



Finanțat de
Uniunea Europeană



CURS

ANTREPRENOR IN ECONOMIA SOCIALA

Titlul proiectului: PROGRESSIO RURAL- AL DOILEA PROIECT IN SPRIJINUL ECONOMIEI SOCIALE

SMIS: 316649



Finanțat de
Uniunea Europeană



CAP 3. ELEMENTE SPECIFICE MANAGEMENTULUI ANTREPRENORIAL

3.1. Stakeholderii micilor afaceri

- Termenul stakeholder desemnează o persoană sau un grup de persoane care au un interes sau o implicare personală directă sau emoțională în funcționarea unei organizații și în realizarea performanțelor acesteia, pe care le poate (pot) influența într-o manieră semnificativă.
- Cel mai important stakeholder este întreprinzătorul însuși, cel care a înființat firma și care o conduce direct sau o supervizează îndeaproape și își însușește integral sau parțial profitul rezultat. De asemenea, în IMM-urile aflate în coproprietate, acționarii/asociații urmăresc ca firma la care au participat cu capital să realizeze un profit cât mai mare.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- Managerii firmei sunt un stakeholder deosebit de important, îndeosebi în firmele mijlocii și mici. În microfirme, unde întreprinzătorul este managerul atotputernic, importanța lor se diminuează, iar în microfirmele integral familiale, această categorie de stakeholderi nu există. Indiferent de poziția deținută în firmă, managerii, prin deciziile/acțiunile adoptate/întreprinse, influențează în mod decisiv performanțele IMM-ului. Deoarece veniturile și statutul oricărui manager depind direct de funcționarea și de performanțele firmei, acesta este întotdeauna foarte interesat de calitatea activităților desfășurate.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- Cumpărătorii (clienții), care condiționează însăși existența IMM-ului prin achiziționarea produselor și/sau serviciilor sunt o altă categorie de stakeholderi.
- Distribuitorii (dacă este cazul) așteaptă de la firmă mărfuri în sortimentul, calitatea și cantitatea solicitate. În măsura în care aceste produse sunt apreciate și cumpărate, aceștia sunt interesați în existența și dezvoltarea firmei.
- Băncile influențează funcționalitatea și performanțele firmei prin calitatea operațiunilor bancare curente și prin condițiile de acordare a creditelor curente și/sau de dezvoltare. În același timp, întreprinderile mici și mijlocii sunt pentru bănci firme cliente, constituind o sursă de venituri și, de aceea, societățile bancare sunt interesate în consolidarea economico-financiară a firmelor.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- Furnizorii (de materii prime, materiale, utilaje/echipamente, energie, ambalaje, piese de schimb, etc.) influențează funcționalitatea și eficacitatea firmei prin calitatea, termenele de furnizare și condițiile de plată ale produselor/serviciilor oferite. Concomitent, fiecare furnizor este interesat în consolidarea și creșterea economică a firmei, pentru menținerea acesteia în calitate de client.
- Calitatea serviciilor oferite de firmele de consultanță și training influențează, de regulă, pozitiv activitatea IMM-urilor care au apelat la aceste servicii. Deoarece furnizorii de consultanță managerială, juridică, contabilă, tehnică etc. prestează servicii numai în anumite perioade, aceștia sunt interesați ca firmele pentru care au furnizat servicii să le rămână în continuare clienți.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- Pentru stat (administrația publică), fiecare întreprindere mică și mijlocie constituie o sursă de venituri la bugetul de stat și de noi locuri de muncă, constituind totodată motorul dezvoltării economice. În paralel, calitatea activității desfășurate și a măsurilor întreprinse de instituțiile administrației publice influențează pozitiv sau negativ derularea activităților firmelor.
- Administrația locală influențează într-o măsură apreciabilă activitatea firmelor de pe raza lor de autoritate. Este cunoscut faptul că birocrăția și corupția constituie o influență negativă a administrației asupra firmelor mici și mijlocii, având un impact considerabil asupra acestora. În același timp, orice administrație locală este interesată în buna funcționare a IMM-urilor care sunt surse de locuri de muncă și de finanțare a bugetelor locale.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- Organizațiile de IMM-uri, celelalte organizații patronale și camerele de comerț, de care depinde în bună măsură calitatea mediului de afaceri existent, influențează activitatea IMM-urilor fie direct, prin intermediul serviciilor pe care le furnizează, fie indirect prin lobby-ul exercitat în cadrul structurilor politice.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- Investitorii de risc constituie un tip de stakeholder mai puțin cunoscut și prezent în țara noastră, însă cu mari perspective în viitor, întrucât reprezintă o sursă potențială de finanțare pentru IMM-uri, în special pentru firmele mijlocii. Investitorii de risc finanțează pentru o anumită perioadă firmele cu potențial mare de dezvoltare, cumpărând o parte din capitalul social și participând la managementul acestora.
- În afara stakeholderilor menționați, mai există și stakeholderii ocazionali, care se manifestă atunci când firma se confruntă cu evenimente deosebite (accidente, furturi, procese, etc.) În această categorie se includ poliția, instanțele de judecată, etc.



Finanțat de
Uniunea Europeană



3.2. Strategii antreprenoriale

- Tipurile de strategii antreprenoriale sunt următoarele:
 - **strategia completă** – se caracterizează prin complexitate ridicată, planificare riguroasă a activităților firmei și implicare de resurse apreciabile. Acoperă un orizont temporal mai mare (de 3-5 ani), este orientată proactiv, analizează un volum considerabil de informații și încorporează un bagaj considerabil de cunoștințe economice și manageriale;



Finanțat de
Uniunea Europeană



- **strategia punctului critic** – ia în considerare o perioadă medie și se focalizează asupra dificultăților și a problemelor importante cu care se confruntă firma. După ce se găsesc soluții la aceste probleme, se continuă cu procesele de planificare;
- **strategia oportunistică** – implică un orizont temporal redus și se concentrează asupra identificării și valorificării oportunităților antreprenoriale. Deși pornește de la o formă superficială de planificare, imediat ce se sesizează oportunități pentru firmă, se deviază foarte rapid de la previziunile realizate inițial;



Finanțat de
Uniunea Europeană



- **strategia reactivă** se caracterizează prin reacțiile imediate la situațiile cu care firma și întreprinzătorul sunt confrunțați, fără a încerca să le influențeze. Nu implică procese de previzionare direcționate spre îndeplinirea anumitor scopuri și din această cauză unii specialiști nu o consideră o strategie propriu-zisă.

Experiența a demonstrat că cele mai eficace rezultate sunt obținute de firmele mici și mijlocii care se bazează pe strategia antreprenorială a punctului critic și strategia completă.



Tipologia strategiilor organizaționale și particularitățile acestora în IMM-uri sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Criterii de clasificare	Tipuri de strategii organizaționale particularitățile acestora în IMM-uri
1. Sfera de cuprindere	Globale - prezintă o complexitate mai redusă comparativ cu firmele mari; - cel mai adesea nu iau forma unor planuri sau programe riguros proiectate și structurate; Parțiale - se utilizează mai rar în imm-uri; - cele mai frecvente sunt strategiile parțiale comerciale și financiare; - întreprinzătorul are o contribuție determinantă în elaborarea lor apelând rareori la specialist.



2. Gradul de participare a firmei la elaborarea strategiei

Integrate

se întâlnesc rareori în IMM-uri, mai ales în filmele mijlocii care fac parte dintr-un holding;

Independente

predomină cvasiabsolut în imm-uri, întreprinzătorul imprimându-i puternic viziunea antreprenorială.

3. Dinamica principalelor obiective încorporate

Redresare

se folosesc mai rar, îndeosebi în firmele mijlocii; microfilmele și firmele mici când intră în criză, de regulă dau faliment; Consolidare

se întâlnesc în firmele mici i mijlocii care au reușit să deslușească o perioadă de criză;

Dezvoltare

– sunt caracteristice IMM-urilor dinamice sau tip gazela care au o situație economică solidă și un apreciabil potențial tehnic și comercial.



4. Tipul obiectivelor și natura abordărilor	Restructurare se întâlnesc în filmele mijlocii, mai rar în firmele mici și microfirme și vizează reorientări și/sau redimensionării a activităților firmei; Managerială este folosită doar în firmele de dimensiune mijlocie spre mare care au o activitate mai complexă și un sistem de management conturat; Joint-venture se utilizează în toate categoriile de IMM-uri care vizează asocierea cu un partener din altă țară, cu o frecvență mai mare în firmele, mijlocii și mici; Inovaționale – se practică în firmele mici și mijlocii, de obicei în cele mijlocii spre mari, care au potențial de cercetare-dezvoltare și de producție; sunt focalizate cel mai adesea pe un produs. Ofensive se utilizează în IMM-urile care au un potențial comercial, de producție și financiar apreciabil și care au în vedere îmbunătățirea poziției deținute pe piețele actuale și pătrunderea pe noi piețe; se practică cel mai adesea în firmele de dimensiune medie și cele mici; Specializare se întâlnesc rar, de regulă, în situațiile în care firmele mici și mijlocii sunt subcontractante; Diversificare se regăsesc mai ales în firmele de dimensiune medie (mai rar în cele mici) care desfășoară activități productive și sau dezvoltarea/ lărgirea gamei de produse fabricate;
---	---



Finanțat de
Uniunea Europeană



5. Natura viziunii, obiectivelor și mijloacelor încorporate

Economice

-sunt predominante absolut în IMM-uri toate strategiile antreprenoriale având ca obiectiv fundamental maximizarea profitului pe baza studieri și luării în considerare a cerințelor pieței;

Administrativ

-economice nu se practică, de regulă în IMM-uri.



Finanțat de
Uniunea Europeană



3.3. Servicii pentru IMM-uri

Serviciile pentru IMM-uri se divid în două mari categorii:

- ☐ servicii curente
- ☐ servicii – suport al dezvoltării.

Serviciile curente se referă la satisfacerea unor necesități de funcționare zilnică ale firmei, fără de care aceasta nu-și poate continua activitățile.

În această categorie intră: serviciile de telefonie, poștă, bancare, de asigurări, informatice, notariale, juridice, contabile, etc

Serviciile-suport au în vedere satisfacerea unor necesități ale firmei mici sau mijlocii care țin de înființarea și dezvoltarea acesteia, de realizarea anumitor perfecționări în cadrul său, pentru care firma nu posedă competențe necesare.

Din această categorie fac parte: consiliere și consultanță în multiple domenii, pregătire sau training, garantare, networking, complexe, etc.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Tipuri de probleme, gestionarea și rezolvarea acestora

În general, problemele unei afaceri pot fi cauzate de surse externe sau de surse interne.

Sursele externe pot fi crizele economice sau politice, modificări legislative majore care afectează industria în care operează compania, devalorizarea bruscă a monedei de referință față de cele internaționale, anumite evoluții sau revoluții tehnologice sau de altă natură care schimbă fundamental modul de funcționare al unei industrii sau a alteia. Chiar dacă acestea sunt elemente semnificative de influență pentru orice afacere, aproape niciodată problemele unei companii nu sunt în exclusivitate generate de acești factori externi. Mai mult, putem spune că factorii externi, care nu sunt controlabili (și uneori nu sunt nici predictibili) duc la eșecul unei afaceri numai în măsura în care există și niște factori interni corelați. Altfel, ar fi oarecum paradoxal să vedem că, și într-o perioadă de criză extrem de dură, sunt totuși companii care supraviețuiesc, ba chiar și afaceri care continuă să crească și să fie profitabile.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Cauzele interne care contribuie la eșecul unei afaceri sunt de mai multe tipuri, dar în principal, ele se grupează în jurul problemelor de management și de leadership. Mai ales în mediul antreprenorial tipic, fondatorul companiei este în același timp și managerul general al acesteia, dar și liderul informal al organizației. Așa că, într-un fel sau în altul, problemele companiei, dacă există, sunt în mare măsură cauzate chiar de antreprenorul însuși.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Putem structura aceste probleme in **trei categorii**:

- 1. Probleme strategice**
- 2. Probleme de management**
- 3. Probleme de planificare financiara si control al activitatii:**



Finanțat de
Uniunea Europeană



1. Probleme strategice

– greseli in gestionarea relatiilor cu clientii sau furnizorii (dar si cu alti parteneri sau stakeholders); una dintre cele mai frecvente erori, in aceasta categorie, este acceptarea unor conditii nerezonabile in relatia cu furnizorii foarte importanti sau cu clientii cheie (asa cum mentionam si intr-un alt capitol, exista riscul de a sufoca o afacere complet, daca aceasta este prinsa la mijloc intre niste preturi mari si lipsa termenelor de plata din partea furnizorilor si niste conditii foarte dure ale clientilor, din punct de vedere al pretului si al termenului de plata);



Finanțat de
Uniunea Europeană



- lipsa unor „planuri B”: desi antreprenorii vad, zi de zi, ca lucrurile nu merg intotdeauna asa cum au fost planificate, acestia refuza de cele mai multe ori sa planifice pentru asemenea contingente, situatie in care orice criza, schimbare de reglementari sau orice alte modificari rapide in piata relevanta prind antreprenorul (ca si pe restul companiei) pe nepregatite;
- fixarea pe un produs sau serviciu care este o „idee” a antreprenorului mai curand decat o oportunitate reala de business;



Finanțat de
Uniunea Europeană



– erorile de apreciere cu privire la piața sau nișa relevantă pentru activitatea companiei; prea multe companii nu reușesc să se focalizeze pe produsele care aduc profitabilitate, pentru că încearcă să realizeze volume de afaceri din ce în ce mai mari bazate pe produse de margine mică, ceea ce nu aduce profituri, în schimb poate face ca firma să rămână rapid fără cash;

– diversificarea activității companiei în zone care nu sunt deloc relateate cu activitatea de bază; așa cum am precizat și în capitolul legat de diversificare, aceasta este o tentativă importantă pentru mulți antreprenori și poate duce la utilizarea cashflow-ului produs de partea viabilă a companiei să fie risipit în proiecte de dezvoltare prin diversificare ce nu sunt bazate pe vreo sinergie sau pe vreo relaționare;



Finanțat de
Uniunea Europeană



– concentrarea pe un proiect prea mare: antreprenorii au aspiratii inalte si, uneori, se lanseaza (impreuna cu intreaga echipa, cu intreaga companie) in proiecte mult peste posibilitatile lor si fara a verifica implicatiile de cash-flow; de prea multe ori, acest mare proiect este si ultimul pentru antreprenorii care procedeaza in acest mod.



Finanțat de
Uniunea Europeană



2. Probleme de management

– lipsa experienței și abilităților de management: aici este o problemă la fel de veche cât istoria antreprenorială modernă, pentru că în general, la start-up, antreprenorul își asumă, de facto, rolul de manager general, dar și pe acela de director de resurse umane (uneori și director de marketing, director financiar și director de operațiuni); ceea ce este poate rezonabil în momentul start-ului, devine nerezonabil atunci când compania s-a dezvoltat deja suficient, dar antreprenorul realizează în continuare, de unul singur, toate aceste activități de management, deși ar fi trebuit să își construiască deja o echipă de management; pe măsura ce compania crește, antreprenorul trebuie să își schimbe și el semnificativ stilul de management, iar dacă nu reușește, atunci ar trebui, pentru binele afacerii, să facă un pas în spate și să își angajeze un manager;



Finanțat de
Uniunea Europeană



– lipsa unui departament financiar consistent cu o activitate completa, inclusiv planificare si management financiar: de cele mai multe ori, in afacerile antreprenoriale (chiar si in cele care au ajuns la anumite volume de afaceri semnificative, numar mare de angajati si o structura complexa de business), functia financiara a companiei nu este nimic mai mult decat cea de contabilitate, iar acest lucru este extrem de periculos si trebuie rezolvat cat mai rapid in procesul de dezvoltare a afacerii, prin angajarea unui director financiar competent;



Finanțat de
Uniunea Europeană



– o problema importanta in afacerile antreprenoriale este ca, nu de putine ori, acestea schimba frecvent oamenii din echipa de conducere, fie pentru ca ei nu colaboreaza suficient de bine cu antreprenorul, fie pentru ca nu sunt remunerati la nivelul lor de competenta si experienta, fie pentru alte motive obscure (uneori, din cauza nepotismului care exista in multe companii antreprenoriale); aceste schimbari frecvente sunt extrem de periculoase, pentru ca in anumite situatii, oamenii care pleaca sunt singurii care intelegeau afacerea.



Finanțat de
Uniunea Europeană



3. Probleme de planificare financiara si control al activitatii:

- folosirea unor credite prea mari si prea impovaratoare pentru companie: uneori, mai ales in perioadele bune de activitate, pare foarte simplu si eficient sa extinzi o linie de credit sau sa cresti nivelul de indatorare a companiei, in general; cand vremurile nu mai sunt la fel de bune sau chiar cand apar efecte sezoniere marcate, aceasta lejeritate de extindere pe credit poate fi platita scump de companie, mergand pana la faliment;
- lipsa substantiala a unor proiectii financiare serioase in afacerile antreprenoriale, mai ales atunci cand e vorba despre proiectiile de cash-flow;
- rapoarte de management inadecvate: problema cu rapoartele de management bazate pe balanta lunara este ca datele sunt vazute de management mult prea tarziu (de obicei, in ziua de 24 a lunii urmatoare!), cand nu mai poti face decat o analiza despre ce a fost, nu te ajuta cu nimic in proiectarea cifrelor pentru viitor;



Finanțat de
Uniunea Europeană



Mulumim pentru atentie acordata!

Formatori:

- Craciunoiu Elena Alina
- Bora Anca Maria