereselor individuale cu cele generale ale întreprinderii. Comunicarea se realizează intens în toate direcțiile, atât în plan formal cât și informal ceea ce contribuie la creșterea vitezei de reacție când apar modificări de mediu.

Comunicarea poate întâlni anumite bariere concretizate în:

- Ignorarea informațiilor
- Înțelegerea diferită a conținutului mesajului transmise
- Refuzul de a recepționa anumite mesaje ("aud numai ce vreau și numai ce-mi place")

6) Se manifestă particularități ale funcției de control specifice IMM-ilor

Încheie ciclul managerial și prezintă particularități în cazul IMM-urilor. Volumul redus, dimensiunile acestuia facilitează controlul care în acest fel se realizează nemijlocit de manageri fără intermediari și se evită deformarea realității. Controlul poate să devină riguros, permanent, managerul având posibilitatea să intervină operativ pentru corectarea abaterilor. Cunoașterea și înțelegerea corectă a particularităților manageriale din cadrul IMM-urilor are o contribuție esențială în optimizarea activității.

3.2 Întreprinzătorul. Definiere, profil, trăsături, rol și responsabilități.

Este cel care-și creează propria lui afacere, un "om obișnuit" dar care posedă caracter și motivații personale și care se află concomitent sub influența mediului și a educației primite.

Definiție: întreprinzătorul este acea persoană care inițiază singură sau în asocieri o afacere, asumându-și riscul de a investi capital și anumite responsabilități de a conduce firma.

Rezultatul acestei activități poate fi pozitivă sau negativă (mai puțin pozitivă).

Performanțele activității manageriale depind și sunt determinate de abilitatea și caracteristicile profesionale și umane ale întreprinzătorului:

- Energie și putere de muncă
- Abilități mentale: gândire creativă, capacitatea de analiză, de sinteză etc.
- Cunoștințe de specialitate în domeniul în care își desfășoară activitatea
- Capacitate decizională
- Abilități de comunicare

În timp s-a încercat să se definească un profil al întreprinzătorului. Acest profil cunoaște modificări de la an la an (crește numărul femeilor, scade vârsta etc.).

De regulă întreprinzătorii dispun de experiență profesională, dar în prezent majoritatea ignoră cunoașterea managerială. Întreprinzătorii cred în competența și capacitățile lor, manifestă abilitate în a-i convinge pe alții, însă tolerează prea mult incertitudinea și situațiile mai puțin clare.

Profilul unui întreprinzător este definit de următoarele trăsături:

- Un simț dezvoltat de independență
- Dorința de a-și asuma o responsabilitate și de a conduce o afacere
- Capacitate crescută la efort intens și de durată
- Preferința pentru afaceri cu grad mediu de risc
- Reacție rapidă, decizii prompte în activitatea curentă
- Organizare eficientă a timpului de muncă

Obstacole:

- 1) S-a observat că principalul obstacol este educația primită, mediul familial din care provine. Un individ care a crescut într-un mediu care i-a oferit securitate, ordine, va avea ține șanse de reușită în a-și conduce cu succes afacerea proprie.
- 2) Lipsa de cunoștințe manageriale
- 3) Lipsa capitalului
- 4) Teama de risc
- 5) Izolarea

Toate aceste obstacole pot fi depășite printr-o activitate de perfecționare și prin apelarea la consultanță. Pentru a încerca să definim rolul întreprinzătorului trebuie să pornim de la rolul IMM-ilor în economie.

Primele studii dedicate acestor întreprinzători au apărut la începutul secolului trecut când s-a conturat un prim concept privind rolul pe care-l joacă întreprinzătorul privat.

Concept 1: pentru a fi sigur de reușită, acesta trebuie să fie un organizator, un foarte bun negociator, cuceritor.

Să posede concomitent vivacitate de spirit, gândire perseverentă, capacitate de a distinge momentele favorabile și elementele principale ale activității, să fie o persoană inteligentă, să aibă imaginație constructivă și să producă idei, proiecte de activitate etc. Trebuie să manifeste perspicacitate, să cunoască oamenii, să poată aprecia colaboratorii și să beneficieze de suplețe în gândire și de o anumită forță de sugestie.

În viziunea acestui concept tipurile clasice de întreprinzători sunt:

- Proprietarul funciar
- Birocratul
- Speculatorul
- Negociatorul
- Manufacturierul

Concept 2: jumătatea secolului trecut; întreprinzătorul are rolul de a realiza combinații noi, el trebuie să fie adeptul schimbărilor economice. Limita acestei concepții constă în faptul că aceste schimbări economice trebuie făcute numai ca rezultat al inovației.

În viziunea acestui concept un întreprinzător identifică întâi nevoia, apoi combină manopera, materiile prime și capitalul pentru satisfacerea acestei nevoi. Întreprinzătorul este considerat un promotor al schimbărilor, pe care ar trebui să le considere ca ceva obișnuit. În mod normal întreprinzătorii nu fac ei înșiși schimbările ci doar le cercetează și le exploatează ca o ocazie favorabilă.

Concept 3: pune accent pe motivarea individuală, din perspectiva acestui concept mobilitatea (motivațiile) individuale constituie elementele esențiale al oricărei activități de a întreprinde ceva. Motivațiile pot fi diverse plecând de la bani până la dorința de responsabilitate, preferința pentru un anumit grad de risc, independența, siguranța, câștigarea unei aprecieri din partea societății.

Există trei tipuri de întreprinzători:

- Întreprinzători conducători al căror obiectiv principal îl constituie siguranța
- Întreprinzători inovativi al căror obiectiv principal este dorința de a avea senzații
- Întreprinzători controlori care urmăresc câștigarea și menținerea puterii.

Evoluția rolului întreprinzătorilor a fost puternic influențată de principiile și tehnicile manageriale, fiind în strânsă legătură cu mediul social din care provine întreprinzătorul. El trebuie să fie conștient că își asumă responsabilități de natură economică, etică, socială față de angajat, furnizor, clienți.

Este greu sau imposibil de delimitat acestea deoarece ele se întrepătrund și se interconstrâng. Nerespectarea ordinii economice va determina responsabilități de natură socială și etică.

3.3 Particularități organizatorice ale IMM-urilor

Organizarea presupune determinarea activităților care trebuie desfășurate pentru realizarea obiectivelor întreprinderii și repartizarea acestor activități pe persoane. Această activitate de organizare se supune unor principii (concepte) organizatorice:

- 1) Unitățile de comandă sau subordonarea unui singur șef, trebuie să existe o compatibilitate între responsabilitate și autoritate
- 2) Delegarea de autoritate: înseamnă acordarea autorității necesare unui subordonat pentru a duce la sfârșit o activitate.
- 3) Descrierea corectă și completă a activităților, a sarcinilor de muncă, în privința precizării obligațiilor, responsabilităților și relațiilor ce trebuie stabilite cu alte instituții. Este foarte important stabilirea limitelor de acțiune pentru angajat (privind descrierea activităților și a sarcinilor de muncă).
- 4) Extinderea sferei de cuprindere a controlului să acopere activitățile desfășurate
- 5) Diviziunea muncii (specializarea angajaților).

În activitatea IMM-urilor se înregistrează rezultate mai puțin pozitive datorită unor deficiențe organizatorice:

- Absența delegării de autoritate
- Neidentificarea la timp sau amânarea rezolvării problemelor cheie
- Absența sau indisponibilitatea managerului
- Abordarea unor probleme și căutarea unor soluții la problemele la care subordonații au luat deja soluții (decizii).

Structurile organizatorice sunt de trei tipuri:

- 1) **Structuri organizatorice în linie:** fiecare persoană are un singur șef de unde rezultă un lanț de comandă simplu, de sus în jos și un singur canal de comunicare, există posibilitatea comunicării pe orizontală. Principalul dezavantaj este acela al scurtcircuitării canalului de comunicare.
- 2) **Structuri organizatorice în linie și după funcții:** un lanț de coloană simplu, organizat pe funcții
- 3) **Structuri organizatorice în organizarea și gruparea activităților:** activitățile se grupează în funcție de mai multe criterii:
 - De funcția îndeplinită
 - De obiectul de activitate
 - Procesele care se desfășoară
 - Aria geografică
 - Tipul consumatorilor
 - Alte criterii

3.4 Planificarea strategică și operațională

Planificarea este o componentă a procesului de management și constă în stabilirea obiectivelor întreprinderii și a modalităților de acțiune pentru îndeplinirea acestor obiective.

Planificarea strategică și operațională prezintă următoarele avantaje:

- Se constituie într-un ghid pentru manager care îl asistă la îndeplinirea activităților curente
- Constituie o garanție pentru bănci și creditori deoarece înfățișează rezultatele firmei
- Oferă angajaților o direcție de acțiune și o motivație în muncă lungă (se referă la psihologia umană)

De regulă planificarea strategică și operațională este neglijată, deși s-a dovedit că această planificare este esențială. Planificarea este neglijată:

- Managerii nu au cunoștințele necesare pentru a realiza o astfel de planificare
- O raportare falsă la trecut
- Managerii nu dispun de timp suficient pentru a elabora o astfel de planificare
- Poate să apară teama de a nu evidenția neajunsuri în activitatea întreprinderii
- Apare teama de a nu putea respecta o planificare
- Teamă de a nu putea anticipa și planifica evoluțiile viitoare

Există două tipuri principale de planificare:

- Planificare strategică
- Planificare operațională

1) Planificarea strategică

Este făcută de manager, vizează un orizont de timp mai mare de un an. În cazul IMM-urilor urmărește:

- Alegerea domeniului de activitate
- Modalitățile de creare și forma juridică a întreprinderii
- Selectarea amplasamentului
- Stabilirea obiectului de activitate.

Realizarea unei planificări strategice presupune parcurgerea următoarelor etape:

1) Analiza mediului extern și intern al firmei

Mediul extern trebuie cunoscut pentru că aici acționează concurenții și de aici provin cele mai importante pericole. Mediul intern trebuie să prezinte situația concretă a întreprinderii, această analiză trebuie să cuprindă toate laturile activității și să insiste în special asupra stării dotării tehnice, asigurarea cu resurse umane, capacitatea de inovare, competențele de marketing, poziția pe piață a întreprinderii, desfășurarea producției sau a servirii. Această analiză se concretizează în prezentarea punctelor tari și punctelor slabe sau a lipsurilor.

2) Stabilirea misiunii întreprinderii

Prezintă scopul înființării. Trebuie îndeplinit următoarele aspecte:

- Domeniul de activitate
- Produsele sau serviciile care fac obiectul activității întreprinderii
- Piețele pe care va acționa societatea
- Să se găsească răspunsul la următoarele întrebări:
 - Cine sunt consumatorii vizați?
 - Care e venitul și vârsta lor?
 - Care este frecvența cumpărării?
 - Tendințele pieței? Cum va evolua piața pe termen mediu?
 - Ce schimbări vor interveni în comportamentul consumatorilor și concurenților?

3) Stabilirea obiectivelor întreprinderii

Acestea se stabilesc pe termen lung (> 5 ani) și pe termen scurt (< 1 an). Pentru IMM-uri termen lung înseamnă 3-5 ani iar scurt până la un an.

Aceste obiective trebuie să îndeplinească anumite condiții, sau să aibă o anumită finalitate:

- Eliminarea curenților din activitatea întreprinderii
- Fructificarea sau exploatarea cât mai bine a resurselor, punctelor forte
- Sprijinirea misiunii firmei

Aceste obiective depind în mare măsură de natura activităților firmei și vor fi diferite.

Domeniile pentru care se stabilesc de regulă obiectivele în cadrul întreprinderii sunt:

- Nivelul servirii consumatorului: obiectivele vizează timpul de livrare a produselor; timpul de așteptare pentru consumator; timpul de servire propriu-zisă; numărul de reclamații.
- Resursele financiare: structura capitalului; fluxul de numerar.
- Resursele umane: numărul de angajați; structura personalului; specializarea; fluctuația personalului; abaterile disciplinare.
- Activitatea de cercetare-dezvoltare: crearea de produse noi sau folosirea de tehnologii noi.
- Activitatea de desfacere (vânzare): volumul vânzărilor; poziția pe piață a produselor; structura vânzărilor; găsirea sau atragerea de noi segmente de consumatori; penetrarea pe noi piețe sau pe aceeași piață cu produse noi.

Directorii generali stabilesc obiectivele pe termen lung și scurt pentru întreprindere iar apoi managerii de pe nivelele ierarhice (conducătorii de compartimente funcționale) le detaliază pe activități, echipe etc. Obiectivele pe termen scurt derivă din cele pe termen lung.

4) Stabilirea strategiei

Stabilirea strategiei sau a căilor prin care întreprinderea mică sau mijlocie să își îndeplinească misiunea sau obiectivele. Din teoria și practica economică s-au stabilit câteva strategii de bază: (de preț, de stabilitate, de creștere și de restrângere):

a) Strategii de stabilitate: sunt aplicate de regulă când întreprinzătorul e mulțumit de poziția pe piață și dorește menținerea acestei situații existente.

b) Strategii de creștere: se aplică în situația în care firma dorește câștigarea unui renume pe piață sau consolidarea numelui pe piață. Obiectivele sunt:

- Creșterea încasărilor (cifra de afaceri)
- Consolidarea (creșterea) poziției pe piață

Aceste obiective se materializează în diminuarea nomenclatorului de produse concomitent cu creșterea cantităților din produsele vandabile și concomitent cu diversificarea activităților și corelarea activităților de bază cu cele anexe.

c) Strategii de restrângere a activității: se aplică de regulă când firma e într-o situație dificilă din punct de vedere financiar, dar dorește să rămână pe piață prin urmare va scădea volumul produselor și serviciilor oferite datorită conjuncturii nefavorabile existente pe piață.

Pentru formularea unei strategii trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- 1) E necesară identificarea problemelor referitoare la strategia actuală a întreprinderii: ce lipsuri a pus în evidență; ce rezultate s-au obținut; dacă strategia este corelată cu condițiile de mediu.
- 2) E necesar formularea unei strategii noi, alternative
- 3) Se impune evaluarea noilor strategii și alegerea aceleia care conduce la eficiență și rentabilitate sporită.

2) Planificarea operațională

Este necesară pentru a asigura funcționarea efectivă a întreprinderii și pentru realizarea strategiei propuse. Cuprinde două părți:

- 1) Stabilirea elementelor planificării: se urmărește stabilirea politicilor de acțiune; a metodelor și procedeelelor de muncă; stabilirea bugetelor și stabilirea standardelor de calitate, productivitate și randament.
- 2) Planificarea modului de funcționare a IMM-ilor: se realizează alegerea utilajelor, alegerea amplasării, realizarea planului general a întreprinderii, planificarea funcționării utilajelor, determinarea surselor optime de aprovizionare cu materii prime și materiale, planificarea necesarului de personal, alegerea structurii organizatorice, stabilirea și implementarea unor sisteme de gestiune și evidență contabilă și programarea operativă a producției sau a prestării serviciilor.

Capitol 4

Managementul resurselor umane în IMM-uri

4.1 Planificarea necesarului de personal. Recrutarea și selecția personalului.

Orice IMM trebuie și e obligată să identifice sursele de recrutare a personalului și să elaboreze o metodologie de selecție a acestuia pe baza propriilor nevoi. Pentru a nu se confrunta cu un deficit de forță de muncă IMM-le trebuie să acorde importanță următoarelor aspecte:

- Procesului de recrutare și alegere a personalului
- Să ofere stimulente
- Să realizeze o atmosferă plăcută și o apropiere a persoanelor
- Să încerce automatizarea anumitor operațiuni.

Pentru stabilirea necesarului de personal și a pregătirii precum și pentru realizarea unei selecții corespunzătoare, compartimentul de personal din cadrul întreprinderii trebuie să elaboreze fișa postului care să cuprindă sarcinile, atribuțiile, condițiile de muncă, subordonarea ierarhică și alte elemente care trebuie respectate pentru desfășurarea în bune condiții a activității.

Se elaborează specificațiile postului, se precizează calificarea cerută, experiența și aptitudinile personale care trebuie să completeze calitățile angajatului. În cadrul IMM-urilor fișa postului trebuie să fie mai flexibilă pentru a exista mai multe posibilități în atribuirea sarcinilor. Managerul trebuie să identifice sursele de recrutare a angajaților. Acestea pot fi surse interne sau surse externe.

Sursele interne sunt constituite din angajații actuali cărora li se oferă șansa de promovare și împlinire, o motivare mai mare în muncă. Sunt mai puțin costisitoare și mai eficiente pentru că ele au putut fi observate în timp și s-au format în cadrul întreprinderii.

Acoperirea de personal se poate face prin trei modalități:

- Reciclare (perfecționare)
- Transfer
- Promovare pe un post superior

Sursele externe sunt constituite de foștii angajați, cunoștințe sau prieteni ai actualilor angajați, persoane din afara întreprinderii, absolvenți de facultate, personalul de la concurență, elevi, pensionari etc.

Selecția personalului reprezintă un proces prin care se stabilește dacă un candidat are calitățile necesare pentru a satisface specificațiile postului. Nu există angajat perfect, persoanele angajate trebuie să se completeze între ele și să formeze un tot. Trebuie avut în vedere că realizările anterioare reprezintă o bază pentru succesele viitoare și trebuie cât mai multe informații despre profilul candidatului.

Etapele procesului de selecție sunt următoarele:

- 1) Completarea cererii de angajare și prezentarea unui CV
- 2) Interviu preliminar
- 3) Testarea candidatului Culegerea de informații și recomandări
- 4) Interviu de selecție
- 5) Examen medical
- 6) Negocieri și stabilirea ofertei demuncă

Complexitatea procesului de selecție depinde de natura postului, selecția se poate realiza în cadrul întreprinderii sau în cadrul unei firme specializate.

4.2 Perfecționarea pregătirii angajaților.

Trebuie să vizeze atât pe noii angajați cât și pe cei mai vechi. O perfecționare continuă va determina o mai mare eficiență a întreprinderii. Efectele se concretizează de regulă în creșterea productivității muncii, scăderea fluctuației de personal, scăderea costurilor de producție prin diminuarea cheltuielilor.

Pregătirea personalului cu funcții manageriale se poate realiza în două modalități:

- La locul de muncă: asigură continuitate în activitate
- În cadrul unei firme de consultanță sau instituții de învățământ

În derularea lui se procedează astfel:

- 1) Determinarea nevoii de pregătire, diferențiată pe persoane
- 2) Stabilirea unui plan de pregătire
- 3) Consultarea angajaților dacă pregătirea managerială a avut efect și dacă angajații sunt satisfăcuți de schimbările managerilor.

4.3 Comunicarea în cadrul întreprinderii și motivarea angajaților.

Relațiile umane implică interacțiunea angajaților din cadrul întreprinderii, această comunicare trebuie gestionată cu grijă pentru a evita conflictele și situațiile tensionate. Acest rol de a evita situațiile tensionate îi revine managerului care trebuie și poate să atenueze situațiile conflictuale. În IMM-uri sarcina managerului e mai ușoară. Capacitatea managerului de a influența angajații în scopul atingerii obiectivelor întreprinderii este exprimată de termenul **leadership**.

Leadership-ul constituie o parte integrantă a managementului și e folosit în cadrul managementului atât de funcția de planificare, de organizare, de recrutare și selecție a angajaților, de control etc.

Pentru IMM-uri leadership-ul e important și joacă un rol hotărâtor pentru motivarea salariaților pentru atingerea obiectivelor personale și ale întreprinderii.

Se cunosc trei tipuri de leadership:

- Leadership participativ
- Leadership autocratic (autoritar)
- Leadership permisiv

Leadership-ul participativ presupune participarea angajaților la formularea și stabilirea obiectivelor, a sarcinilor și a strategiei întreprinderii.

Leadership-ul autocratic e un leadership autoritar, managerul decide singur, nu permite luarea hotărârilor de alți salariați.

Leadership-ul permisiv e îmbinarea primelor două tipuri. Există anumite limite de acțiune pentru angajați, managerul ia hotărârile dar angajații sunt lăsați să decidă în funcție de situația concretă.

Foarte rar se folosește o singură formă, de regulă managerii folosesc mai multe tipuri de leadership concomitent în funcție de situația concretă, de pregătirea și aptitudinile managerului și în funcție de calificarea și aptitudinile angajaților.

Comunicarea reprezintă un proces de transfer al informațiilor și ideilor între persoane. Nu există comunicare perfectă. Aceasta nu este întotdeauna eficientă, datorită **barierelor care se cuprind în procesul comunicării:**

- Nivelul ierarhic
- Folosirea necorespunzătoare a limbajului tehnic
- Neatenția sau neînțelegerea mesajului sau a instrucțiunilor

Motivația e procesul de determinare a angajaților în desfășurarea activităților și ea poate fi pozitivă sau negativă.

Motivația poate fi folosită pentru:

- Atragerea potențialilor angajați (salar, promovare, ambianță etc.)
- Îmbunătățirea rezultatelor (responsabilități suplimentare, măriri de salar)
- Menținerea angajaților

Principalele căi de stimulare a angajaților:

- Stimularea bănească
- Aprecierea performanțelor
- Participarea la adoptarea deciziilor
- Acordarea de responsabilități și autoritate sporite
- Acceptarea unui program de muncă flexibil
- Aplicarea sistemului zero defecte (de prima dată se realizează un obiectiv se oferă un stimulent)
- Aplicarea managementului prin obiective.

Capitol 5

Managementul operațional în IMM-uri

5.1 Alegerea amplasării întreprinderii.

Amplasarea influențează nemijlocit și hotărâtor evoluția ulterioară a activității și extinderea ei. Amplasarea reprezintă și un criteriu în alegerea opțiunii de a crea sau cumpăra o întreprindere. Decizia de amplasare e o decizie strategică deoarece schimbarea nu se poate face de pe o zi pe alta, este costisitoare, are efecte asupra angajaților deci este o decizie pe termen lung și foarte lung.

Veniturile și profitul depind de alegerea amplasamentului deoarece sunt influențate de fluxul potențialilor clienți.

Decizia alegerii amplasamentului e influențat și de alte elemente:

- Posibilitatea de acces auto și feroviar
- Asigurarea utilităților (apă, canalizare, gaz etc.)
- Distanța față de sursele de materii prime
- Posibilitățile de recrutare a forței de muncă, gradul de calificare a forței de muncă, structura populație în ceea ce privește vârsta, pregătirea, structura populației pe sexe etc.

Înainte de a alege amplasamentul e necesar să se realizeze un studiu de piață care să vizeze consumatorii și concurența. Factorii care influențează decizia de amplasare trebuie identificați, evaluați și cuantificați. Evaluarea acestor factori și a amplasamentului trebuie făcută pentru mai multe variante urmând ca apoi în funcție de avantaje și dezavantaje să fie aleasă o variantă.

Adoptarea deciziei de amplasare a unui IMM cuprinde două etape:

1) Alegerea zonei (localității)

E influențat de următorii factori:

- Compatibilitatea zonei cu profilul afacerii
- Potențialul demografic al zonei
- Potențialul economic (nivelul de dezvoltare, existența materiilor prime, accesul la materiile prime, infrastructura energetică, de transport, comunicații etc.)
- Obiceiurile de consum
- Potențialul de dezvoltare al afacerii

2) Alegerea amplasamentului în cadrul localității

Depinde de următoarele elemente:

- Natura proceselor operative desfășurate (producție, prestări de servicii, noxe, zgomote)
- Natura produselor și a serviciilor oferite
- Amplasarea concurenților
- Factorul de amplasare care reprezintă fluxul potențialilor clienți în diferite intervale de timp (acest factor se poate determina foarte simplu prin numărare)

5.2 Planul general al unei întreprinderi.

Întocmirea planului general al unei întreprinderi are în vedere amplasarea dotărilor tehnice și a locurilor de muncă, dimensionarea și amplasarea spațiilor auxiliare și administrative, asigurarea unor condiții corespunzătoare de muncă, racordarea la utilități, asigurarea măsurilor de protecție a muncii, asigurarea căilor de acces în vederea ușurării acțiunilor de mentenanță și reparații a utilajelor, alte aspecte pentru asigurarea desfășurării operative a procesului de producție sau servicii.

Pentru elaborarea planului general al întreprinderii trebuie parcurse următoarele etape:

- 1) Stabilirea obiectului de activitate: producție sau prestări de servicii; stabilirea nomenclatorului produselor; stabilirea volumului de activitate.
- 2) Stabilirea activităților și a operațiilor necesare pentru realizarea produselor sau serviciilor și încadrarea activităților în categorii (activități comerciale, producție/prestări servicii, activități conexe)
- 3) Determinarea cerințelor de spațiu pentru utilaje, materii prime, acces și desfășurarea în bune condiții a proceselor operative.
- 4) Întocmirea propriu-zisă a planului general cu alegerea celui mai bun amplasament.

În practică se întâlnesc trei tipuri de planuri generale:

1) Planul general cu amplasare pe produs

Vizează aranjarea elementelor în conformitate cu fluxul operațiilor necesare pentru realizarea unui anumit produs sau servicii, aranjarea elementelor se face în succesiunea logică a proceselor.

Avantaje:

- Specializarea forței de muncă și a utilajelor (specializarea unui utilaj și a personalului pentru o singură operație.
- Reducerea stocurilor
- Reducerea timpului de deplasare între operații
- Reducerea spațiilor de deplasare

2) Planul general cu amplasare pe procese

Grupează utilajele care execută operații similare, grupează angajații cu calificări asemănătoare.

Avantaje:

- Flexibilitatea la schimbări
- Folosirea eficientă a utilajelor și angajaților

Dezavantaje:

- Creșterea timpului de deplasare a angajaților și a materiilor prime sau semifabricate

3) Planul general cu amplasare combinată

Cumulează avantajele și dezavantajele celor două planuri generale prezentate anterior.

5.3 Planificarea și controlul producției.

În cadrul unui IMM procesul constă în transformarea produselor materiale, financiare, informatice și energetice în produse finite cu ajutorul instalațiilor și a resurselor umane.

Planificarea producției trebuie să se bazeze și să fie fundamentată pe realizările din perioadele precedente, pe capacitatea întreprinderii și pe prognoza vânzărilor fizice și valorice pentru perioada următoare.

Factorii de influență ai vânzărilor influențează în mod hotărâtor planificarea și controlul producției (sezonalitatea, nivelul de trai, stilul de viață, alte condiții economice etc.). Activitatea de planificare și control a producției este foarte mult simplificată dacă întreprinderea reușește și beneficiază de contracte pentru vânzarea constantă a produselor sale.

Ca strategie a întreprinderii alegerea unui segment îngust de consumatori va determina o dinamică mai accentuată a vânzărilor ceea ce poate conduce la apariția unor probleme de productivitate și de eficiență a folosirii utilajelor.

Pentru a contracara efectele negative ale variațiilor sezoniere IMM-urile pot opta pentru mai multe tipuri de strategii de producție dintre care amintim următoarele:

1) Desfășurarea procesului de producție în conformitate cu fluctuațiile cererii

Dezavantaje:

- Creșterea costurilor în perioada cu cerere mai mare prin angajarea de personal suplimentar, plata orelor suplimentare
- Poate apărea riscul formării unor stocuri excesive de produse finite sau materii prime
- Întreprinderea va fi pusă în situația de a concedia personal în perioadele cu cerere redusă

2) *Angajarea de personal sezonier sau cu jumătate de normă:* oferă stabilitate salariaților; permite o mai bună planificare a activității și costurilor. Nu urmărește însă evoluția cererii.

3) *Extinderea activității* concretizată în realizarea de produse complementare: acestea vin să completeze oferta inițială; să mențină funcționarea produselor ce sunt pe piață.

4) *Subcontractare de operații sau repere cu alte întreprinderi similare de regulă cu întreprinderi mai mari în perioadele cu cerere mică:* să realizeze astfel de repere pentru întreprinderile mari sau pentru alte întreprinderi mici cărora să le solicite executarea unor produse sau repere în perioadele cu cerere mare.

5) *Prin folosirea unor stimulente pentru creșterea vânzărilor:* reducerea prețurilor; reclamă susținută sau printr-o campanie publicitară agresivă.

Pentru a respecta termenele și pentru a utiliza în mod cât mai suficient resursele disponibile orice IMM trebuie să realizeze o programare a producției respectiv să stabilească succesiunea și durata operațiilor care compun procesul tehnologic.

Pentru a completa activitatea de programare a producției și pentru a urmări respectarea termenelor și a celorlalte elemente ale activității e necesar a se efectua un control nemijlocit al producției.

Scopul acestui control e aceea de a evita întreruperile în funcționarea utilajelor, utilizarea eficientă a resurselor, eliminarea locurilor înguste etc.

Controlul producției se realizează prin compararea realizărilor efective cu anumite standarde de nivel a parametrilor activității.

5.4 Managementul operational al IMM-urilor prestatoare de servicii.

Acesta este influențat de particularitățile serviciilor care sunt următoarele:

- 1) **Intangibilitatea:** serviciile nu pot fi măsurate, evaluate riguros pe baze tehnice și sunt greu de protejat.
- 2) **Perisabilitatea:** arată că ele nu pot fi stocate, depozitate, (capacitatea de producție poate să nu fie folosit la o capacitate de 100%)
- 3) **Eterogenitatea:** dată de diversitatea persoanelor care apelează la aceste servicii și care au comportamente diferite precum și de diversitatea serviciilor care vor fi prestate.
- 4) **Simultaneitatea:** serviciile sunt realizate și consumate simultan.
- 5) **Transferabilitatea:** evidențiază similitudinea unor servicii sub aspectul prestării lor.
- 6) **Particularitățile culturale ale consumatorului:** orice individ are cultura sa proprie ceea ce conduce la un comportament diferit ca și client.

Necesitatea ajustării ofertei în sensul sincronizării acesteia cu cererea. *Pentru ajustarea cererii cu oferta se pot folosi următoarele metode:*

- 1) Angajarea temporară sau pe perioadă determinată
- 2) Pregătirea angajaților pentru prestarea mai multor activități
- 3) Utilizarea unui sistem de angajare cu jumătate de normă
- 4) Programarea funcționării instalațiilor și utilajelor care se referă la următoarele aspecte:
 - a) Programarea activităților de întreținere și reparare cu accent pe întreținerea preventivă
 - b) Repartizarea judicioasă a volumului de activitate în funcție de capacitatea fiecărui utilaj
 - c) Prelungirea programului de funcționare

5.5 Controlul calității produselor finite.

Controlul calității produselor finite oferă premisele pentru supraviețuirea întreprinderii în mediul concurențial. Calitatea și siguranța în exploatare determină în mod hotărâtor creșterea satisfacției consumatorilor și implicit consolidarea imaginii și a poziției pe piață. Calitatea produselor și serviciilor însumează caracteristici privind dimensiunea, greutatea culoarea, gustul, ambalajul, siguranța în funcționare și alte elemente comparativ cu anumite standarde numite standarde de calitate.

Îmbunătățirea calității trebuie să constituie unul din obiectivele strategice prioritare pentru fiecare IMM.

În acest scop o întreprindere poate întrebuița mai multe modalități dintre care cele mai cunoscute sunt următoarele:

1) Constituirea cercurilor de calitate

Formarea unor grupuri de persoane, de angajați și specialiști care au rolul de a găsi soluții (rezolvare) la problemele legate de calitatea produselor realizate din întreprindere în special și la problemele întreprinderii în general.

2) Proiectarea (verificarea) calității în cadrul procesului de producție

Se referă la pregătirea utilajelor, materiile prime să respecte standardele de calitate cerute și angajații să aibă calificarea necesară.

3) Instituirea unui sistem de control al calității

Vizează stabilirea unor standarde, măsurarea performanțelor și efectuarea corecțiilor necesare.

Tehnicile de control ale calității. Există două tehnici principale:

- 1) **Inspekțiile:** care presupun o verificare 100% a întregului lot de produse.

Avantaj:

- Nu se strecoară nici un rebut.

Dezavantaje:

- Consumă timp
- E costisitoare
- Cei care efectuează controlul pot intra în rutină, plictiseală (ce generează o eficiență scăzută)

2) **Controlul statistic** (pe bază de eșantion care e verificat bucată cu bucată)

Dezavantaj:

- Permite o marjă de eroare destul de mare (e important mărimea eșantionului: dacă mărimea lui e mai mică atunci avem o probabilitate mai mare de a scăpa produse defecte și invers)

Avantaj:

- Timpul de control e mai redus
- Diminuează costurile

5.6 Evaluarea calității serviciilor.

Calitatea serviciilor e dificil de măsurat datorită caracteristicilor lor: intangibilitate, simultaneitate, eterogenitate.

Calitatea serviciilor are în vedere următoarele aspecte:

- Exactitatea serviciului
- Aparențele exterioare ale prestării serviciului (aici sunt incluse și facilitățile oferite prin prestarea serviciului)
- Gradul de receptivitate a angajaților față de:
 - Dorințele și cerințele consumatorilor
 - Dispozițiile care vin pe scară ierarhică
- Certitudinea servirii: care generează încredere din partea clienților

Problemele de calitate care apar pe parcursul prestării serviciilor:

Aceste probleme se concretizează în așa numite **decalaje**:

- 1) Se manifestă între serviciul pretins de clienți și percepțiile managerilor asupra pretențiilor consumatorilor.

Cauze:

- lipsa studierii pieței,
- existența unei comunicări necorespunzătoare între manageri și angajați,
- un număr prea mare de nivele ierarhice

- 2) Între percepțiile managerilor asupra pretențiilor consumatorilor și transpunerea acestor pretenții în specificații de calitate.

Cauze:

- insuficienta importanță acordată calității,
- lipsa de preocupare pentru standardizarea sarcinilor de muncă,
- lipsa procedurilor pentru stabilirea obiectivelor și în special a obiectivelor legate de calitate.

- 3) Între transpunerea pretențiilor consumatorilor în specificații de calitate și prestarea propriu-zisă a serviciului (sau altfel spus între prevederile de calitate și prestarea serviciului)

Cauze:

- ambiguitatea sarcinilor de muncă,
- neconcordanțe între sarcinile de muncă și calificarea angajaților,
- necorelarea sarcinilor de muncă cu dotarea tehnică,
- lipsa unui spirit de lucru în echipă.

- 4) În comunicațiile întreprinderii cu consumatorii pe parcursul prestării serviciului.

- 5) Între serviciul pretins și serviciul efectiv.

Concluzie: pretențiile consumatorilor constituie un factor critic (esențial) în aprecierea calității servirii.

Capitol 6

Strategii ale unităților economice

6.1 Conceptul de strategie economică

Termenul de strategie a cunoscut o utilizare mai frecventă în ultimele decenii. Nu se poate vorbi de o definiție unanim acceptată, se cunosc mai multe opinii.

Strategia poate fi definită în următoarele feluri:

- 1) Un ansamblu de decizii în condiții de incertitudine
- 2) Regulă care prescrie o procedură de adoptare a deciziilor.
- 3) Specificație care arată relația dintre sursele informaționale ale unității și fluxurile decizionale rezultate.
- 4) O concepție pe baza căreia are loc procesul de dezvoltare a unității economice.
- 5) Sumă de decizii pentru realizarea legăturii între obiectivele unității economice și finalitatea activității acesteia.
- 6) Reprezintă o suită de decizii având ca scop finalitatea optimă a activității unității economice într-o anumită perioadă de timp. (conform dicționarului de marketing)
- 7) O concepție de stabilire a obiectivelor unității economice pe termen lung, o concepție de stabilire a acțiunilor ce urmează să se desfășoare și a modului de repartizare a resurselor pentru realizarea obiectivelor.
- 8) Constituie un mod de determinare a scopurilor și obiectivelor fundamentale ale unei întreprinderi pe termen lung și un mod de adaptare a măsurilor de acțiune și de alocare a resurselor pentru realizarea acestor scopuri.

Concluzie: elaborarea strategiei e un obiectiv principal în activitatea de conducere.

Sistematizând aceste opinii s-au format două puncte de vedere principale:

- 1.** Henry Fayol și dezvoltată apoi de Business School of Harvard. Acest curent de opinie consideră strategia ca fiind o opțiune pe termen lung diferită de decizia tactică.
- 2.** Ansoff abordează strategia unității economice în funcție de mediul ambiant al fiecărei întreprinderi.

Definiție generică: Strategia reprezintă știința și arta unității economice de a se adapta la cerințele mediului, la cerințele pieței și de a influența mediul sau piața pe termen lung.

Ansamblul activităților desfășurate în acest scop desemnează comportamentul strategic al unității economice.

6.2 Elementele strategiei unității economice

Aceste elemente sunt următoarele:

1) Obiectivele urmărite

Reprezintă o explicitare într-o formă concretă și măsurabilă a scopurilor urmărite. Ele trebuie să se constituie într-o expresie a eficienței combinării și transformării factorilor de producție de care dispune întreprinderea. Formularea acestor obiective se realizează pe seama și în urma identificării tendințelor sistemului de nevoi care trebuie satisfăcute de produsele unității, a tendințelor progresului științific și tehnic, a posibilităților întreprinderii și a conjuncturii economice interne și internaționale.

2) Modalitățile de realizare a obiectivelor

Acestea vizează căile și metodele de acțiune pentru realizarea obiectivelor. Acestea depind de potențialul de producție, financiar, uman, inovativ, comercial și de competitivitatea întreprinderii relevantă (exprimată) prin diagnoza stării și eficienței utilizării factorilor de producție.

Exemple de metode: creșterea capacității de producție, diversificarea/specializarea activității, cooperarea în producție, pătrunderea pe noi piețe, perfecționarea pregătirii angajaților etc.

3) Resursele necesare

Acestea cuprind: disponibilitățile proprii, cele atrase și cele împrumutate. Aceste disponibilități privesc potențialul material, financiar, uman, informational etc.

4) Termenele de realizare a obiectivelor stabilite

Termenul declanșării activităților, termenele intermediare și cele finale sunt fixate de către factorii de decizie în concordanță cu resursele, cu potențialul întreprinderii și cu orizontul de timp avut în vedere la elaborarea strategiei. Toate elementele strategiei trebuie să fie flexibile, să manifeste suplețe și să fie ușor adaptabile variațiilor care pot interveni pe parcursul adoptării strategiei.

6.3 Factori ai strategiei unității economice

Strategia e influențată de o serie de factori cauzali și condiționali care pot fi exogeni sau endogeni în funcție de câmpul activității lor.

Factori endogeni

- 1) **Factori financiari** care au următoarele elemente componente:
 - Fluxurile bănești
 - Raportul dintre datorii și capital propriu
 - Raportul dintre cifra de afaceri și activitatea unității
 - Raportul dintre profit și costuri.
- 2) **Factori informaționali și inovationali** care au următoarele elemente componente:
 - Capacitatea de concepție
 - Amploarea activității de inovare
 - Situația brevetelor de invenție și inovații
 - Sistemul informațional (structură, complexitate, întindere)
- 3) **Factori tehnici și tehnologici** care au următoarele elemente componente:
 - Echipamentele
 - Nivelul tehnic al acestora
 - Tehnologia utilizată
 - Calitatea și cantitatea materiilor prime, materialelor, energiei și a combustibililor.
- 4) **Factori umani** care au următoarele elemente componente:
 - Disponibilul de forță de muncă
 - Nivelul de calificare
 - Structura forței de muncă pe nivele de execuție: muncitori, maiștrii, cadre superioare de conducere
- 5) **Factori de conducere, organizare și administrare** care au următoarele elemente componente:
 - Sistemul de gestiune
 - Sistemul de control al calității
 - Tipul producției (de masă, de serie sau unicat)
 - Raportul atât numeric cât și de comunicare între personalul de conducere și personalul administrativ
- 6) **Factori de marketing** care au următoarele elemente componente:
 - Cota de piață
 - Poziționarea mărcii produselor proprii pe piață
 - Serviciile post-vânzare
 - Numărul clienților
 - Informația asupra pieței

Factori exogeni

Acești factori alcătuiesc mediul ambiental al unității economice și cuprind un ansamblu de condiții externe sub influența cărora se desfășoară activitatea unității.

Printre factorii exogeni amintim: piața, sistemul de acordare a creditelor, cadrul juridic în care IMM-urile își desfășoară activitatea, starea și tendințele progresului științific și tehnic etc.

În funcție de acești factori exogeni există mai multe modalități de obținere a unui avantaj concurențial:

- Dezvoltarea unor produse noi
- Obținerea celei mai mari cote de piață pentru un produs sau serviciu
- Descoperirea unor nișe de piață
- Obținerea unui avantaj de cost
- Realizarea unui canal de distribuție puternic
- Construirea unei puternice imagini de marcă

Portofoliul de strategii include:

- Strategii globale care privesc sistemul economic în ansamblul său
- Strategii corespunzătoare fiecărei funcții și fiecărei ipostaze a unității economice

Ținând seama de cele amintite vom întâlni în practică: strategii de conducere, organizaționale, informaționale, de producție, de piață, de personal etc.

6.4 Strategia de piață a unității economice

Strategia de piață exprimă atitudinea unității economice față de dinamica accelerată a mediului ambiant și în special față de previzibilă a cererii, a ofertei și a raportului dintre ele.

Obiectivele strategiei de piață sunt următoarele:

- Creșterea cotei de piață
- Diminuarea riscurilor
- Creșterea rentabilității
- Creșterea vânzărilor

În funcție de criteriul de clasificare utilizat se cunosc diferite variante strategice denumite: alternative de comportament și alternative de poziție.

A) Alternative de comportament: sunt variante strategice care se pot formula și aplica în funcție de următoarele elemente:

1) Comportamentul unității economice față de schimbările pieței

Strategii:

- a) Strategie pasivă sau adaptivă: care respectă schimbările pieței și își adaptează deciziile la aceste schimbări;
- b) Strategie anticipativă: care studiază piața și anticipează schimbările mediului căutând să prevadă pericolele și să aplice măsuri corective înainte de producerea efectivă a schimbărilor;
- c) Strategie activ-inovativă: prin care unitatea economică studiază mediul ambiant și modul în care activitățile sunt influențate de evoluția acestuia. Succesul unei astfel de strategii depinde hotărâtor de funcționarea mecanismului format din cercetare-dezvoltare, producție și marketing.

2) Comportamentul unității economice față de ritmul schimbării mediului

Strategii:

- a) Strategie ofensivă: cu accent pe cercetare, pe găsirea unor tehnici și tehnologii noi ale fabricației și pe ridicarea nivelului calității. Această strategie urmărește creșterea capacității de influențare a pieței.
- b) Strategie defensivă: care urmărește consolidarea poziției pe piață prin îmbunătățirea calității și competitivității.
- c) Strategie de întreprindere: prin care firma urmărește depistarea eventualelor nișe în producție sau în desfacerea mărfurilor pe piață.

B) Alternative de poziție

Acestea sunt variante strategice stabilite în funcție de:

1) Poziția față de structura pieței

- a) Strategie nediferențiată: urmărește un plan (program) global de implementare pe piață;
- b) Strategie diferențiată: vizează câte un program de acțiune pentru fiecare segment de piață;
- c) Strategie concentrată: se referă la un singur segment sau la un număr limitat de segmente de piață (maxim 3)

2) Poziția față de evoluția capacității pieței

- a) Strategie de menținere a poziției pe piață
- b) Strategie de dezvoltare a activității
- c) Strategie de restrângere a activității

Strategia de piață reprezintă o combinație în care intră câte o alternativă din fiecare grupă. Exemplu: strategie activ-inovativă de întreprindere, diferențiată de dezvoltare.

Cele mai importante mijloace de realizare a strategiilor de piață sunt produsul și prețul. În concluzie strategiile de produs și de preț sunt componente ale strategiei de piață.

Strategia de produs poate fi:

- strategie a stabilității sortimentale pentru produse cu performanțe ridicate,
- strategie a restrângerii sortimentale
- strategie a diversificării produselor.

Strategiile de preț sunt utilizate pentru dobândirea unei poziții avantajoase pe piață și creșterea eficienței activității întreprinderii.

În funcție de obiectivul urmărit distingem:

a) Strategii ale prețului scăzut sau ale prețurilor penetrante (prețuri japoneze)

Se aplică de regulă pe o piață cu cerere foarte elastică și se bazează pe costuri de producție scăzute. Se dorește descurajarea concurenței chiar și prin acceptarea unor pierderi inițiale.

b) Strategii ale prețului înalt sau elitist

Se aplică pentru produse noi și pentru un anumit segment de consumatori cu venituri mari.