

Anca CONSTANTINESCU-DOBRA
Gabriela LOBONȚIU
Mădălina Alexandra COȚIU
Ștefan BODI
Șerban MEZA
Cristian-Liviu VELE

Veronica MAIER
Livia ANASTASIU
Ștefan Dragoș CÎRSTEA
Emilia Maria CÂMPEAN
Ioana SECHEL

METODE ANTREPRENORIALE PENTRU DOMENIUL TEHNIC

Managementul creșterii unei firme mici



U.T.PRESS
Cluj-Napoca, 2025
ISBN 978-606-737-785-9

Anca CONSTANTINESCU DOBRA
Gabriela LOBONȚIU
Mădălina Alexandra COȚIU
Ștefan BODI
Șerban MEZA
Cristian-Liviu VELE

Veronica MAIER
Livia ANASTASIU
Ștefan Dragoș CÎRSTEA
Emilia Maria CÎMPEAN
Ioana SECHEL

METODE ANTREPRENORIALE PENTRU DOMENIUL TEHNIC

MANAGEMENTUL CREȘTERII UNEI FIRME MICI



U.T.PRESS
Cluj-Napoca, 2025
ISBN 978-606-737-785-9



Editura U.T.PRESS

Str. Observatorului nr. 34

400775 Cluj-Napoca

Tel.: 0264 401999

e-mail: utpress@biblio.utcluj.ro

<http://biblioteca.utcluj.ro/editura>

Recenzia : Prof.dr.ing. Daniela Popescu
 Prof.dr.ing. Ovidiu Stan

Pregătire on-line: Gabriela Groza

Copyright © 2025 Editura U.T.PRESS

Reproducerea integrală sau parțială a textului sau ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al editurii U.T.PRESS.

ISBN 978-606-737-785-9

CUPRINS

Lista de figuri.....	9
Lista de tabele	10
Lista contribuțiilor.....	10
Introducere	11
1. Creșterea firmei și practici manageriale	15
1.1. De la stabilitate la scalabilitate	16
1.2. Dezvoltarea unui mindset centrat pe creștere și viziune.....	18
1.3. Proiectarea unui design organizațional favorabil creșterii	20
1.4. Particularitățile manageriale ale firmelor mici.....	22
1.5. Exerciții	27
1.6. Concluzii.....	28
1.7. Referințe	29
2. Sarcinile manageriale ale antreprenorilor.....	31
2.1. Practici de management privind creșterea firmei	32
2.2. Planificarea activităților	35
2.3. Organizarea și crearea unei structuri organizaționale.....	38
2.4. Coordonarea	43
2.5. Antrenarea-motivarea	46
2.6. Controlul.....	48
2.7. Concluzii.....	51
2.8. Referințe	54
3. Leadership, gestionarea conflictului și managementul eficient al timpului.....	55
3.1. Leadership	56
3.1.1. Leadership și competitivitate	56
3.1.2. Leadership-ul de echipă	57

3.1.3. Construirea unui leadership de echipă eficient	58
3.1.4. Exerciții	62
3.2. Managementul conflictului	63
3.2.1. Introducere	63
3.2.2. Situații conflictuale la locul de muncă	64
3.2.3. Tipuri de răspuns în situații conflictuale	65
3.2.4. Studiu de caz și exerciții	68
3.3. Managementul timpului: Arta eficienței	70
3.3.1. Definirea managementului timpului	70
3.3.2. Provocări în gestionarea eficientă a timpului	73
3.3.3. Strategii pentru gestionarea eficientă a timpului	77
3.3.4. Exerciții	80
3.4. Referințe	84
4. Dezvoltarea personalului	87
4.1. Etapele procesului de dezvoltare a personalului	88
4.1.1. Etapa de evaluare înainte de derularea programelor de dezvoltare:	89
4.1.2. Etapa de stabilire a obiectivelor	97
4.1.3. Etapa de planificare a dezvoltării personalului	99
4.1.4. Etapa de implementare a planurilor de dezvoltare a personalului:	102
4.1.5. Etapa de monitorizare	105
4.1.6. Etapa de evaluare după implementarea programelor de dezvoltare	108
4.2. Exemple de bune practici	111
4.3. Referințe	116
5. Negocierea	117
5.1. Importanța negocierii în etapa de dezvoltare și creștere	118
5.2. Pregătirea pentru negociere	119

5.3. Stiluri de negociere	120
5.4. Metode și tehnici de negociere	122
5.4.1. Metoda win-win	122
5.4.2. Tehnica ancorării (Anchoring).....	122
5.4.3. Tehnica pașilor mărunți (Foot in the door)	123
5.4.4. Tehnica cedării condiționate	123
5.5. Referințe	125
6. Managementul financiar al afacerii	127
6.1. Noțiuni și principii de management financiar	128
6.2. Funcțiunea financiară a organizației.....	128
6.3. Noțiuni cheie pentru antreprenori	129
6.4. Analiza financiară.....	130
6.4.1. Noțiuni generale.....	130
6.4.2. Necesitatea și rolul analizei financiare	131
6.4.3. Elementele analizei financiare	133
6.5. Fluxul de numerar	134
6.5.1. Tipuri de flux de numerar	135
6.5.2. Profit vs. flux de numerar	136
6.5.3. Analiza fluxurilor de numerar	136
6.6. Indicatori uzuali	139
6.6.1. Valoarea Prezentă Netă (VAN).....	139
6.6.2. Raportul Beneficiu/Cost (B/C)	139
6.6.3. Rata Internă de Rentabilitate (RIR).....	140
6.7. Exerciții și aplicații practice	141
6.8. Referințe	144
7. Indicatori cheie de urmărit în performanța firmei	145
7.1. Indicatorii cheie de performanță.....	146
7.1.1. Introducere.....	146

7.1.2. Aspecte generale	146
7.1.3. Definiții.....	148
7.2. Utilitatea indicatorilor cheie de performanță.....	150
7.2.1. Tipuri de indicatori de performanță	150
7.2.2. Modalități de implementare a indicatorilor de performanță..	152
7.2.3. Scopul utilizării indicatorilor de performanță	154
7.3. Studii de caz	157
7.3.1. Studiu de caz – Autonet Import S.R.L.....	157
7.3.2. Studiu de caz – Bosch România	161
7.4. Concluzii.....	164
7.5. Referințe	166
8. Lanțul valorii: De la fluxul de aprovizionare & furnizori la rețeaua de distribuție.....	169
8.1. Context și încadrare – lanțul valorii	170
8.2. Importanța managementului valoric	170
8.3. Tech-mining în contextul dezvoltării firmei.....	172
8.4. Blockchain și lanțul valoric: trasabilitate și încredere	173
8.5. Automatizarea și eficientizarea prin contracte inteligente.....	174
8.6. Crearea modelelor de afaceri noi și sustenabilitate folosind blockchain	174
8.7. Îmbunătățirea rezilienței și încrederii în lanțului valoric	174
8.8. Exemple de aplicare ale tehnologiei blockchain în lanțul valoric.	175
8.8.1. Industria alimentară	175
8.8.2. Industria auto	176
8.8.3. Sectorul logistic	178
8.9. Concluzii.....	180
8.10.Referințe	181
9. Managementul relației cu clienții	183
9.1. Sistemele de tip CRM	184

9.2. Folosirea inteligenței artificiale de către IMM-uri pentru CRM.....	193
9.3. Gestionarea situațiilor tensionate în relațiile cu clienții	195
9.3.1. Introducere.....	195
9.3.2. Exemplu demonstrativ.....	197
9.4. Referințe	204
10. Strategia de produs	207
10.1. Rolul produsului minim viabil în procesul de dezvoltare a unui start-up tehnologic	208
10.2. Matricea de creștere și evaluarea portofoliului de produse.....	216
10.3. Inovarea produselor	225
10.3.1. Tendințe actuale în domeniul inovației de produse	225
10.3.2. Utilizarea tehnologiilor emergente în inovarea produselor	226
10.3.3. Metode pentru adoptarea inovației într-o firmă mică.....	227
10.3.4. Modalități de finanțare a inovației într-o firmă mică.....	228
10.3.5. Studii de caz	230
10.3.6. Concluzii.....	233
10.4. Calitatea produselor	234
10.4.1. Scopul și importanța implementării unui sistem pentru managementul calității	234
10.4.2. Metode de îmbunătățire a calității	238
10.4.3. Studiu de caz: Toyota.....	243
10.4.4. Concluzii.....	244
10.4.5. Exerciții	245
10.5. Referințe	246
11. Selectarea strategiei de preț.....	249
11.1. Introducere.....	250
11.2. Tipuri de strategii de preț în funcție de industrie	251
11.2.1. Industria IT	251
11.2.2. Industria Alimentară și a Băuturilor	252

11.2.3.Industria Automotive	253
11.2.4.Industria Retail (Comerț cu Amănuntul)	254
11.2.5.Industria Serviciilor Financiare.....	254
11.2.6.Industria Farmaceutică.....	255
11.2.7.Industria Hotelieră și de Turism	255
11.2.8.Industria Educației și Cursurilor Online.....	256
11.3.Exerciții	257
11.4.Referințe	259

LISTA DE FIGURI

Figura 1. Definiția antreprenoriatului.....	22
Figura 2. Etapele organizaționale ale creșterii întreprinderilor mici	32
Figura 3. Pași în planificarea activității unei firme mici	36
Figura 4. Aspecte ale organizării structurale	38
Figura 5. Funcțiile coordonării	43
Figura 6. Factori pentru antrenarea-motivarea angajatului	47
Figura 7. Relația dintre stabilirea obiectivelor și controlul managerial	49
Figura 8. Valoarea oferită clientului	185
Figura 9. Etapele principale pentru implementarea unui sistem CRM	186
Figura 10. Componentele principale ale unui sistem CRM	190
Figura 11. Tipologii ale clienților după loialitate și fidelitate	191
Figura 12. Pași pentru soluționarea situațiilor tensionate cu clienții	199
Figura 13. Stagiile de dezvoltare ale unui MVP	208
Figura 14. Harta de parcurs a produsului	209
Figura 15. Procesul de dezvoltare a unui MVP	210
Figura 16. MVP-ul la intersecția dintre produsele care pot fi dezvoltate de către echipă și percepția consumatorilor	211
Figura 17. Tehnica MoSCoW de taxonomie a caracteristicilor unui MVP.	213
Figura 18. Rezultatele evaluării Kano	214
Figura 19. Etapele de dezvoltare a produselor de tip MVP, MLP, MDP	214
Figura 20. Performanțele unei USA.....	217
Figura 21. Cadranele matricei BCG.....	218
Figura 22. Decizii strategice având la baza BCG.....	220
Figura 23. Analiza BCG și ciclul de viață a produsului.....	220
Figura 24. Indicatori de analiza GE.....	221
Figura 25. Diagrama GE.....	222
Figura 26. Principalele strategii recomandate în analiza GE	223

Figura 27. Beneficiile implementării managementului calității	236
Figura 28. Componentele strategiei de preț.....	250

LISTA DE TABELE

Tabel 1. Etapele principale ale analizei financiare.....	132
Tabel 2. Indicatori principali pentru analiza performanței financiare a afacerii	138
Tabel 3. Cele 17 tipuri de clienți	187
Tabel 4. Cerințe și funcționalități necesare pentru MVP a tabletei Remarkable.....	215
Tabel 5. Principalele caracteristici ale categoriilor de produse din modelul BCG	219

LISTA CONTRIBUȚIILOR

Anca CONSTANTINESCU-DOBRA.....	Cap. 9.1; 9,2; 10.1; 10.2
Veronica MAIER.....	Cap. 3.3
Gabriela LOBONȚIU.....	Cap. 1.4; Cap. 2
Livia ANASTASIU.....	Cap. 4
Mădălina Alexandra COTIU.....	Cap. 3.2; 9.3
Ștefan Dragoș CÎRSTEA.....	Cap. 6
Ștefan BODI.....	Cap. 10.3
Emilia Maria CÂMPEAN.....	Cap. 10.4; 11
Șerban MEZA.....	Cap. 8
Ioana SECHEL.....	Cap. 7
Cristian-Liviu VELE.....	Cap. 1.1; 1.2; 1.3; 3.1; 5

Editor și tehnoredactor

Conf.dr.ing. Bodi Ștefan

INTRODUCERE

În ultimele decenii, antreprenoriatul tehnic a devenit un motor esențial al inovației și dezvoltării economice. În România și în întreaga Europa, tot mai mulți absolvenți ai universităților tehnice își transformă ideile în afaceri concrete, creând firme mici și mijlocii (IMM-uri) cu potențial de creștere. Totuși, succesul pe termen lung nu este determinat doar de inovație tehnologică, ci și de capacitatea de a implementa metode și instrumente manageriale eficiente.

Cartea **„Metode antreprenoriale pentru domeniul tehnic. Managementul creșterii unei firme mici”** se adresează tocmai acestor antreprenori – ingineri și alți profesioniști din domeniul tehnic care ***au făcut deja pasul spre antreprenoriat și acum caută să-și consolideze și să-și extindă afacerile.***

Lucrarea de față oferă nu doar principii teoretice de management, ci și un set de practici aplicabile, ilustrate prin exemple reale din mai multe industrii: construcții, auto, alimentară, logistică, servicii, tehnologia informației, producție avansată, etc.

Scopul este să ofere antreprenorilor tehnici un ghid clar pentru navigarea printre provocările zilnice și pentru a lua decizii informate în contextul dinamic al economiei actuale.

Elementul distinctiv al acestei cărți este abordarea practică, axată pe ***soluții concrete și adaptabile.*** Nu ne limităm la metode generaliste, ci prezentăm instrumente testate și exemple de succes din industrii variate, astfel încât cititorii să poată extrapola lecțiile în funcție de specificul afacerii lor. Fie că este vorba despre creșterea eficienței operaționale, dezvoltarea unei structuri organizaționale agile sau gestionarea finanțelor cu precizie, fiecare capitol este conceput să răspundă nevoilor reale ale IMM-urilor tehnice.

De asemenea, lucrarea oferă un accent deosebit pe dezvoltarea abilităților manageriale personale ale antreprenorilor – planificare strategică, coordonare, negociere, luarea deciziilor financiare și managementul relațiilor cu clienții. În plus, am inclus instrumente moderne precum CRM susținut de inteligență artificială, blockchain pentru trasabilitate și contracte inteligente, precum și metode de inovare a produselor prin tehnologii emergente.

Această carte nu este doar o colecție de bune practici, ci un partener educațional pentru antreprenorii tehnici aflați într-o etapă critică de dezvoltare.

Cititorii vor găsi aici nu doar răspunsuri la întrebările „ce?” și „cum?”, ci și motivația și încrederea necesare pentru a-și transforma firmele în afaceri competitive și sustenabile.

Vă invităm să explorați fiecare capitol ca pe o treaptă spre excelență antreprenorială, cu deschiderea de a adapta și personaliza metodele propuse conform nevoilor și oportunităților unice ale afacerii dumneavoastră!

Capitolul 1 – Creșterea firmelor mici: oferă o introducere în particularitățile managementului IMM-urilor și factorii care influențează creșterea acestora.

Capitolul 2 – Sarcinile manageriale ale antreprenorilor: detaliază planificarea, organizarea, coordonarea și alte sarcini esențiale ale antreprenorului.

Capitolul 3 – Leadership, gestionarea conflictului și managementul eficient al timpului: adresează aceste trei competențe importante necesare pentru orice antreprenor de succes.

Capitolul 4 – Dezvoltarea personalului: abordează strategii de recrutare, motivare și formare a angajaților pentru susținerea creșterii firmei.

Capitolul 5 – Negocierea: explorează metode și stiluri de negociere, cu accent pe etapele de dezvoltare ale firmei.

Capitolul 6 – Managementul financiar al afacerii: prezintă principiile managementului financiar, analiza fluxului de numerar și indicatorii financiari esențiali.

Capitolul 7 – Indicatori cheie de urmărit în performanța firmei: introduce KPI relevanți și studii de caz din firme consacrate precum Autonet și Bosch România.

Capitolul 8 – Lanțul valorii: discută integrarea furnizorilor și distribuției, folosirea blockchain și exemple practice din diverse industrii.

Capitolul 9 – Managementul relației cu clienții (CRM): evidențiază costurile și beneficiile utilizării anumitor sisteme de tip CRM (managementul relației cu clienții) potrivite pentru o firmă mică, precum și AI pentru creșterea satisfacției și loialității clienților.

Capitolul 10 – *Strategia de produs*: oferă detalii pentru lansarea unui produs minim viabil (MVP), cu tehnicile adaptate unor firme mici, metode de evaluare a profitabilității și competitivității portofoliului de produse. Totodată abordează inovarea și managementul calității, cu studii de caz relevante.

Capitolul 11 – *Selectarea strategiei de preț*: oferă metode de stabilire a prețurilor și analize comparative între industrii.

Într-un mediu de afaceri în continuă schimbare, succesul nu mai este doar rezultatul intuiției sau al muncii asidue. Este rodul aplicării metodelor și tehnicilor de management moderne, al educației continue și al capacității de adaptare.

Antreprenorii care investesc în propria dezvoltare managerială transformă provocările în oportunități și cresc afaceri sustenabile.

Cunoașterea nu este un lux, ci un instrument strategic.

Fiecare concept, fiecare instrument și fiecare exemplu din această carte sunt pași concreți către performanță. În afaceri, educația nu se termină niciodată – ea devine avantajul competitiv care face diferența între supraviețuire și excelență.

Vă dorim afaceri cât mai prospere!

Conf. dr. ec. Constantinescu-Dobra Anca & autorii

1. CREȘTEREA FIRMEI ȘI PRACTICI MANAGERIALE

„Creșterea nu este niciodată o simplă întâmplare; ea este rezultatul forțelor care acționează împreună.” – James Cash Penney



Ce vom ști?

Caracteristicile distinctive ale firmelor mici

Să identificăm principalele caracteristici ale managementului în firmele mici, cum ar fi flexibilitatea, implicarea directă a managerului și capacitatea de adaptare rapidă

Să analizăm avantajele și limitările pe care le implică managementul firmelor mici, în special în contextul resurselor limitate și al competitivității de pe piață.

1.1. De la stabilitate la scalabilitate

Creșterea unei firme nu presupune doar menținerea nivelului actual de succes, ci implică o tranziție strategică, care să ducă firma de la o zonă de stabilitate la scalabilitate. Dacă conducerea unei firme stabile se bazează, în primul rând, pe gestionarea operațiunilor curente și pe asigurarea unui nivel optim de venituri și a unui cash flow pozitiv, gândirea pe termen lung presupune, în primul rând, capacitatea de a anticipa schimbările pieței și de a adapta modelul de afaceri la aceste schimbări ale pieței (Ries, 2011; Harnish, 2022; Coviello et al., 2024).

Principalele provocări ale unei firme stabile, aflate la început de drum, sunt reprezentate de gestionarea complexității crescânde, generată de extinderea operațiunilor, de problemele legate de procesele de afaceri dar și de partea de comunicare și coordonare a operațiunilor (Horowitz, 2014). În același timp în fazele de expansiune rapidă obținerea resurselor necesare susținerii acestei expansiuni poate fi o adevărată provocare. Suplimentarea rapidă a resurselor financiare, umane și logistice putându-se dovedi extrem de problematică. Nu în ultimul rând mentalitatea fixă poate fi problematică. Antreprenorii tind să rămână ancorați în acele modele de business care s-au dovedit de succes la scară mică, dar care nu vor funcționa la fel de bine în faza de creștere și dezvoltarea a afacerii. Mentalitatea de creștere trebuie să se focalizeze pe deschiderea spre schimbare și spre asumarea riscurilor. Un antreprenor de succes trebuie să-și dezvolte gândirea strategică și să treacă de la a fi un simplu operator la a fi un vizionar care dă direcție companiei și care inspiră echipa în atingerea acestei viziuni (Ismail, 2014; Colins, 2001; Tjan et al., 2012).

Orice companie trece prin mai multe etape de dezvoltare pe parcursul existenței sale, fiecare etapă având caracteristici, provocări și oportunități specifice. Pentru un antreprenor, înțelegerea acestor etape este absolut esențială pentru a lua cele mai potrivite decizii strategice, pentru a evita capcanele din mediul de afaceri, dar și pentru a asigura o creștere sustenabilă a companiei. În situația unui antreprenor care nu este conștient de aceste etape de dezvoltare și care nu este capabil să recunoască momentele de tranziție de la o fază la alta, pericolul stagnării este o adevărată amenințare la adresa companiei (Murphy, 2024).

În prima fază, compania este considerată un startup adică o idee de afaceri care tocmai ce a fost transformată într-un produs sau un serviciu concret. În această etapă, accentul cade pe obținerea primilor clienți prin validarea produsului sau serviciului și prin testarea modelului de business. Chiar dacă entuziasmul este la un nivel ridicat, atât în ceea ce privește antreprenorul, cât și echipa de lucru, în această fază resursele sunt limitate, fluxul de numerar este instabil, incertitudinea guvernează activitatea zilnică a companiei, iar brandul este lipsit de forță. Abia după ce startup-ul trece de aceste provocări inițiale și modelul de business este validat, compania va intra într-o fază inițială de expansiune, în care scopul este reprezentat de creșterea veniturilor, extinderea echipei și consolidarea poziției pe piață. În această fază compania se poate bucura de o creștere rapidă a cererii, de o expansiune rapidă a echipei, totodată apar și primele procese de management, provocarea fiind gestionarea eficientă a resurselor, dar și construirea unor procese standardizate de lucru, astfel încât compania să poată funcționa fără implicarea activă și constantă a antreprenorului (Harnish, 2022; Ries, 2011).

Cea de a treia fază, este cea de expansiune, în care compania deja s-a poziționat pe piață și se concentrează pe scalarea operațiunilor. În acest moment, compania își diversifică portofoliul de produse și servicii și se extinde pe noi piețe. Procesele de management sunt, în marea majoritate, standardizate, structurile organizaționale sunt mai complexe, dar și bine structurate, iar echipele sunt specializate pe task-uri de lucru. Nu este totuși o etapă fără provocări, pentru că, pe măsură ce companiile se dezvoltă își pierd din agilitate, iar riscurile operaționale devin din ce în ce mai mari, astfel încât, deciziile strategice pe care trebuie să le ia managementul companiei devin mai complexe și cu implicații mai mari.

În momentul în care compania atinge stabilitate financiară, iar procesele sunt bine definite, putem spune că a atins faza de maturitate. În această etapă poziția pe piață este una solidă, dar pot apărea riscuri legate de stagnare și de complacere. Chiar dacă veniturile sunt constante, brandul este recunoscut și echipa este experimentată, există o serie de provocări care pot genera amenințări pentru companie, provocări precum menținerea inovației, adaptarea la schimbările de pe piață sau retenția talentelor. Direcțiile strategice ar trebui să includă aici inovarea continuă,

diversificarea portofoliului și chiar explorarea de noi piețe pentru că există un real pericol de a intra în declin.

În momentul în care adaptarea pe piață întârzie să apară, compania poate intra în declin. În această etapă veniturile scad, cota de piață se pierde, iar moralul echipei este din ce în ce mai scăzut. De asemenea, apare și un nivel ridicat de presiune financiară și de nevoie de restructurări. Nu este obligatoriu ca declinul să însemne sfârșitul companiei, aceasta putându-se reinventa prin inovație, printr-o restructurare masivă, dar și printr-o re poziționare strategică, îndreptându-se piețe care să ofere o creștere sustenabilă (Harnish, 2022; Ries, 2011).

1.2. Dezvoltarea unui mindset centrat pe creștere și viziune

Unul din elementele principale care influențează succesul unei companii, pe lângă resursele financiare sau tehnologia utilizată, este mentalitatea liderilor săi. Mentalitatea centrată pe creștere și viziune permite liderului să vadă oportunități acolo unde alții văd obstacole dar și să învețe continuu și să inspire echipele către un progres constant. Antreprenorii care își dezvoltă astfel de mentalitate nu numai că își asumă riscuri calculate dar își depășesc propriile limite și considerăm că dezvoltă organizații adaptabile și rezistente la schimbările pieței.

Dar, întrebarea principală rămâne: *Cum dezvoltăm un mindset centrat pe crește și viziune?*

În primul rând un antreprenor concentrat pe creștere înțelege că schimbarea este inevitabilă și se adaptează rapid la noile realități ale pieței. Pentru acesta eșecul nu este o piedică ci este o lecție valoroasă din care poate învăța și poate îmbunătății abordările viitoare. De asemenea, antreprenorii de succes nu se opresc niciodată din învățat căutând noi perspective dezvoltându-și competențele și fiind deschiși la un feedback constructiv (Leslie & Hoole, 2018).

O altă caracteristică extrem de importantă a antreprenorilor centrați pe creștere este dezvoltarea unei mentalități concentrată pe soluții. Aceștia nu se concentrează asupra problemelor, ci pe găsirea de soluții inovatoare și strategii eficiente pentru depășirea obstacolelor.

Aceste caracteristici trebuie puse în strânsă legătură cu dezvoltarea unei viziuni strategice a organizației. Viziunea este cea care oferă un scop clar echipei și care asigură coerență în deciziile strategice. În mod evident, nu este suficientă doar formularea unei viziuni, ci aceasta trebuie împărtășită cu echipa într-un mod clar și inspirațional, pornind de la premisa potrivit căreia, atunci când angajații înțeleg și se identifică cu viziunea companiei sunt și mai motivați și implicați.

Mai mult, mind-set-ul centrat pe creștere nu presupune doar anumite caracteristici și formularea unei viziuni ci presupune și luarea unor acțiuni concrete. Aceste acțiuni presupun în primul rând obiective măsurabile dar și strategii și planuri operaționale prin care se ating obiectivele. În această situație se poate utiliza sistemul OKR (Objectives and Key Results) pentru a măsura progresul și a adapta strategiile la realitățile pieței.

Obiectivele reprezintă ceea ce vrem să realizăm și acestea trebuie să fie formulate într-o manieră ambițioasă, inspirațională și clară. Rezultatele cheie reprezintă indicatori măsurabili care sunt utilizați pentru a indica progresul făcut pentru atingerea obiectivului, în medie fiind stabilite 2 -5 rezultate cheie pentru fiecare obiectiv. Principalul avantaj al utilizării acestui sistem este că permite o clarificare a priorităților organizației și menține echipele aliniate. În același timp oferă un instrument eficient de măsurare a progresului și de încurajare a unei culturi a responsabilității și a îmbunătățirii continue (Leslie & Hoole, 2018; Sutton & Huggy, 2024).

Pentru a putea promova mindset-ul bazat pe creștere, antreprenorul trebuie să îl transpună în cultura organizațională, astfel încât întreaga echipă să adopte principiile de învățare continuă și inovare. În general, companiile care încurajează experimentarea dar și inovația au mai multe



șanse de succes, astfel, angajații ar trebui motivați să-și asume riscuri calculate, inteligente, fără teama de eșec. În același timp, organizațiile trebuie să dezvolte oportunități de dezvoltare profesională pentru angajați, ce includ training-uri, workshop-uri și alte resurse educaționale, dar și să formuleze și să implementeze un sistem de recompensare a angajaților care adoptă această mentalitate de creștere. În acest mod, se dezvoltă o cultură a recunoașterii motivaționale ce va duce la o implicare și mai mare din partea angajaților și la un nivel crescut de productivitate (Murphy, 2024).

1.3. Proiectarea unui design organizațional favorabil creșterii

Pe măsură ce o companie crește, structura sa organizațională devine un factor esențial în menținerea atât a eficienței operaționale, cât și a competitivității. În faza de startup, antreprenorii sunt nevoiți să gestioneze direct operațiunile firmei, dar pe măsură ce firma crește apare necesitatea unei structuri organizatorice bine definite care să susțină dezvoltarea și care să nu necesite o implicare constantă a antreprenorului în fiecare aspect al activității operaționale.

Un design organizațional adecvat permite delegarea eficientă a responsabilităților, optimizând comunicarea și asigurând un proces decizional clar și transparent. Alegerea celui mai potrivit tip de structură organizațională depinde de activitatea organizației, precum și de obiectivele sale strategice. O firmă care produce bunuri complexe poate necesita o structură funcțională sau matricială, în care compania este împărțită în departamente specializate fiecare având un lider responsabil pentru o anumită funcție, de exemplu, pentru marketing, vânzări, producție sau financiar. O companie care vizează extinderea pe noi piețe poate adopta o structură divizională în care fiecare divizie operează ca unitate proprie cu resurse și echipe dedicate. În această situație nivelul de autonomie este ridicat pentru fiecare divizie, iar deciziile sunt luate mult mai eficient. Principalul dezavantaj aici ar fi costurile mai mari generate de posibilele duplicări de resurse (Sutton & Huggy, 2024; Murphy, 2024; Ries, 2011).

Cum procedăm în situația în care vrem să implementăm o structură managerială eficientă? În primul rând liderii trebuie să învețe să delege eficient și să permită echipelor să ia decizii informate. Practic, vorbim aici de o alocare și o delegare a responsabilităților, care să permită angajaților să ia decizii rapide. Pentru a asigura o delegare eficientă a responsabilității este esențial să se asigure o comunicare eficientă între echipe și departamente. Astfel se impune prezentarea unor canale de comunicare clar definite, de exemplu, e-mailuri, platforme de colaborare sau întâlniri periodice, precum și asigurarea transparenței în luarea deciziilor, oferind acces la informațiile relevante pentru toți angajații implicați.

În proiectarea unei structuri organizaționale care să sprijine dezvoltarea, companiile pot utiliza tehnologia ca și element de creștere a

productivității și a eficienței. Vorbim aici de programe informatice precum software ERP sau CRM, dar și software de management al proiectelor. Pentru companiile ingineresti aflate în fază de creștere, implementarea unui sistem ERP adecvat este esențială pentru a gestiona eficient procesele operaționale și pentru a susține expansiunea. Câteva soluții potrivite pentru astfel de companii ar putea fi SAM ERP2, Microsoft Dynamics 365 Business Central, WorkPLAN, iDempiere sau ADempiere. Aceste programe oferă funcționalități avansate pentru gestiunea producției, a lanțului logistic dar și altor procese esențiale, scopul lor fiind de a integra procesele de afaceri și de a îmbunătăți colaborarea dintre departamente.

De asemenea este foarte importantă și gestionarea eficientă a relațiilor cu clienții și optimizarea procesului de vânzări și marketing. În acest caz, implementarea unei soluții CRM (Customer Relationship Management) poate fi eficientă. Exemple de soluții CRM potrivite pentru companiile de inginerie, ar putea fi: CAS Engineering, Dolibarr ERP CRM, SuiteCRM, Easy Redmine, Pivotal CRM (Aptean CRM). Acest tip de software oferă funcționalități precum planificarea și controlul extensiv al proiectelor, gestionarea centralizată a datelor clienților și al informațiilor de proiect precum și comunicarea simplificată cu partenerii de proiect și cu angajații. De asemenea, există și soluții CRM care includ instrumente pentru automatizarea forței de vânzări, a marketingului sau a gestionării serviciilor pentru clienți. Alegerea celei mai potrivite soluții cîm depinde de specificul operațiunilor companiei de complexitate a proiectelor și de bugetul disponibil. Antreprenorilor le este recomandat să evalueze fiecare opțiune, în funcție de nevoile specifice ale companiei și să ia în considerare scalabilitatea soluției, pe măsură ce compania crește.

Designul organizațional și structurile manageriale sunt esențiale pentru antreprenorii care își scalează afacerea. Alegerea unei structuri adecvate poate determina succesul sau stagnarea unei companii în faza de creștere. Prin înțelegerea tipurilor de structuri disponibile, delegarea responsabilităților, optimizarea comunicării și utilizarea tehnologiei, liderii pot construi organizații flexibile, eficiente și pregătite pentru expansiune.

Adaptarea constantă și monitorizarea evoluției organizaționale vor asigura o creștere sănătoasă și sustenabilă a companiei, permițând antreprenorilor să-și atingă obiectivele pe termen lung (Sutton & Huggy, 2024; Murphy, 2024; Ries, 2011; Tjan et al., 2012; McGrath, 2013).

1.4. Particularitățile manageriale ale firmelor mici

Howard Stevenson, profesor de antreprenoriat la Harvard, spunea: „*De ce este atât de ușor [pentru companiile mici] să concureze cu corporații gigantice? Pentru că în timp ce ei [giganții] studiază consecințele, [antreprenorii] schimbă lumea*” (Pfeffer & Veiga, 1999).

Majoritatea persoanelor își încep propria afacere mică în principal pentru două motive: pentru că doresc să își poată dirija propriul viitor și pentru că le place ceea ce fac. Paradoxul apare în momentul în care, ca proaspăt proprietar al unei afaceri, acesta se trezește făcând mai puțin ceea ce-i place și trebuind, în schimb, să-și asume roluri noi, precum cel de manager, expert financiar, negociator ș.a. Această tranziție este dificil de realizat și este una dintre etapele pe care puține firme reușesc să o depășească fără probleme pe parcurs (Grensing-Pophal, 2001).

Într-un interviu realizat de Sarah Powell pentru rubrica Spotlight a publicației on-line Emerald Now, Sir John Harvey-Jones afirma (Harvey-Jones, 2002) că „este cu atât mai ușor pentru o firmă să armonizeze schimbarea și resursa sa umană cu cât este mai mică”. Acest lucru se întâmplă pentru că, spune Harvey-Jones, „într-o firmă mică membrii acesteia sunt mai apropiați unii de alții și comunică într-un mod mult mai deschis, astfel că este mai ușor să determini «mințile și inimile» să se deplaseze în aceeași direcție”.

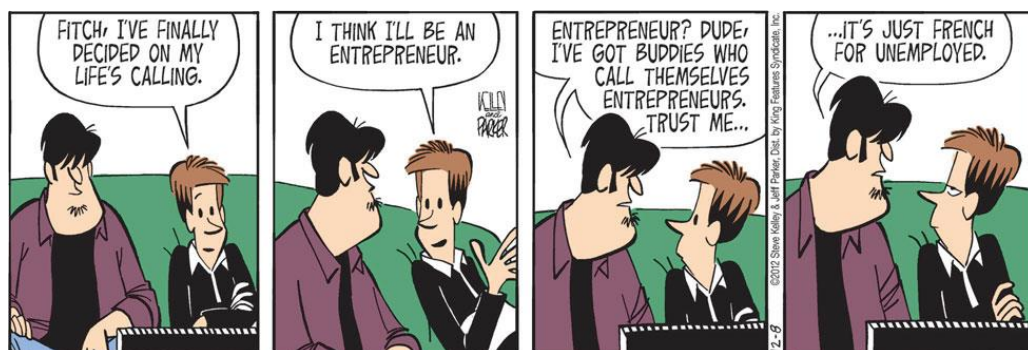


Figura 1. Definiția antreprenoriatului

Drepturi de autor: © Steven Kelly, Jeff Parker, Dustin, King feat. Syndicate (Scarborough & Cornwall, 2016)

Pe de altă parte, Harvey-Jones spunea, în același interviu (Harvey-Jones, 2002), că printre avantajele pe care o firmă mică le deține se numără faptul că, datorită mărimii, ele sunt nevoite să abordeze orice într-o manieră holistică, ca întreg.

Managementul firmelor mici se distinge printr-o serie de trăsături specifice, care reflectă atât dimensiunile reduse ale organizațiilor, cât și dinamismul necesar pentru supraviețuirea și dezvoltarea acestora într-un mediu economic competitiv.

În primul rând, structura organizațională a firmelor mici este, de regulă, una flexibilă și neierarhizată, favorizând comunicarea directă între conducere și angajați (Nicolescu, 2016). Această simplitate structurală permite adaptarea rapidă la schimbările mediului extern.

Un alt element definitoriu îl constituie procesul decizional, care este rapid și informal. Managerii firmelor mici, adesea și proprietarii acestora, sunt direct implicați în luarea deciziilor și evită procedurile birocratice complexe caracteristice organizațiilor mari (Drucker, 2007).

De asemenea, managerii din firmele mici îndeplinesc roluri multiple, asumându-și sarcini din domenii variate, precum conducerea operațională, marketingul, resursele umane sau contabilitatea (Nic16). Această versatilitate este necesară în contextul resurselor umane limitate.

Managementul firmelor mici este caracterizat de o orientare spre supraviețuire și creștere durabilă, obiectivele imediate fiind consolidarea poziției pe piață și menținerea stabilității financiare, mai degrabă decât maximizarea profitului pe termen scurt (Stokes & Wilson, 2010).

O altă caracteristică esențială este relația apropiată cu clienții și angajații. Managerii dezvoltă relații personalizate cu partenerii de afaceri și membrii echipei, contribuind astfel la crearea unei culturi organizaționale informale, bazate pe încredere și loialitate.

Din perspectiva resurselor, firmele mici operează frecvent cu resurse limitate (financiare, materiale și umane), ceea ce necesită o gestionare atentă și creativă din partea conducerii.

Nu în ultimul rând, leadershipul antreprenorial (Drucker, 2007) este o trăsătură definitorie: managerii firmelor mici manifestă inițiativă, capacitate de inovare și disponibilitate de a-și asuma riscuri moderate, toate acestea fiind esențiale pentru identificarea și exploatarea oportunităților de pe piață.

După cum a comentat un antreprenor, „*Dacă nu prosperi într-un mediu haotic, o companie mică poate fi dură*” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008). Operațiunile firmelor mici nu sunt întotdeauna haotice, desigur, dar proprietarii de întreprinderi mici se confruntă cu provocări care diferă mult de cele ale managerilor corporativi. Mai mult, companiile mici se confruntă cu schimbări în procesele lor de leadership și management pe măsură ce trec de la faza de start-up înspre faza care angajează o echipă completă de manageri profesioniști, instruiți în utilizarea metodelor sistematice și analitice de management.

Management la nivel profesional

Există, desigur, multe diferențe în modul în care sunt gestionate firmele antreprenoriale sau alte tipuri de organizații. Între extrema unui tip de management foarte puțin calificat și unul foarte profesional se află un continuum. La capătul mai puțin profesional al acestui continuum se află antreprenorii și managerii care se bazează în mare măsură pe experiența trecută, pe reguli practice (de bun simț) și pe mofturi personale pentru a oferi direcție afacerilor lor (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008).

Alți antreprenori și manageri dau dovadă de mult mai mult profesionalism. Sunt analitici și sistematici în abordarea problemelor și aspectelor de management. Deoarece ei pun accentul pe obținerea faptelor și elaborarea unor soluții logice, abordarea lor este uneori descrisă ca fiind de natură științifică. Provocarea pentru liderii firmelor mici este de a dezvolta cât mai mult profesionalism posibil, păstrând în același timp spiritul antreprenorial al întreprinderii.

Limitările fondatorilor ca manageri

Fondatorii de noi firme nu sunt întotdeauna membri buni ai organizației. Sunt persoane creative, inovatoare, care își asumă riscuri și care au curajul să dea piept cu lumea largă de unii singuri. Într-adevăr, ei sunt adesea propulsați în antreprenariat prin precipitarea unor evenimente, care uneori implică dificultatea lor de a se integra în organizațiile convenționale. Chiar și liderii carismatici ar putea să nu reușească să aprecieze nevoia de bune practici de management pe măsură ce afacerea crește.

Deși mulți antreprenori sunt profesioniști în abordarea managementului și mulți manageri corporativi sunt antreprenori, în sensul de a fi inovatori și dispuși să-și asume riscuri, stilul de management mai puțin profesional al unui întreprinzător este renumit ca fiind un obstacol în direcția creșterii afacerii (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008). În mod ideal, fondatorul ar trebui să poată aplica o doză management profesional fără a sacrifica spiritul antreprenorial și valorile de bază care au susținut inițierea cu succes a afacerii.

Slăbiciunea managerială a firmelor mici

Deși chiar și unele corporații mari se confruntă cu un management neperformant, întreprinderile mici par deosebit de vulnerabile în fața acestei slăbiciuni. Multe firme mici sunt doar afaceri marginale sau chiar neprofitabile, pentru care supraviețuirea este o luptă continuă. În cel mai bun caz, proprietarii unor astfel de firme nu reușesc mai mult decât să-și asigure existența (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008).

Constrângeri care împiedică managementul

Managerii firmelor mici, în special când firmele sunt nou create sau în fază de creștere, sunt constrânși de condiții cărora un manager obișnuit al unei corporații nu trebuie să le facă față – trebuie să se confrunte cu realitatea sumbră a soldurilor bancare modeste și a personalului limitat. Adesea, o firmă mică nu are capitalul necesar pentru a crea broșuri de vânzări spectaculoase și nu își poate permite o cercetare de marketing aprofundată. Lichiditățile limitate fac, de asemenea, dificilă angajarea unui număr adecvat de personal în zona administrativă.

Astfel de limitări sunt dureros de evidente pentru managerii de firme mari care trec în poziții de conducere în firme mici.

Un fost CEO al unei companii de telecomunicații a descris unele dintre diferențele drastice între experiențele ei de management dintr-o firmă Fortune 500 și un startup (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008). În situația unui start-up,

„Banii nu provin dintr-o singură sursă. Nu există un singur șef căruia trebuie să-i argumentezi propunerile tale. De fapt, banii pentru construirea afacerii provin din mai multe surse externe – fiecare cu
--

agende ușor diferite... faptul că îți atingi obiectivele, nu îți garantează supraviețuirea. Cu alte cuvinte, nu este loc de eroare...

În plus, fără a înțelege că trebuie să îndeplinești, pe cont propriu, rolurile unui director financiar, ale echipelor de relații cu investitorii și PR, și ale mecanismului de strângere de fonduri al unei companii Fortune 500, vei fi insuficient pregătit pentru a duce la bun sfârșit misiunea” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008).

Firmele mici nu dispun, de obicei, de personal profesional specializat adecvat. Majoritatea managerilor de afaceri mici sunt generaliști. Lipsit de sprijinul specialiștilor cu experiență în domenii precum cercetarea de marketing, analiza financiară, publicitatea și managementul resurselor umane, managerul unei firme mici trebuie să ia decizii în aceste domenii fără expertiza care este disponibilă într-o afacere mai mare. Această limitare poate fi parțial depășită prin utilizarea unui ajutor extern în management. Totuși, gestionarea unei lipse de talent profesional intern face parte din realitatea conducerii firmelor antreprenoriale (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008).

În perioada de dezvoltare a afacerii, întreprinzătorul trebuie să realizeze propria tranziție către un stil managerial. Acest proces nu se realizează fără dificultăți, mai ales dacă întreprinzătorul prezintă sindromul de „om-orchestră” (Popescu, 1998), caracterizat prin evitarea delegărilor de autoritate și printr-un sistem puternic centralizat de luare a deciziilor. Acest sindrom este adesea derivat dintr-un spirit de independență, același care l-a ajutat pe întreprinzător să demareze afacerea. În acest caz, întreprinzătorul poate limita creșterea firmei, deoarece abilitățile și timpul său sunt limitate. La acest sindrom se pot adăuga și alți factori care frânează tranziția (Popescu, 1998):

- dependența proprietarului de una sau două persoane-cheie;
- un nivel necorespunzător al abilităților și al pregătirii manageriale;
- atmosferă paternalistă în cadrul firmei.

1.5. Exerciții

Exercițiul 1: Crearea unui plan personalizat de mindset și viziune.

1. **Auto-reflecție:** pe o foaie de hârtie scrie 3 convingeri limitative pe care le ai despre creșterea afacerii tale. Reformulează aceste convingeri în afirmații pozitive și orientate către soluții practice.
2. **Definirea viziunii:** pe aceeași pagină descrie unde vezi compania ta peste 5 ani. Care sunt valorile care vor ghida deciziile tale? Care sunt valorile care vor caracteriza compania ta?
3. **Treci la acțiune:** notează mai jos 3 acțiuni concrete pe care le poți face în următoarele 30 de zile pentru a începe să implementezi viziunea toată mai sus.
4. **Feedback și adaptare:** discută viziunea și planul cu echipa ta. Fii deschis la feedback ul primit și ajustează- le în funcție de acesta.

Exercițiul 2: dezvoltarea unei mentalități a învățării și a inovației.

1. **Învăță din eșecurile anterioare:** notează pe o foaie de hârtie un eșec sau o dificultate recentă pe care a întâmpinat-o în afacerea ta. Ce ai învățat din această experiență. Cum au funcționat soluțiile pe care le-a implementat și ce ai fi putut să faci diferit?
2. **Modificarea unei provocări actuale:** pe aceeași pagină, notează o provocare curentă cu care te întâlnești în afacerea ta și scrie 3 posibile soluții inovatoare.
3. **Treci la acțiune:** selectează una din cele 3 soluții identificate anterior și creează un plan detaliat pentru implementarea ei în următoarele 30 de zile.
4. **Învățare continuă:** alege-ți o carte, un curs, un podcast sau un mentor pe care să-l studiezi în următoarea lună ,pentru a-ți dezvolta mindset-ul dezvoltat spre creștere. Notează elementele pe care vrei să ți le însușești la sfârșitul lunii.

1.6. Concluzii

Managementul firmelor mici reprezintă un domeniu complex și dinamic, marcat de trăsături distinctive față de organizațiile mari. Flexibilitatea structurală, procesul decizional rapid și implicarea directă a managerului în toate aspectele activității zilnice sunt elemente esențiale pentru funcționarea eficientă a acestor entități. Într-un mediu economic caracterizat de schimbări rapide și concurență intensă, capacitatea firmelor mici de a se adapta, de a inova și de a menține relații apropiate cu clienții și angajații devine un avantaj competitiv semnificativ.

Deși resursele limitate impun adesea constrângeri, acestea stimulează creativitatea managerială și impun o gestionare riguroasă și eficientă a tuturor activităților. Leadershipul antreprenorial, fundamentat pe asumarea calculată a riscurilor și pe orientarea către oportunități de dezvoltare, joacă un rol crucial în succesul firmelor mici.

În concluzie, managementul firmelor mici demonstrează că dimensiunea nu este un impediment în calea performanței și a inovației, ci, dimpotrivă, poate constitui un punct forte atunci când este sprijinit de viziune strategică, adaptabilitate și o relaționare autentică cu piața și cu resursa umană.

1.7. Referințe

1. Belitski, M., Stettler, T., Wales, W., & Martin, J. (2023). Speed and Scaling: An Investigation of Accelerated Firm Growth. *Journal of Management Studies*, 60(3).
2. Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch.
3. Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.
4. Coviello, N., Autio, E., Nambisan, S., Patzelt, H., & Thomas, L. D. W. (2024). *Organizational scaling, scalability, and scale-up: Definitional harmonization and a research agenda*. *Journal of Business Venturing*, 39(5).
5. Drucker, P. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperBusiness.
6. Grensing-Pophal, L. (2001). *From Doing to Directing; How to Make the Switch*. Preluat pe 2001, de pe Entrepreneurial Edge: www.edgeonline.com
7. Harnish, Verne (2022). *Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't*, Gazelles Inc.
8. Harvey-Jones, J. (2002). *Emerald Now, Spotlight interview by Sarah Powell*. Retrieved from Emerald Insight: http://www.emeraldinsight.com/info/about_emerald/emeraldnnow/archive/july2002spotlight.jsp
9. Horowitz, Ben (2014), *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. HarperBusiness.
10. Ismail, S. (2014), *Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and What to Do About It)*. Diversion Books.
11. Leslie, J., & Hoole, E. (2018). *Leading virtual teams*. Center for Creative Leadership.
12. Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, W. J., & Palich, L. E. (2008). *Small Business Management. Launching and Growing Entrepreneurial Ventures* (14th ed.). Mason, Ohio, USA: Thomson South-Western.
13. McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press.
14. Moore, G. A. (1991), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperBusiness.

15. Murphy, Mary C. (2024), *Cultures of Growth: How the New Science of Mindset Can Transform Individuals, Teams and Organizations*. Harvard Business Review Press.
16. Nicolescu, O. (1999). Premisele managementului intreprenorial. *Revista Tribuna Economică*(22), pg. 11-12.
17. Nicolescu, O. (2016). *Managementul firmelor mici și mijlocii*. București: Editura Economică.
18. Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999, May). Putting People First for Organizational Success. *Academy for Mananagement Executives*, 13(2), p. p. 40.
19. Popescu, D. (1998). Tranziția întreprinzător-manager. *Tribuna Economică*(45), pg. 12-13.
20. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
21. Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
22. Stokes, D., & Wilson, N. (2010). *Small Business Management and Entrepreneurship*. Andover, Hampshire, UK: Cengage Learning.
23. Sutton, Robert I., & Huggy Rao (2024), *The Friction Project: How Smart Leaders Make the Right Things Easier and the Wrong Things Harder*. Currency.
24. Tjan, A. K., Harrington, R. J., & Hsieh, T. (2012). *Heart, Smarts, Guts, and Luck: What It Takes to Be an Entrepreneur and Build a Great Business*. Harvard Business Review Press.

2. SARCINILE MANAGERIALE ALE ANTREPRENORILOR

„Funcția leadershipului este de a forma mai mulți lideri, nu mai mulți adepți.” – Ralph Nader



Ce vom ști?

Să explicăm rolul și particularitățile funcțiilor de management într-o firmă mică sau mijlocie;

Să identificăm etapele de creștere ale unei întreprinderi și implicațiile acestora asupra managementului;

Să diferențiem firmele de tip „stil de viață” de cele „progresive” din perspectiva conduitei antreprenoriale

Să identificăm și să evaluăm aplicarea funcțiilor fundamentale ale managementului – planificare, organizare, coordonare, antrenare și control – în contextul particular al întreprinderilor mici și mijlocii, evidențiind adaptările necesare acestora față de modelul managerial clasic.

Ca în orice alt tip de firmă, performanțele IMM-urilor depind de apelarea la și de implementarea eficace a conceptelor, abordărilor, metodelor, tehnicilor și a altor elemente furnizate de știința managementului. Mai mult decât atât, dată fiind specialitatea pronunțat

constructivă și funcțională a IMM-urilor, ele necesită un management specific, denumit de către profesorul Ovidiu Nicolescu **management întreprinzător** (Nicolescu, 1999).

În cadrul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri), managementul are un rol esențial pentru asigurarea funcționării eficiente și pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare.

Chiar dacă nu la fel de complexe ca în marile corporații, funcțiile managementului se regăsesc și în activitatea firmelor mici și mijlocii, fiind absolut indispensabile funcționării eficiente și corecte a acestora.

2.1. Practici de management privind creșterea firmei

Pe măsură ce o afacere nou-înființată se consolidează și se dezvoltă, structura sa organizațională și modelul de management suferă modificări. Într-o anumită măsură, orice organizație trebuie să își adapteze managementul pe măsură ce crește și evoluează. Cu toate acestea, schimbările care au loc în primele etape de creștere ale unei afaceri noi sunt considerabil mai ample decât cele care intervin în procesul de extindere al unei afaceri deja mature (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008).

Numeroși experți au elaborat modele referitoare la etapele de dezvoltare ale firmelor. În general, aceste modele descriu patru sau cinci etape de creștere și evidențiază diverse aspecte de management asociate fiecărei etape (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008).



Figura 2. Etapele organizaționale ale creșterii întreprinderilor mici

Pe măsură ce firmele avansează de la Etapa 1 la Etapa 4, acestea adaugă niveluri suplimentare de management și își formalizează operațiunile. Deși unele firme pot omite una sau două dintre primele etape, pornind direct ca afaceri de dimensiuni mai mari, mii de întreprinderi mici parcurg, în mod obișnuit, fiecare dintre etapele prezentate în Figura 2.

Etapa 1: Operațiune individuală

În această etapă, firma este pur și simplu o operațiune desfășurată de o singură persoană. Unele firme încep direct ca o organizație mai mare, însă start-up-ul format dintr-o singură persoană nu este deloc rar. Multe afaceri rămân operațiuni individuale pe termen nelimitat.

Etapa 2: Jucător-Antrenor

În această fază, antreprenorul devine un **jucător-antrenor**, ceea ce presupune continuarea implicării active în operațiunile firmei. Pe lângă executarea muncii de bază (fabricarea produsului, vânzarea acestuia, emiterea plăților sau ținerea evidențelor), antreprenorul trebuie să coordoneze și activitatea altor persoane implicate.

Etapa 3: Nivel intermediar de supraveghere

Un moment de cotitură important este atins când firma adaugă un nivel intermediar de supraveghere. Antreprenorul trebuie să renunțe la gestionarea directă și să conducă prin intermediul unui strat suplimentar de management. Această tranziție presupune o schimbare fundamentală în modul de conducere al firmei.

Etapa 4: Organizare formală

Această etapă presupune mai mult decât o simplă creștere în dimensiune. Formalizarea managementului implică:

- Adoptarea de politici scrise;
- Elaborarea de planuri și bugete;
- Standardizarea practicilor de resurse umane;
- Digitalizarea evidențelor;
- Crearea organigramelor și a fișelor de post;
- Programarea sesiunilor de instruire;
- Instituirea procedurilor de control.

Deși anumite practici manageriale pot fi introduse anterior etapei 4, pașii prezentați în Figura 2 descriu modelul tipic de evoluție pentru firmele de succes.

Considerații suplimentare

- **Flexibilitatea și informalitatea** sunt avantajoase în fazele incipiente, însă, odată cu creșterea firmei, sunt necesare planificarea și controlul formalizat.
- **Tensiunile organizaționale** pot apărea pe măsură ce stilul de conducere tradițional, relaxat, devine inefficient.
- **Abilitățile manageriale ridicate** sunt esențiale pentru ca antreprenorul să păstreze o atmosferă de „familie” în timp ce introduce practici de management profesionist.

Evoluția rolului antreprenorului

Pe măsură ce firma progresează de la etapa 1 la etapa 4, activitățile antreprenoriale se transformă: antreprenorul devine mai puțin un **executant** și mai mult un **manager**.

Mulți antreprenori, deși excelenți în domeniul lor tehnic (dezvoltare software, atragerea de fonduri, vânzări), pot întâmpina dificultăți în **evaluarea și gestionarea talentelor**. Această limitare poate reprezenta un obstacol major în dezvoltarea firmei (Stein-Wellner, 2004).

În analiza procesului de dezvoltare a firmelor mici ar putea fi util să se facă distincția între următoarele două categorii de firme:

➤ *Firmele stil de viață.*

Acestea reprezintă afaceri înființate în primul rând pentru a derula o activitate preferată de către patronul-manager sau care îi conferă acestuia un anumit confort, furnizându-i, în același timp, și un venit adecvat, ca de exemplu firmele de tip meșteșugăresc. Aceste firme nu sunt înființate cu scopul de a se dezvolta și, prin urmare, odată ce s-a atins un anumit nivel al activității care furnizează un venit satisfăcător, managementul devine rutină și se derulează doar la nivel tactic. Preocuparea pentru managementul strategic este, probabil, mică, exceptând cazul în care lucrurile încep să meargă prost, iar cel mai probabil motiv pentru care situația se înrăutățește constă din schimbarea condițiilor de pe piață fără ca patronul-manager să

sesizeze acest lucru. Aceste firme sunt arareori conduse de către întreprinzători, iar în situațiile în care acest lucru se întâmplă totuși, respectivul întreprinzător va fi extrem de frustrat. În această categorie intră majoritatea firmelor conduse de patroni-manageri. Multe dintre acestea au proprietar unic. O afacere de tip stil de viață se poate, totuși, transforma atunci când motivația patronului-manager se modifică, iar acesta are calitățile antreprenoriale care-i permit să depășească acest stadiu.

➤ *Firme progresive*

Aceste firme sunt înființate din start cu intenția de a fi dezvoltate, fiind inițiate, în mod obișnuit, de către întreprinzători. Ocazional, o firmă de tip stil de viață se poate transforma neintenționat într-o afacere de tip progresiv. Cu toate acestea, dacă managerul nu dă dovadă de inițiative antreprenoriale, este puțin probabil ca aceste firme să aibă succes pe termen lung. O creștere rapidă este riscantă și creează probleme majore, care trebuie rezolvate în perioade scurte de timp. Un management strategic eficace este vital pentru succesul firmei sau chiar pentru supraviețuirea acesteia. Fără înțelegerea acestui aspect, astfel de firme se vor confrunta cu numeroase probleme și crize pe măsură ce cresc, unele dintre aceste probleme putând fi prevăzute, iar altele nu.

Pe măsură ce firma crește, întreprinzătorul trebuie să se schimbe și să se adapteze. Acest proces este cu atât mai dificil cu cât creșterea este mai rapidă. Este vorba nu numai despre modificarea rolului fondatorului și a calităților și abilităților necesare pentru a administra firma cu succes, ci și de schimbarea modului de aplicare a disciplinelor funcționale de marketing, contabilitate și management de personal. Întreprinzătorul trebuie să se metamorfozeze într-un lider. Afacerea trebuie să-și schimbe modul în care operează și să devină mai formală, fără a deveni mai birocratică. Și toate aceste schimbări trebuie să fie conduse în mod adecvat pentru a asigura creșterea cu succes a firmei.

2.2. Planificarea activităților

Majoritatea managerilor de întreprinderi mici realizează, într-o anumită măsură, activități de planificare. Cu toate acestea, volumul de planificare efectuat este, de obicei, sub nivelul optim. Planificarea existentă

este aleatorie și concentrată pe probleme imediate (decizia privind volumul stocului ce urmează a fi achiziționat, achiziția unui nou echipament etc.).

Planificarea *este procesul prin care se definesc obiectivele și se determină acțiunile ce trebuie întreprinse pentru atingerea obiectivelor stabilite*. În esență, este vorba de 8 pași de bază care trebuie parcurși (Figura 3) și cu care proprietarul-manager trebuie să fie foarte familiarizat.



Figura 3. Pași în planificarea activității unei firme mici

Deși necesitatea unei planificări formale variază în funcție de circumstanțe, majoritatea firmelor ar putea funcționa mai profitabil prin creșterea efortului de planificare al managerilor și sistematizarea procesului de planificare.

Planificarea aduce rezultate pozitive prin:

- Îmbunătățirea productivității: analiza atentă a problemelor cu care se confruntă firma și elaborarea unui plan de acțiune contribuie la creșterea eficienței operaționale.
- Oferirea unui punct de referință clar: Deciziile manageriale pot fi ghidate de planul anual, iar angajații își pot alinia activitatea la un obiectiv comun, menținând consistența în acțiuni.
- Creșterea credibilității externe: existența unui plan formal consolidează încrederea băncilor, furnizorilor și a altor parteneri externi.

Exemplificarea funcției de previziune într-o firmă mică

Particularitate: Planificarea este adesea pe termen scurt și mediu, strâns legată de oportunitățile imediate și de resursele disponibile. Planurile formale scrise pot lipsi, fiind înlocuite de o viziune clară a proprietarului-manager și de decizii rapide.

- a. Firmă mică de producție (mobilier la comandă)
 - În loc de un plan strategic pe 5 ani: Proprietarul-manager stabilește obiective anuale de creștere a vânzărilor cu un anumit procent (de exemplu, 15%), bazându-se pe cererea estimată și capacitatea de producție actuală.
 - Planificarea producției: Se face săptămânal sau chiar zilnic, în funcție de comenzile primite și de disponibilitatea materialelor. Nu există departamente complexe de planificare, ci o coordonare directă între vânzări, producție și achiziții, adesea realizată de aceeași persoană sau de un grup restrâns.
 - Bugetare flexibilă: Bugetul este monitorizat atent, dar este adaptat rapid în funcție de necesități urgente de exemplu, achiziția unei mașini second-hand la un preț bun care va mări capacitatea).
- b. Firmă mică de servicii tehnice (reparații și întreținere echipamente industriale)
 - Planificarea intervențiilor: Se bazează pe solicitările clienților și pe contractele de service existente. Planificarea pe termen lung se referă mai mult la dezvoltarea portofoliului de clienți și la specializarea tehnicienilor.

- Estimarea resurselor: Managerul trebuie să planifice disponibilitatea tehnicienilor, a echipamentelor de diagnosticare și a pieselor de schimb necesare pentru fiecare intervenție. Această planificare este adesea informală, bazată pe experiența anterioară.

2.3. Organizarea și crearea unei structuri organizaționale

Organizarea este procesul de desemnare a sarcinilor și de coordonare a eforturilor întregului personal al organizației pentru a asigura obținerea unei eficiențe maxime în atingerea obiectivelor.

Organizarea implică alocarea resurselor (umane, financiare, materiale) și stabilirea structurii interne a firmei. În IMM-uri, structura organizatorică este, de regulă, mai simplă, ceea ce permite o comunicare directă și rapidă între membrii echipei.

Un antreprenor poate oferi direcție prin leadershipul personal, dar trebuie, de asemenea, să definească relațiile dintre activitățile firmei și între persoanele aflate pe salariul firmei. Fără un anumit tip de structură organizațională, operațiunile devin, în cele din urmă, haotice și moralul scade.

Organizarea urmează, în mod firesc, planificării, devreme ce presupune stabilirea activităților fiecărui angajat în vederea atingerii obiectivelor predefinite.

În termeni generali, planificarea ajută firma să interacționeze cu mediul său, în timp ce structurarea ajută la realizarea eficientă a operațiilor. În realizarea acestui proces, patronul-manager ar trebui să fie preocupat de patru aspecte (Figura 4):

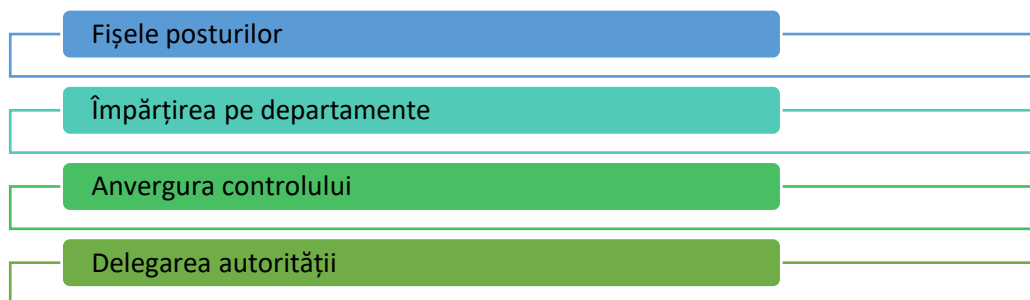


Figura 4. Aspecte ale organizării structurale

1. Fișele posturilor

Fișa postului este o descriere a sarcinilor specifice unui loc de muncă. Ceea ce se obișnuiește însă în firmele mici este situația în care patronul-manager doar formulează direcțiile de abordat, angajații preluând sarcina mai departe.

Nivelul managementului resursei umane depinde destul de mult de stadiul de dezvoltare și de gradul de maturitate atinse de o anumită afacere mică, precum și de tipul de producție practicat și de mărimea organizației. Managementul resursei umane în firmele mici întruchipează o diversitate de practici; adesea informale, intuitive și neplanificate, aceste practici cad în responsabilitatea managerului-patron, care, singur sau în colaborare cu alții, realizează direcționarea, planificarea și implementarea sarcinilor legate de conducerea resursei umane.

Utilizarea fișelor de post este, practic, singura activitate de analiză a postului sesizată în cadrul firmelor mici în acest domeniu al MRU, iar utilizarea lor crește ca intensitate pe măsură ce dimensiunea firmei crește.

2. Împărțirea pe departamente.

Compartimentarea este procesul de aranjare a personalului în grupuri diferite, pe baza activităților și a funcțiilor ce trebuie îndeplinite. Această operație poate fi realizată în mai multe moduri. Două dintre cele mai utilizate metode în IMM-uri sunt organizarea funcțională și organizarea pe produse.

Structura neplanificată

În companiile mici, structura organizațională tinde să evolueze cu puțină planificare conștientă. Anumiți angajați încep să îndeplinească funcții specifice atunci când compania este la început și păstrează acele funcții pe măsură ce aceasta se dezvoltă (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2008).

Această evoluție naturală nu este neapărat eronată. În general, un element puternic de practică caracterizează aceste tipuri de aranjamente organizaționale. Structura este modelată prin experiența de a lucra și a crește, mai degrabă decât să fie derivată dintr-un manual sau din organigrama altei firme. Totuși, structurile neplanificate sunt rar perfecte, iar creșterea generează de obicei nevoia de schimbări organizaționale. Prin

urmare, periodic, antreprenorul ar trebui să examineze relațiile structurale și să facă ajustările necesare pentru o echipă eficientă.

3. Anvergura controlului.

Un alt element al organizării interne a unei firme este anvergura controlului, aceasta fiind dată de numărul de persoane care raportează direct unui superior. Dacă firma este mică, proprietarul-manager este, de obicei, singurul supervisor, fiind cel care formulează toate instrucțiunile, toți angajații raportându-i acestuia. Această situație corespunde unui areal larg de control.

Pe măsură ce o firmă foarte mică crește și adaugă angajați, anvergura de control a antreprenorului se extinde. Antreprenorul are adesea tendința de a extinde această anvergură prea mult—pentru a supraveghea nu doar primii cinci sau șase angajați, ci și toți angajații adăugați pe măsură ce timpul trece. În cele din urmă, se ajunge la un punct în care arealul de control asumat depășește capacitatea antreprenorului, cerând mai mult timp și efort decât poate dedica acesta afacerii. Acesta este momentul în care antreprenorul trebuie să stabilească nivele intermediare de supraveghere și să dedice mai mult timp managementului, depășind rolul de jucător-antrenor.

4. Delegarea autorității.

Patronii-manageri eficienți vor delega autoritatea subordonaților lor. Cei ineficienți o vor monopoliza, sfârșind prin a pierde subordonați de valoare, ca urmare a faptului că aceștia vor simți că nu li se acordă încredere sau că locul de muncă nu le oferă oportunități de avansare sau de dezvoltare personală.

Aspectul cheie în ceea ce privește delegarea autorității constă, evident, din măsura în care se va delega autoritatea. Aici intervine recomandarea ca *un manager să opteze predominant pentru activitățile de tip creativ în favoarea celor de execuție.*

Criteriile care influențează procesul delegării autorității

➤ *Mărimea*

Pe măsură ce o organizație mică crește, pentru patronul-manager devine tot mai dificil să ia toate deciziile personal. Este vorba pur și simplu

de prea multe chestiuni care trebuie rezolvate. Ca atare, patronul-manager trebuie fie să delege din sarcini și responsabilitatea aferentă acestora, fie să înregistreze o diminuare a eficienței.

➤ *Costul*

Dacă o decizie este relativ minoră (implică o sumă mică de bani) este, de regulă, indicat să fie delegată subordonaților. Pe de altă parte, dacă este vorba de bani mai mulți, patronul-manager va dori să joace un rol activ în decizia respectivă (la urma urmei, este vorba de banii săi).

➤ *Energia patronului-managerului*

Unii indivizi sunt extrem de energici și le face plăcere să fie implicați în cât mai multe decizii posibil. Probabil că nu este un stil de muncă foarte eficient, dar atâta timp cât asta este ceea ce-și doresc și au suficientă energie pentru a menține acest ritm, ei vor dori să rămână implicați într-o măsură cât mai mare posibil. Ca atare, în unele firme decizia este puternic centralizată și se va menține astfel până în momentul în care patronul-manager va simți că este cazul să reducă ritmul. Pe de altă parte, există și situații în care anumiți patroni-manageri nu au suficientă energie pentru a se implica în toate deciziile care aparțin arealului lor de competență. Într-unele din aceste cazuri, ei vor delega mai multă autoritate decât ar fi cazul.

➤ *Natura muncii*

Unele sarcini sunt foarte simple, în timp ce altele sunt chiar complexe. În cazul celor simple, patronul-manager ar trebui să delege autoritatea deoarece angajații sunt capabili să le rezolve cu ușurință. În ceea ce privește sarcinile mai dificile, întreprinzătorul s-ar putea să trebuiască să intervină, cantitatea delegată fiind mai mică.

➤ *Concurența*

Dacă intensitatea concurenței este mare, patronul-manager ar putea considera că este benefic să delege autoritatea astfel încât deciziile rapide să poată fi rezolvate imediat. Dacă, de exemplu, concurența reduce prețurile cu 10%, iar patronul-manager lipsește din localitate, personalul firmei nu trebuie să aștepte ca acesta să revină pentru a putea răspunde amenințării; ei pot să acționeze imediat pentru a contracara acțiunea concurenței. Prin urmare, cu cât concurența este mai intensă, cu atât este nevoie de un nivel mai ridicat al delegării.

➤ *Încrederea în subordonați*

Unii proprietari de firme mici au foarte mare încredere în angajații lor,

în timp ce alții nu dau dovadă de aceeași disponibilitate în acest sens. Proprietarii mai încrezători vor delega autoritatea în proporție mai mare și mai ușor. Există, bineînțeles, și situații în care nu este indicat ca patronul-manager să încredințeze anumite decizii subordonaților săi. Ceea ce intervine adeseori în acest proces este neîncrederea managerului în capacitatea subordonaților de a lua anumite decizii. Această situație poate fi corectată printr-o instruire sistematică și atentă a angajaților.

➤ *Dorința de independență*

Dorința unor angajați pentru independență sau pentru autoritate decizională va influența gradul de delegare, indiferent de sentimentele și intențiile patronului-manager. Dacă subordonații își doresc mai multă autoritate, întreprinzătorul va trebui să încerce să le satisfacă această dorință pentru că, în caz contrar, riscă să-i piardă. Dacă subordonații nu doresc să-și asume mai multă responsabilitate, întreprinzătorul trebuie să-și asume el mai multă responsabilitate sau trebuie să caute alți angajați care își doresc mai multă autoritate.

Criteriile enumerate mai sus nu sunt singurele elemente care influențează delegarea de autoritate, dar ele sintetizează majoritatea factorilor generali care determină acel nivel al delegării ce va oferi cea mai bună eficiență a activității firmei.

Exemplificarea funcției de organizare într-o firmă mică

Particularitate: *Structura organizatorică este simplă, adesea funcțională sau chiar informală. Există puține niveluri ierarhice, iar specializarea sarcinilor este limitată. Angajații pot avea responsabilități multiple.*

- a. Firmă mică de producție (mobiliu la comandă)
 - **Structură plată:** Proprietarul-manager supraveghează direct echipa mică de tâmplari, vopsitori și montatori. Nu există șefi de departamente formali.
 - **Flexibilitatea rolurilor:** Un tâmplar experimentat poate fi responsabil și de instruirea noilor angajați sau de verificarea calității produselor finite.
- b. Firmă mică de servicii tehnice (reparații și întreținere echipamente industriale)

- **Echipe mobile:** Tehnicienii lucrează adesea în echipe mici, coordonate direct de manager. Structura este centrată pe proiecte sau pe clienți.
- **Multitasking:** Un tehnician poate fi responsabil de diagnosticare, reparație, testare și chiar de comunicarea cu clientul.

2.4. Coordonarea

Coordonarea urmărește armonizarea activităților și eforturilor întregului personal pentru atingerea obiectivelor comune. În IMM-uri, coordonarea eficientă presupune adaptabilitate, spirit de echipă și o relație strânsă între conducere și angajați.

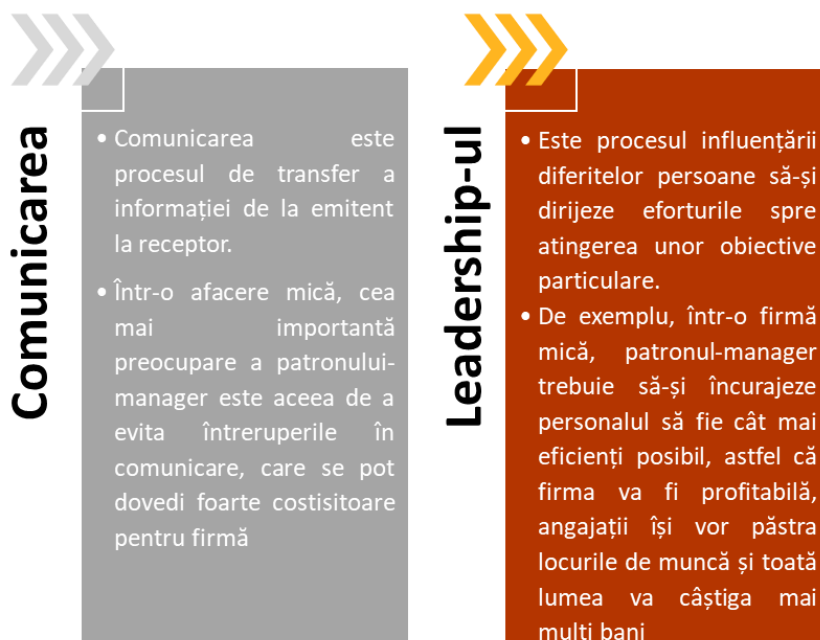


Figura 5. Funcțiile coordonării

Cea de-a treia funcție a managementului, coordonarea, implică două subfuncții de bază: comunicarea și leadership-ul. Comunicarea este importantă pentru că patronul-manager trebuie să furnizeze instrucțiuni și să primească feedback-uri de la subordonații săi. Conducerea este

importantă pentru că individul trebuie să știe cum să-și influențeze angajații astfel încât să le dirijeze eforturile înspre atingerea obiectivelor firmei.

Particularitatea prezentată de majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii, constând în caracterul mai puțin formalizat al organizării structurale, își induce efectele și asupra comunicațiilor specifice acestei categorii de întreprinderi, în sensul că, în cadrul lor, precumpănesc comunicațiile informale (Abrudan, Lobonțiu & Lobonțiu, 2003).

Funcția de coordonare în IMM-uri poate fi influențată pozitiv de existența canalelor scurte de comunicații manageri-angajați, de dimensiunile mici ale grupurilor de muncă, putând fi limitată doar de centralizarea autorității întreprinzătorului și înclinația acestuia spre controlul total al întreprinderii.

Calitățile de leadership ale fondatorilor

Antreprenorul este deschizătorul de drumuri care atrage alături de el alți membri ai echipei, dar și persoane din afară, pentru a colabora într-o activitate creativă.

Într-o afacere complet nouă, liderul se confruntă cu incertitudini și necunoscute majore. Amar V. Bhidé (Bhidé, 2000) a discutat despre calitățile necesare persoanelor care lansează „startup-uri promițătoare”, adică afaceri noi care au perspectiva de a atinge dimensiuni sau profituri semnificative. Una dintre calitățile identificate de Bhidé este toleranța la ambiguitate – o stare prezentă aproape întotdeauna la lansarea unei noi afaceri. Din cauza incertitudinii inerente, o altă calitate necesară este capacitatea de adaptare – abilitatea de a face față problemelor și oportunităților neprevăzute. Aceste calități sunt utile în majoritatea situațiilor, dar sunt deosebit de importante în cazul startup-urilor.

➤ *Ce face un lider eficient?*

Mulți oameni presupun că un lider de afaceri trebuie să aibă o personalitate strălucitoare, carismatică, dominatoare, pentru a fi eficient – însă acest lucru nu este normă și nici o cerință. Într-un studiu clasic despre companii care au trecut de la stadiul de „bune” la cel de „excelente” de-a lungul mai multor ani, Jim Collins și echipa sa de cercetare (Collins, 2001) au descoperit că marii lideri nu erau vedete egocentrice, ci erau adesea descriși ca fiind „calmi, modești, rezervați, timizi, grațioși, blânzi, lipsiți de vanitate”.

Cu toate acestea, acești lideri manifestau o determinare fermă de a face tot ce era necesar pentru a-și transforma companiile în afaceri de succes. Prin urmare, este clar că *leadershipul eficient nu se bazează pe o personalitate impunătoare, ci pe focalizarea asupra atingerii obiectivelor de afaceri.*

➤ *Leadershipul în firmele mici*

În majoritatea firmelor mici, leadershipul este personalizat. Proprietarul-manager nu este o persoană necunoscută, ci un individ cu care angajații interacționează direct în activitatea lor zilnică. Această situație este complet diferită de cea din marile corporații, unde majoritatea angajaților nu îl văd niciodată pe directorul general. Dacă relația dintre angajator și angajat este bună, angajații din firmele mici dezvoltă un puternic sentiment de loialitate personală față de angajator.

Într-o corporație mare, valorile managerilor de top trebuie să treacă prin multe niveluri de management până să ajungă la cei care produc și vând produsele. Ca rezultat, influența celor de la vârf tinde să se dilueze în acest proces. În contrast, personalul unei firme mici primește mesajele liderului în mod direct. Acest contact față în față *facilitează înțelegerea viziunii liderului, precum și poziția acestuia referitoare la integritate, servicii pentru clienți și alte aspecte importante.*

Exemplificarea funcției de coordonare într-o firmă mică

Particularitate: *Coordonarea se realizează în principal prin comunicare directă și informală între membrii echipei și cu managerul. Leadershipul este adesea personal și bazat pe exemplul managerului. Ritmul deciziilor este rapid.*

- a. Firmă mică de producție (mobilier la comandă)
 - **Reuniuni scurte și frecvente:** Managerul are discuții zilnice sau săptămânale cu echipa pentru a alinia sarcinile, a rezolva problemele apărute și a asigura respectarea termenelor.
 - **Adaptare rapidă la modificări:** Dacă un client solicită o modificare urgentă a unei comenzi, managerul coordonează direct cu echipa de producție pentru a vedea dacă este posibil și cum poate fi implementată.
- b. Firmă mică de servicii tehnice (reparații și întreținere echipamente industriale)

- **Comunicare constantă cu echipele de teren:** Managerul menține legătura telefonică sau prin alte mijloace cu tehnicienii aflați la clienți pentru a oferi suport, a clarifica probleme și a coordona intervențiile ulterioare.
- **Gestionarea urgențelor:** Dacă apare o defecțiune majoră la un echipament critic al unui client, managerul trebuie să coordoneze rapid resursele disponibile pentru a rezolva problema în cel mai scurt timp.

2.5. Antrenarea-motivarea

Funcția de antrenare găsește în întreprinderile mici și mijlocii cadrul cel mai propice de exercitare (Abrudan, Lobonțiu & Lobonțiu, 2003). Într-adevăr, dimensiunile reduse sau relativ reduse ale întreprinderilor din această categorie facilitează, și chiar obligă, la relații interpersonale strânse ale conducătorilor cu fiecare dintre subordonații săi, ceea ce oferă baza indispensabilă pentru exercitarea funcției de antrenare, adică a influențării eficace a acestora astfel încât să le determine participarea plină la realizarea obiectivelor stabilite. Personalizarea relațiilor inter-umane la scara întregii întreprinderi mici sau mijlocii, situație ce nu se regăsește în marile întreprinderi decât la nivelurile conducerii operaționale, permite conducătorilor să evalueze, în deplină cunoștință de cauză, gradul de angajare al subordonaților în realizarea obiectivelor, să-i răsplătească material și moral în consecință; de asemenea permite aprecierea individualizată a capacității de imaginație și creativitate a membrilor întreprinderii, precum și a contribuției reale a fiecăruia dintre ei la desfășurarea activității de ansamblu.

Antrenarea-motivarea reprezintă un element critic în întreprinderile mici și mijlocii, care dispun de resurse limitate și care trebuie să se bazeze pe factorul uman pentru a fi competitive.

Întreprinderea trebuie să-și creeze propriul sistem motivațional. În afara factorilor motivaționali legați de securitatea locului de muncă și mărimea salariilor, trebuie considerați, în cadrul acestui sistem, și alți factori, cum ar fi (Sandu, 1997):

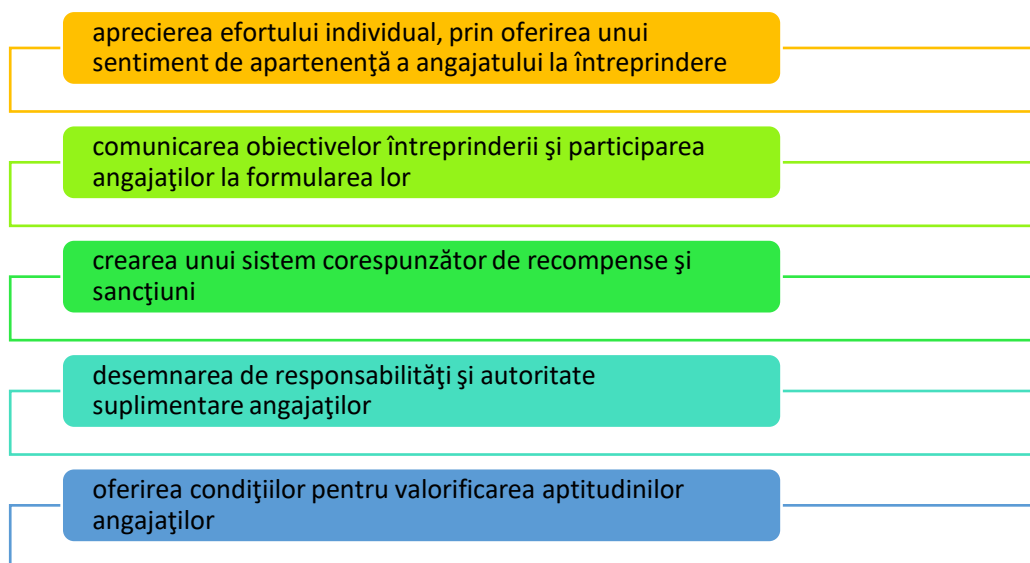


Figura 6. Factori pentru antrenarea-motivarea angajatului

Dintre acești factori, primul se detașează ca importanță, deoarece nimic nu induce o mai mare frustrare angajaților decât nerecunoașterea locului propriilor activități în cadrul întreprinderii și lipsa de interes față de munca prestată de aceștia. Trebuie creat în rândul salariaților un respect față de întreprinzător și firma sa, pe baza capacității acestuia de a dezvolta cu subordonații relații deschise și bazate pe încredere, abilitatea de a-i asculta pe ceilalți, de a-i înțelege, de a comunica propriile idei clar și convingător. În aceste condiții, performanțele operatorilor vor fi stimulate și îmbunătățite.

Exemplificarea funcției de antrenare-motivare într-o firmă mică

Particularitate: *Motivarea este adesea legată de implicarea directă a managerului, de sentimentul de apartenență la o echipă mică și de oportunitățile de învățare și dezvoltare personală într-un mediu flexibil.*

a. Firmă mică de producție (mobilier la comandă)

- **Implicarea proprietarului:** Proprietarul lucrează adesea alături de angajați, oferind suport, instruire și recunoaștere directă pentru munca bine făcută.

- **Flexibilitatea programului:** Managerul poate oferi flexibilitate în program sau zile libere în compensație pentru ore suplimentare, creând un mediu de lucru mai motivant.
- b. Firmă mică de servicii tehnice (reparații și întreținere echipamente industriale)
 - **Dezvoltarea competențelor:** Managerul investește în traininguri specifice pentru tehnicieni, oferindu-le oportunitatea de a se specializa și de a crește în cadrul firmei.
 - **Recunoașterea performanței:** Managerul laudă public reușitele echipelor sau ale indivizilor și poate oferi bonusuri pentru intervenții complexe sau pentru satisfacția clienților.

2.6. Controlul

Indiferent dacă patronul-manager monitorizează rezultatele privind vânzările unei linii de produse sau performanța personalului, abordarea utilizată este aceeași. Cunoscută drept proces de control, abordarea permite stabilirea standardelor, compararea performanțelor cu aceste standarde și corectarea deviațiilor.

Chiar și în condițiile unei planificări bine realizate, organizațiile rareori funcționează perfect. Realitatea operațională implică schimbări, erori sau abateri de la planul inițial. Din acest motiv, managerii trebuie să monitorizeze constant activitatea firmei, pentru a identifica eventualele devieri și a se asigura că organizația funcționează conform intențiilor.

Controlul managerial reprezintă ansamblul activităților prin care se verifică performanțele și se aplică corecții acolo unde este necesar. Scopul acestor activități este menținerea afacerii pe direcția stabilită, astfel încât să se atingă obiectivele propuse.

Etapele procesului de control

Controlul începe cu stabilirea unor standarde de performanță. Acest pas reflectă legătura strânsă dintre planificare și control, deoarece standardele sunt generate pe baza obiectivelor stabilite în etapa de planificare.

Exemplu



Dacă o firmă își propune să crească cota de piață, acest obiectiv general trebuie transformat într-un standard măsurabil. Astfel, el poate fi exprimat ca o creștere a volumului vânzărilor cu o anumită sumă în anul următor.



Pentru a monitoriza mai eficient progresul, acest obiectiv anual poate fi descompus în obiective trimestriale. În acest fel, dacă performanțele reale sunt sub nivelul planificat într-un trimestru, managerii pot interveni prompt cu acțiuni corective, fără a aștepta sfârșitul anului.

Figura 7. Relația dintre stabilirea obiectivelor și controlul managerial

Prin urmare, controlul managerial nu este un proces izolat, ci o componentă esențială a activității manageriale, strâns legată de planificare. El asigură adaptarea continuă a firmei la realitatea din teren și contribuie la atingerea eficientă a obiectivelor organizaționale.

Cea mai importantă parte a controlului este un feedback la timp. Sistemul trebuie să furnizeze informații utile procesului decizional. De exemplu, dacă lichiditățile firmei au atins un nivel prea mic, acest lucru trebuie știut din timp pentru a putea contracta un împrumut bancar sau pentru a putea negocia o linie de creditare cu furnizorul.

În al doilea rând, informația pe care patronul-manager o primește în scopul efectuării controlului ar trebui să fie ușor de înțeles. Acest lucru îi va permite patronului-manager să sesizeze acțiunile care ar trebui inițiate pentru remedierea deficiențelor sesizate.

În al treilea rând, un bun sistem de control, indiferent că este vorba despre o serie de bugete sau despre un sistem de inventariere a achizițiilor,

ar trebui să-și merite banii. Cu alte cuvinte, este inutil să se investească o anumită sumă de bani pentru instituirea unui sistem de control dacă economiile obținute în urma utilizării acestuia reprezintă doar 15% din valoarea investită.

În final, atunci când ceva este în neregulă, sistemul de control ar trebui să-l ajute pe patronul-manager să identifice problema și să afle cum poate fi prevenită pe viitor. Bineînțeles că există și situații în care problema nu apare din vina cuiva anume, iar șansele ca ea să reapară sunt extrem de mici.

În firmele mici, tehnica de control cel mai frecvent utilizată este bugetarea. Un buget reprezintă un fel de plan care specifică rezultatele anticipate în valori numerice și servește ca și mijloc de control pentru feedback, evaluare și revizuire. Bugetele sunt adesea create pe baza experienței dobândite anterior. Există mai multe tipuri de bugete care pot fi utilizate de către o firmă mică în activitatea sa curentă, însă cel mai des se întâlnesc bugetul de vânzări și bugetul de numerar. În firmele de tip productiv se mai folosesc și bugetul producției și bugetul aprovizionării, pentru că acestea au, de asemenea, o importanță majoră pentru afacere. Bugetele îi servesc patronului-manager, în orice situație, pentru conectarea tuturor componentelor afacerii între ele. Această sarcină poate fi îndeplinită prin intermediul unei bugetări clare și flexibile.

Controlul beneficiază, în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii, de condiții favorabile de exercitare (Abrudan, Lobonțiu & Lobonțiu, 2003). Atribuțiile de control ale managerilor din cadrul firmelor mici sunt considerabil facilitate de dimensiunea firmei și de volumul activității pe care o desfășoară: controlul se poate efectua direct, fără intermediari, riscul de deformare a realităților supuse controlului fiind, astfel, practic inexistente.

Controlul exercitat de întreprinzător este predominant informal. Dorința pentru control poate conduce adesea la supracontrol (Abrudan, Lobonțiu & Lobonțiu, 2003), la impunerea unei autorități totale. Este posibil ca, în fazele de început ale ciclului de viață al întreprinderii, această dorință să nu aibă efecte negative. În schimb, odată cu creșterea întreprinderii, se poate asista la o deteriorare a relațiilor de muncă și la o neutilizare corespunzătoare a resurselor de muncă, angajații tinzând să se comporte în funcție de modul în care sunt tratați (sunt tratați ca incompetenți, se vor comporta ca atare). Ca urmare, ei nu vor lua nici o inițiativă, nu se vor

implica în procesul de luare a deciziilor, iar feed-back-ul comunicațional va fi foarte redus (Sandu, 1997).

Exemplificarea funcției de control într-o firmă mică

Particularitate: *Controlul este adesea informal și direct, realizat de manager prin observarea directă a activităților, prin verificarea rezultatelor și prin feedback-ul clienților. Sistemele de control formale pot fi limitate sau inexistente la început.*

- a. Firmă mică de producție (mobilier la comandă)
 - **Verificarea calității:** Proprietarul verifică personal produsele finite înainte de livrare pentru a se asigura că respectă standardele și cerințele clienților.
 - **Urmărirea costurilor:** Managerul monitorizează atent costurile materialelor și ale manoperei pentru a asigura rentabilitatea comenzilor.
- b. Firmă mică de servicii tehnice (reparații și întreținere echipamente industriale)
 - **Feedback-ul clienților:** Managerul solicită activ feedback de la clienți pentru a evalua calitatea serviciilor și a identifica eventuale probleme.
 - **Monitorizarea timpului de intervenție:** Managerul urmărește timpul necesar pentru fiecare intervenție pentru a optimiza programarea și a controla costurile.

2.7. Concluzii

Managementul reprezintă ansamblul proceselor prin care resursele unei organizații sunt coordonate pentru atingerea obiectivelor propuse. Indiferent de dimensiunea unei firme, funcțiile de bază ale managementului – *planificare, organizare, coordonare, antrenare (motivare) și control* – sunt esențiale pentru buna desfășurare a activității. Totuși, aplicarea acestor funcții variază considerabil între o firmă mică industrială și o firmă mare, diferențele provenind atât din structura organizațională, cât și din resursele disponibile sau stilul de conducere.

Una dintre diferențele cele mai evidente apare în etapa de planificare. Într-o firmă mică industrială, planificarea este, de cele mai multe ori, intuitivă și flexibilă. Managerul, adesea și proprietar, ia deciziile în funcție de experiență și observațiile directe din teren. Accentul se pune pe supraviețuirea pe piață, gestionarea eficientă a cash-flow-ului și adaptarea rapidă la cerințele clienților. Prin contrast, firmele mari adoptă o planificare riguroasă, bazată pe date, analize și prognoze. Planurile sunt elaborate de departamente specializate și urmăresc obiective pe termen lung, precum creșterea cotei de piață, maximizarea profitului sau extinderea internațională.

La nivelul organizării, firmele mici au structuri simple, cu ierarhii plate. Angajații ocupă adesea poziții multifuncționale, contribuind simultan la producție, logistică sau relații cu clienții. Această organizare informală oferă flexibilitate, dar și riscul unei suprasolicitări a resurselor umane. În schimb, firmele mari beneficiază de o structură clar definită, cu departamente distincte și proceduri bine stabilite. Acest sistem permite o bună specializare a muncii, dar reduce viteza de reacție la schimbări rapide din mediul extern.

Coordonarea activităților este un alt aspect care evidențiază particularitățile firmei mici. Într-o firmă industrială de dimensiuni reduse, comunicarea se face direct, iar managerul este în contact permanent cu angajații. Acest tip de coordonare permite luarea rapidă a deciziilor și intervenția eficientă în caz de probleme. În firmele mari, coordonarea se bazează pe sisteme informatice complexe, ședințe regulate și o multitudine de rapoarte. Această abordare reduce erorile, dar implică o anumită lentoare în procesul decizional.

Funcția de antrenare sau motivare este adesea mai personală și mai eficientă în firmele mici. Relațiile apropiate dintre manager și angajați contribuie la un climat de lucru pozitiv și la creșterea loialității față de firmă. Managerul este perceput mai degrabă ca lider al echipei, iar succesul firmei este resimțit direct de fiecare angajat. În firmele mari, motivarea este formalizată și susținută prin pachete de beneficii, sisteme de evaluare a performanței și posibilități de promovare. Cu toate acestea, distanța dintre angajați și conducere poate reduce sentimentul de implicare directă.

Ultima funcție – controlul – este aplicată în moduri diferite în funcție de dimensiunea firmei. În cadrul unei firme mici, controlul este operativ,

realizat prin observație directă și interacțiune zilnică. Această abordare permite o intervenție rapidă, însă poate fi subiectivă și mai puțin documentată. Firmele mari folosesc indicatori de performanță, audituri periodice și sisteme informatizate de control, ceea ce conferă obiectivitate și trasabilitate, dar și un grad mai ridicat de birocratizare.

În concluzie, **deși funcțiile managementului sunt aceleași la nivel teoretic, modul în care acestea sunt aplicate variază semnificativ între firmele mici și cele mari.** Firma mică industrială se remarcă prin *flexibilitate, adaptabilitate și relații umane apropiate*, în timp ce firma mare excelează prin *structurare, eficiență și capacitate de scalare*. Particularitățile firmei mici implică atât oportunități – precum agilitatea în luarea deciziilor – cât și riscuri – cum ar fi vulnerabilitatea în fața schimbărilor bruște. Pentru a performa în mediul actual, ambele tipuri de organizații trebuie să-și adapteze modul de aplicare a funcțiilor manageriale la propriile realități interne și la dinamica pieței.

2.8. Referințe

1. Abrudan, I., Lobonțiu, G., Lobonțiu, M. (2003) *IMM-urile și managementul lor specific*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
2. Bhidé, A.V. (2000) *The Origin and Evolution of New Businesses*. New York: Oxford University Press, Chapter 4.
3. Collins, J. (2001) *Good to Great*. New York: HarperCollins, p. 27.
4. Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty, W.J., Palich, L.E. (2008) *Small Business Management. Launching and Growing Entrepreneurial Ventures* (14th ed.). Mason, Ohio, USA: Thomson South-Western.
5. Nicolescu, O. (1999) Premisele managementului întreprinzătorial. *Revista "Tribuna Economică"*, nr. 22/2 iunie 1999; p.11-12.
6. Robbins, S.P., Coulter, M. (2020) *Management* (14th ed.). Indianapolis: Pearson.
7. Sandu, P. (1997) *Management pentru întreprinzători*. București: Editura Economică.
8. Stein-Wellner, A., (2004) "Hands On," *Inc.*, Vol. 26, No. 10, pp. 39-40.

3. LEADERSHIP, GESTIONAREA CONFLICTULUI ȘI MANAGEMENTUL EFICIENT AL TIMPULUI

„Cel mai bun mod de a prezice viitorul este să-l creezi.” – Peter Drucker



Ce vom ști?

Înțelegerea conceptului de leadership.

Legătura dintre leadership și competitivitate.

Ce înseamnă leadership-ul de echipă.

Construirea de echipe puternice.

Ce sunt și de ce apar situațiile conflictuale la locul de muncă.
Importanța modului în care gestionăm conflictele.
Strategii pentru gestionarea situațiilor conflictuale la locul de muncă.
Importanța gestionării eficiente a timpului pentru succes și reducerea stresului.
Prioritizarea sarcinilor folosind Matricea Eisenhower.
Planificarea activităților cu tehnici precum Pomodoro și time-blocking.
Evitarea factorilor de distragere, cum ar fi notificările și rețelele sociale.
Delegarea și externalizarea sarcinilor pentru eficiență.
Mentținerea echilibrului între viața profesională și cea personală.
Autoevaluarea periodică și ajustarea strategiilor pentru îmbunătățirea productivității.

3.1. Leadership

3.1.1. Leadership și competitivitate

Leadership-ul reprezintă procesul prin care o persoană influențează un grup de indivizi în scopul atingerii unui scop comun. Definirea leadership-ului ca și un proces înseamnă că acesta nu este o trăsătură sau caracteristică care aparține liderului ci mai degrabă un proces tranzacțional care are loc între lider și echipa acestuia. Leadershipul nu este un eveniment liniar ci mai degrabă unul interactiv în sensul în care procesul de leadership implică o influență atât din partea liderului asupra celorlalți cât și din cât și viceversa (W. Gardner et al., 2020; Podsakoff & Podsakoff, 2019)

Leadershipul presupune în primul rând influență. Dar trebuie avut în vedere faptul că influența nu se limitează doar la influența liderului asupra grupului, ci are în vedere și influența grupului asupra liderului. Mai precis, având în vedere această abordare, putem observa că leadershipul nu este un prerogativ eminamente al unei singure persoane ci deschide calea tuturor membrilor grupului de a avea inițiativă de leadership (Ruben & Gigliotti, 2017).

Influența liderului asupra grupurilor are ca și scop atingerea unui obiectiv comun. Astfel putem spune că leadership-ul include o atenție deosebită asupra obiectivelor comune, iar liderii își îndreaptă atenția către indivizi în încercarea de ai motiva să obțină rezultate comune.

3.1.2. Leadership-ul de echipă

Echipele de lucru au devenit o prezență obișnuită în mediul de business actual. Faptul că organizațiile se bazează într-o asemenea măsură pe echipe se datorează, în primul rând, creșterii complexității task-urilor și a proiectelor, creșterii globalizării dar și a aplatizării structurilor organizaționale. Echipa poate fi definită ca un grup organizațional format din membri independenți, dar care au în comun aceleași obiective și care trebuie să își coordoneze activitățile în scopul atingerii acestor obiective. Schimbările socio-economice din ultimii ani precum și evoluția tehnologiei a influențat într-o manieră semnificativă echipele și în special modul în care acestea își desfășoară activitatea.

Tradițional vorbind, echipele erau formate din membri care aparțineau, în general, aceleași organizații și care își desfășoară activitatea în format față în față în cadrul unui spațiu fizic de lucru. În momentul de față echipele virtuale au devenit din ce în ce mai numeroase, iar membrii acestora, de multe ori, nici nu se află în prezenți în cadrul organizației ci lucrează remote, de acasă sau din alte locații. Mai mult decât atât, din ce în ce mai multe echipe sunt formate din membrii care fac parte din organizații diferite sau membrii care sunt freelanceri și care locuiesc în diferite țări, posibil chiar pe diferite continente.

Principala provocare în leadership-ul de echipă este găsirea și implementarea celor mai potrivite strategii pentru a menține avantajul competitiv. Conform unui studiu din 2018 (Leslie & Hoole, 2018) realizat de Center for Creative Leadership, a fost identificat 3 factori cheie care sunt, în principal, responsabili pentru eficiența unei echipe, în special în ceea ce privesc echipele virtuale. Primul factor identificat este reprezentat de tehnologie în sensul în care leadership-ul eficient de echipă folosește tehnologia pentru a crea conexiuni între membrii echipei și pentru a-i face să simtă că lucrează față în față. Cel de al 2-lea factor face referire la gestionarea eficientă a distanței dintre membrii echipei. În cazul echipelor

virtuale și mai ales în cazul celor care au programe de lucru diferite este foarte important pentru lider să se asigure că toți membrii pot să participe la întâlnirile de lucru astfel încât să atingă cu succes obiectivele pe care le au. Nu în ultimul rând leadership-ul de echipă trebuie să se concentreze pe atragerea oamenilor potriviți. Prin oameni potriviți înțelegem nu doar oameni care posedă abilități și competențe necesare creșterii eficienței echipei dar mai ales oameni care sunt dedicați atingerii scopurilor comune.

Indiferent că vorbim de echipe tradiționale sau echipe virtuale, adaptarea structurii organizaționale la una bazată pe lucru în echipe este o modalitate eficientă pentru a rămâne competitiv pe piață și pentru a răspunde rapid la schimbările pieței și a te adapta constant la acestea.

În aceste condiții trebuie să răspundem la următoarele întrebări: Construim o echipă eficientă? și Cum implementăm un leadership eficient de echipă?

În primul rând trebuie să existe în organizație o cultură organizațională care să sprijine în mod activ implicarea angajaților. Structura tradițională autoritară prezentă în multe organizații nu sprijină luarea deciziilor la un nivel inferior acest lucru ducând la scăderea eficienței echipelor și la eșecul acestora.

3.1.3. Construirea unui leadership de echipă eficient

Leadership-ul unei echipe trebuie să fie funcțional, iar responsabilitatea principală a liderului este de a monitoriza echipa și de a lua orice fel de acțiuni atunci când este necesar, pentru a asigura un nivel ridicat de eficiență. Un model de leadership trebuie să permită organizațiilor să construiască echipe extrem de eficiente prin simplificarea și clarificarea naturii complexe a leadership-ului de echipa și prin oferirea de acțiuni specifice ce pot fi utilizate de către lider.

Leadership-ul eficient de echipă începe cu modalitatea prin care liderul percepe și înțelege situația cu care se confruntă echipa. Acest model reflectă nu numai componentele problemei cu care se confruntă echipa dar ia în considerare și contextul de mediu și contextul organizațional în care echipa își desfășoară activitatea. Astfel liderul construiește un model mental referitor la problema echipei, dar și referitor la posibilele soluții ale problemei, având în vedere un context organizațional și de mediu specific.

Liderul are o responsabilitate specială în a ghida echipa spre eficiență. Din această perspectivă, leadership-ul este văzut ca un proces de rezolvare a problemelor în cadrul echipei, prin care liderul analizează atât mediul intern, cât și cel extern, pentru a selecta și implementa comportamentele potrivite care să sprijine eficiența echipei. Liderii trebuie să discearnă care probleme necesită intervenție și să aleagă soluțiile cele mai adecvate (Zaccaro et al., 2001). Soluțiile eficiente variază în funcție de context și se axează pe ceea ce este necesar pentru a îmbunătăți performanța echipei. Liderii competenți știu să identifice când și ce tip de intervenție este necesară pentru a rezolva problemele echipei.

Este benefic ca liderii de echipă să înțeleagă factorii care contribuie la excelența unei echipe. Această înțelegere le permite să evalueze și să compare performanța proprie sau a echipei lor cu standardele existente, identificând astfel posibile puncte slabe sau aspecte care necesită îmbunătățire. Analizarea modului în care echipa se raportează la aceste criterii de succes oferă informații valoroase, ajutând liderul să ia decizii adecvate pentru a spori performanța și eficiența echipei.

Obiective clare și motivante

Obiectivele echipei trebuie să fie clar definite, astfel încât să fie ușor de evaluat dacă au fost atinse. Uneori, echipele eșuează deoarece li se atribuie sarcini vagi, fiind lăsate să clarifice singure detaliile (Hackman, 1990). De asemenea, obiectivul echipei trebuie să fie captivant și motivant, astfel încât membrii să îl perceapă ca fiind valoros și important.

Structură orientată spre rezultate

Echipele trebuie să identifice cea mai potrivită structură pentru atingerea obiectivelor lor. Elementele cheie care contribuie la o colaborare eficientă includ designul sarcinilor, componența echipei și normele fundamentale de comportament (Wageman, Fisher & Hackman, 2009). Diferite tipuri de echipe funcționează pe baza unor structuri specifice: *echipele de conducere* gestionează puterea și influența, *grupurile de lucru* dezvoltă idei și strategii, *echipele de relații cu clienții* interacționează direct cu aceștia, iar *echipele de producție* se concentrează pe tehnologie (Hackman, 1990). În cazul *echipelor responsabile de rezolvarea problemelor*, precum *grupurile de lucru temporare*, este esențială o structură bazată pe

încredere, astfel încât toți membrii să se simtă motivați și capabili să contribuie eficient.

Membri de echipa competenți

Echipele trebuie să fie alcătuite dintr-un număr optim de membri și o combinație adecvată de competențe pentru a putea îndeplini toate sarcinile necesare. Pe lângă cunoștințele tehnice, fiecare membru trebuie să beneficieze de *informațiile, educația și instruirea necesare* pentru a deveni și a rămâne un profesionist eficient în echipă (Hackman & Walton, 1986). Pentru ca o echipă să-și atingă obiectivele, membrii săi trebuie să dețină atât *competențe tehnice solide*, cât și *abilități interpersonale* esențiale pentru colaborare. O greșeală frecventă în formarea echipelor este presupunerea că persoanele cu expertiză tehnică ridicată (de exemplu, ingineri sau medici) au automat și abilitățile sociale necesare pentru a lucra eficient într-o echipă (Hackman, 1990). Pentru a funcționa bine într-un mediu colaborativ, membrii echipei trebuie să posede două tipuri de competențe esențiale: Capacitatea de a îndeplini sarcinile tehnice și de a rezolva probleme. Dintre cei mai importanți factori care influențează eficiența unei echipe, amintim, deschiderea la comunicare, susținerea colegilor, orientarea spre acțiune și o atitudine pozitivă (LaFasto & Larson, 2001). Astfel, succesul unei echipe nu depinde doar de expertiza tehnică, ci și de capacitatea membrilor de a colabora eficient și armonios.

Angajament unificat

O greșeală frecventă este considerarea unui grup de lucru drept o echipă (Hackman, 1990). Echipele eficiente nu apar în mod spontan; ele sunt construite și dezvoltate strategic. O echipă de succes este aceea în care membrii se identifică cu obiectivele comune și dezvoltă un sentiment puternic de unitate. Acest spirit de echipă poate fi consolidat prin implicarea activă a tuturor membrilor în toate etapele procesului (Larson & LaFasto, 1989).

Climat de colaborare

Capacitatea unei echipe de a colabora eficient este esențială pentru performanța sa. Un mediu colaborativ este acela în care membrii echipei se concentrează pe rezolvarea problemelor, nu pe conflicte personale, în care

ascultă activ și își înțeleg reciproc perspectivele, dar și unde se simt liberi să își asume riscuri și să își exprime ideile. Pentru a crea un climat care stimulează colaborarea, este esențial să construim relații bazate pe încredere, onestitate, transparență, consecvență și respect (Larson & LaFasto, 1989). O echipă unită și colaborativă este cheia eficienței și succesului pe termen lung.

Standarde de excelență

Normele clare de comportament (cum ar trebui să ne comportăm) sunt esențiale pentru buna funcționare a unei echipe (Hackman, 2012). Performanța membrilor trebuie reglementată astfel încât acțiunile să fie coordonate și sarcinile să fie finalizate eficient (Hackman & Walton, 1986). Pentru a asigura excelența, atât echipa, cât și organizația trebuie să stabilească standarde clare de performanță, astfel încât fiecare membru să fie motivat să atingă cel mai înalt nivel de productivitate. Aceste standarde trebuie să fie bine definite, concrete și aplicabile tuturor membrilor echipei (Larson & LaFasto, 1989). Respectarea acestor criterii asigură alinierea obiectivelor individuale cu cele ale echipei și contribuie la succesul colectiv.

Un cadru organizațional suportiv

Un mediu organizațional care susține echipa trebuie să ofere resurse materiale adecvate, recompense pentru performanță excepțională, un sistem educațional pentru dezvoltarea competențelor necesare și un sistem de informații care furnizează date esențiale pentru realizarea sarcinilor (Wageman et al., 2009). O greșeală frecventă este atribuirea unor sarcini provocatoare echipelor, fără a le asigura sprijinul necesar pentru îndeplinirea acestora (Hackman, 1990). Liderul are responsabilitatea de a identifica tipul de suport necesar și de a interveni pentru a asigura resursele esențiale (Hackman, 2002).

3.1.4. Exerciții

Exercițiul 1. Leadership role play – Lider pentru o zi.

Exersarea diferitelor scenarii de leadership prin joc de rol îi ajută pe participanți să exploreze stiluri diverse de conducere și să înțeleagă cum pot răspunde provocărilor. În aceste situații ghidate, aceștia observă impactul abordărilor diferite asupra dinamicii echipei și productivității. Prin schimbarea perspectivelor, participanții își dezvoltă empatia, capacitatea de a înțelege punctele de vedere ale celorlalți și flexibilitatea în adaptarea stilului de leadership la diferite contexte – abilități esențiale pentru o conducere eficientă.

Cum se face:

- În fiecare săptămână, un membru al echipei preia **rolul de lider** pentru o zi.
- Persoana respectivă coordonează o ședință, ia decizii și gestionează o sarcină importantă.
- La final, întreaga echipă oferă feedback despre stilul de leadership.
- Beneficii:
- Dezvoltă abilități de leadership și delegare.
- Crește încrederea în luarea deciziilor.
- Îi ajută pe membrii echipei să înțeleagă mai bine rolul unui lider.

3.2. Managementul conflictului

3.2.1. Introducere

În general, un angajat petrece o treime din timpul unei zile la locul de muncă. Acest lucru este valabil indiferent dacă persoana respectivă ocupă o funcție de conducere sau o funcție de execuție. De asemenea, această cantitate de timp este consumată zilnic pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu, chiar dacă se lucrează fizic, online sau hibrid. În acest context este important ca mediul de lucru să fie unul sigur și sănătos pentru a asigura bunăstarea persoanelor active pe piața forței de muncă, atât la nivel fizic, cât și la nivel psihic și social.

Organizația Internațională a Sănătății (WHS), prin intermediul doamnei dr. Maria Neira, Director al Departamentului pentru Sănătate Publică și Mediu, a afirmat că „Sănătatea afacerii depinde de sănătatea lucrătorilor.”, punctând importanța esențială pe care o au condițiile de muncă asupra acestora din urmă (WHS, 2013, p. ii). De aceea, WHS definește locurile de muncă sănătoase ca fiind „[locurile] în care lucrătorii și managerii colaborează pentru a utiliza un proces de îmbunătățire continuă pentru protejarea și promovarea sănătății, a securității și a stării de bine a angajaților, alături de sustenabilitatea afacerii luând în considerare următoarele aspecte, în funcție de specificul fiecărui domeniu de activitate:

- Asigurarea sănătății și securității în muncă din punctul de vedere al riscurilor prezente în mediul fizic (ex. spații de depozitare, cablaje, echipamente de lucru etc.);
- Asigurarea sănătății și a securității în muncă din punctul de vedere al elementelor specifice mediului psihosocial, incluzând cultura organizațională și relațiile de muncă;
- Asigurarea sănătății și a securității în muncă ținând cont de sănătatea lucrătorilor din punctul de vedere al medicinei muncii;
- Asigurarea sănătății și a securității în muncă prin identificarea modalităților pentru ca lucrătorii să participe la viața comunității cu scopul sprijinirii sănătății lucrătorilor, a familiilor acestora și a comunității în care își desfășoară activitatea” (WHS, 2013, p. 06).

Ne vom concentra atenția asupra celui de al doilea element din lista de mai sus, respectiv asigurarea sănătății și a securității în muncă din punctul de vedere al elementelor specifice mediului psihosocial. Mai concret, ne vom referi la modul în care gestionăm conflictele care pot să apară la locul de muncă, astfel încât să sprijinim crearea unei atmosfere plăcute, în care punctele de vedere divergente sunt soluționate constructiv.

3.2.2. Situații conflictuale la locul de muncă

Poate că încă nu ai avut un loc de muncă însă cu siguranță ai avut deja parte de conflicte cu colegii de școală sau de facultate, cu părinții tăi sau cu prietenii. Te rog să aloci câteva minute pentru a te gândi și a-ți aminti o situație neplăcută pe care ai avut-o la locul de muncă (dacă ai deja experiență pe piața forței de muncă), cu prietenii, părinții sau colegii tăi, care te-a supărat sau te-a frustrat. Gândește-te cât mai specific cu putință și descrie, pe scurt, situația, în rândurile de mai jos. Este important să menționezi persoanele implicate, motivul pentru care lucrurile au luat o întorsătură neplăcută, felul în care te-ai simțit (ce gânduri și emoții ai avut), precum și acțiunile tale în situația respectivă (ce ai făcut sau nu ai făcut).

Așa cum reiese și din exemplul tău de mai sus, conflictul reprezintă o situație în care părțile au interese diferite, care se contrazic (de exemplu, colegul de cameră dorește sprijin pentru înțelegerea cursurilor de la care a lipsit, în timp ce tu ai nevoie de timp și liniște pentru a termina un proiect care trebuie predat a doua zi).

Cele mai frecvente două tipuri de răspuns în situații conflictuale sunt răspunsul pasiv, respectiv răspunsul agresiv. Le vom detalia în secțiunea următoare, când vom discuta și varianta de mijloc, răspunsul asertiv.

Importanța gestionării constructive a situațiilor conflictuale

Așa cum arătam mai sus, situațiile conflictuale sunt generate de anumite nepotriviri de abordare, valori, direcție etc. Ele nu sunt plăcute însă gestionate cu înțelepciune, ne pot ajuta să creștem și să ne dezvoltăm. Orice criză, după ce este rezolvată, poate duce la o perioadă de creștere și dezvoltare. Acesta este și motivul pentru care este important să gestionăm conflictele constructiv, adică să identificăm clar problema care le-a cauzat, iar apoi să căutăm o soluție potrivită pentru toți cei implicați în conflict. Soluția identificată nu va fi întotdeauna cea ideală și va fi nevoie, cel mai adesea, de compromis însă, dacă reușim să înțelegem problema și să discutăm variantele de soluții până când identificăm una potrivită, atunci am făcut deja unul sau mai mulți pași înainte.

Există trei mari tipuri de răspuns în situații conflictuale – răspunsul pasiv, agresiv și cel asertiv. Gestionarea constructivă a unei situații conflictuale înseamnă să ne cunoaștem preferința pentru unul dintre cele două stiluri de răspuns care ne vin natural (pasiv sau agresiv) și apoi să facem efortul de a alege răspunsul asertiv.

Vom detalia, în cele ce urmează, cele trei tipuri de răspunsuri, iar apoi le vom ilustra pe un studiu de caz concret.

3.2.3. Tipuri de răspuns în situații conflictuale¹

Răspunsul pasiv

Comunicarea pasivă reprezintă un stil de comunicare în care indivizii evită să își exprime părerile sau sentimentele, să își apere drepturile sau să își identifice și să își satisfacă nevoile. Comunicarea pasivă poate avea la bază o stimă de sine scăzută și este posibil ca acești indivizi să considere că nu sunt demni de mai mult.

Din cauză că nu răspund deschis situațiilor care îi rănesc sau îi deranjează/enervează, supărările și frustrările se acumulează, iar în momentul în care au atins nivelul maxim vor izbucni zgomotos și adesea

¹ Adaptat după: [Assertiveness and the Four Styles of Communication](#), [Assertive communication](#) și [Being assertive: Reduce stress, communicate better – Mayo Clinic](#)

exagerat față de evenimentul care a declanșat răspunsul. După această ieșire, se vor simți vinovați, confuzi, rușinați, și vor redeveni pasivi.

Indivizii care comunică pasiv, în general:

- nu reușesc să își afirme punctul de vedere;
- permit altora să le încalce drepturile;
- evită să își exprime sentimentele, nevoile sau opiniile;
- tind să vorbească pe un ton slab, sau cerând multe scuze;
- evită contactul vizual și au o postură supusă;

Un individ care tinde să comunice pasiv poate să simtă și să își spună următoarele:

- Toată lumea mă calcă în picioare!
- Sunt slab și nu sunt în stare să am grijă de mine.
- Cei din jur nu țin niciodată cont de sentimentele mele.

Indivizii care tind să adopte un stil pasiv de comunicare:

- se simt de multe ori anxioși din cauză că simt că nu au control asupra vieții lor;
- pot să se simtă adesea deprimați;
- acumulează frustrări, chiar dacă uneori nu conștientizează, pentru că nevoile lor nu sunt îndeplinite;
- pot să se simtă confuzi din cauză că își ignoră sentimentele proprii.

Răspunsul agresiv

Comunicarea agresivă reprezintă un stil de comunicare în care indivizii își exprimă sentimentele și opiniile și militează pentru nevoile lor într-un mod care violează drepturile celorlalți. De aceea, cei care au un stil de comunicare agresiv sunt violenți fizic sau verbal. Comunicarea agresivă poate să aibă la rândul său originea în stima de sine scăzută (adesea cauzate de abuz anterior fizic sau emoțional), răni emoționale nevindecate sau sentimente de neputință.

Cei care au un stil de comunicare agresiv, în general:

- încearcă să îi domine pe ceilalți;
- folosesc umilirea pentru a-i controla pe ceilalți;
- critică, blamează sau îi atacă pe alții;

- sunt foarte impulsivi;
- au toleranță scăzută la frustrare;
- vorbesc pe un ton ridicat;
- se comportă amenințător și nepoliticos;
- îi întrerup frecvent pe cei cu care vorbesc;
- au contact vizual pătrunzător și o ținută menită să intimideze.

Impactul unui stil de comunicare agresiv:

- se îndepărtează de cei din jur;
- îi îndepărtează pe cei din jur;
- determină sentimente de frică și ură în ceilalți;
- întotdeauna dau vina pe alții pentru problemele cu care se confruntă;

Un individ care tinde să comunice agresiv poate raționa în felul următor:

- Eu îți sunt superior și am dreptate, tu ești inferior și greșești.
- Voi obține ceea ce vreau, indiferent ce trebuie să fac pentru asta.
- Îmi ești dator.
- Îmi aparții.

Răspunsul asertiv

Comunicarea asertivă reprezintă un stil de comunicare în care indivizii spun clar și răspicat care le sunt opiniile și sentimentele și își susțin drepturile și împlinirea nevoilor lor, respectând în același timp drepturile celor din jur. Comunicarea asertivă are în general la bază stima de sine ridicată. Acești indivizi își recunosc valoarea, timpul lor, și nevoile lor emoționale, spirituale și fizice și militează pentru ei înșiși respectând în același timp drepturile altora.

Cei care au un stil de comunicare asertiv, în general:

- își vor exprima nevoile și dorințele în mod clar și respectuos;
- își vor exprima sentimentele în mod clar și respectuos;
- evită să generalizeze;
- îi ascultă pe ceilalți, fără să întrerupă;
- au controlul asupra acțiunilor lor;

- stabilesc contact vizual;
- vorbesc clar și răspicat, folosind un ton plăcut;
- au o poziție a corpului relaxată;
- se simt competenți și simt că au controlul asupra a ceea ce li se întâmplă;
- nu le permit altora să abuzeze de ei sau să îi manipuleze;
- își apără drepturile.

Impactul unui stil de comunicare asertiv:

- se simt conectați la cei din jur;
- au control asupra vieții lor;
- își rezolvă problemele pe măsură ce acestea apar;
- creează un mediu plin de respect.

Un individ care tinde să comunice asertiv va spune, va crede sau se va comporta:

- Amândoi avem dreptul să ne exprimăm respectuos unul față de altul.
- Sunt încrezător în cine sunt.
- Sunt conștient că am de ales în viață și iau în considerare opțiunile pe care le am.
- Vorbesc clar, cu onestitate și la subiect.
- Nu pot să îi controlez pe alții, dar pot să mă controlez pe mine.
- Pentru mine este prioritar să am grijă ca drepturile mele să fie respectate.
- Respect drepturile altora.
- Nimeni nu îmi datorează nimic, cu excepția cazului în care au fost de acord să îmi dea ceva.
- Sunt 100% responsabil pentru viață și fericirea mea.

3.2.4. Studiu de caz și exerciții

Marius este developer într-o firmă de IT. Are trei ani vechime. Lucrează pe un nou proiect, foarte interesant însă și foarte provocator. În ultima perioadă a lucrat multe ore suplimentare pentru a se asigura că toate elementele de care este responsabil se vor livra la timp. Este o zi de vineri și

este destul de obosit. De abia așteaptă să se încheie programul pentru că are planificată o excursie la munte sâmbătă și duminică. A lucrat foarte eficient toată săptămâna pentru a se asigura că rămâne în grafic și se va putea deconecta peste week-end. Este ora 16.00 când șeful lui îl anunță că a fost identificată o eroare în cod care ar fi bine să fie rezolvată cât mai repede. Din experiență, Marius știe că nu o va putea rezolva până la ora 17.00 când se încheie programul.

Dacă tu ai fi în locul lui Marius, cum ai proceda?

Te rog să notezi răspunsul pe care l-ai da șefului tău.

Marius nu este deloc bucuros de problema apărută, cu atât mai mult cu cât este pe finalul programului și își dorește să meargă acasă. Există un conflict în acest moment între dorința lui de a merge acasă și solicitarea șefului de a rezolva problema. Așa cum te-ai gândit cu siguranță și tu, Marius are două variante mari:

- a. Poate să rămână la birou și să rezolve problema, chiar dacă asta va însemna că va avea mai puțin timp pentru a se pregăti pentru excursia planificată sau;
- b. Poate să refuze mai mult sau mai puțin elegant.

Este important în astfel de situații să nu răspundem sub impulsul momentului. Marius poate să îi comunice șefului său că a înțeles situația și se gândește ce poate face, iar apoi, este foarte important să pună în balanță diferitele opțiuni și să identifice problema care determină situația conflictuală. Dacă Marius își dorește să meargă acasă, atunci problema este că nu poate rezolva situația fără să rămână peste program. Pot fi însă și alte probleme care să determine conflictul: poate Marius are și alți colegi implicați în proiect care au lucrat mai mult sau mai puțin, care sunt solicitați mai des sau mai rar, poate că problema apărută în cod nu are legătură cu munca lui sau poate că are etc. Este important în acest moment ca Marius să aleagă ce anume îl supără. Vom presupune că este conflictul între dorința lui de a pleca la timp de la birou și nevoia rezolvării problemei de cod. În această situație, următorul pas pe care Marius îl are de făcut, este să identifice soluția dorită. Pentru aceasta, are nevoie să înțeleagă și să gândească ținând cont de context: este urgent ca problema să fie rezolvată în ziua respectivă sau poate

aștepta până luni sau marți săptămâna următoare? Pot să lucreze și alți colegi? Etc. După ce își clarifică aceste aspecte, îi poate propune șefului o soluție: de exemplu, ar putea să analizeze problema în ziua respectivă și să îi comunice necesarul de timp pentru rezolvarea acesteia. Dacă Marius reușește să se detașeze și să facă acești pași, el va putea să răspundă asertiv situației propuse de șeful său. Nu va fi nici în situația în care răspunde pasiv, acceptă și rămâne frustrat și nici în situația în care se enervează și răspunde iritat sau răutăcios. Cheia este distanța. Este important să ne distanțăm de situație și să o privim din exterior identificând problema (elementul care ne deranjează cu adevărat), să clarificăm contextul problemei (ce trebuie rezolvat exact, până când, de ce este important pentru toți cei implicați) și apoi să identificăm două soluții pe care să le negociem.

Încearcă și tu să folosești acești pași de aici încolo! Succes!

3.3. Managementul timpului: Arta eficienței

3.3.1. Definirea managementului timpului

Te-ai simțit vreodată copleșit de numărul mare de sarcini și de lipsa timpului pentru a le face pe toate? Ai ajuns la finalul unei zile agitate doar ca să realizezi că lista ta de „to do” pare la fel de lungă ca la început?

Trăim într-o lume în care cerințele cresc continuu, iar gestionarea eficientă a timpului poate face diferența dintre succes și epuizare.

Managementul timpului este procesul de organizare și planificare a activităților astfel încât să îți folosești timpul cât mai eficient. Un management bun nu înseamnă să fii ocupat tot timpul, ci să lucrezi mai inteligent, nu mai mult (Hoover, 2007). În loc să alergi permanent după sarcini, un sistem eficient de gestionare a timpului te ajută să îți concentrezi energia asupra lucrurilor cu adevărat importante, să îți setezi obiective clare și să îți optimizezi fluxul de muncă.

Unul dintre principiile fundamentale ale managementului timpului este faptul că timpul este o resursă finită—spre deosebire de bani sau materiale, acesta nu poate fi extins, economisit sau acumulat; trebuie folosit în momentul în care este primit (Alexander & Dobson, 2009). Mai mult decât atât, timpul nu poate fi controlat, ci doar gestionat. Mulți oameni încearcă să

„încetinească” ritmul haotic al vieții, dar adevărata soluție nu este să controlezi timpul, ci să îți controlezi deciziile în raport cu el. În loc să te lași prins într-un carusel al urgențelor, o abordare strategică a timpului îți permite să faci alegeri conștiente și să îți prioritizezi sarcinile în funcție de impactul pe termen lung.

Totuși, managementul timpului nu este un concept universal aplicabil. Fiecare persoană are un stil de lucru diferit, un ritm propriu și obligații variate. Ceea ce funcționează pentru unii poate să nu fie eficient pentru alții (Alexander & Dobson, 2009). De aceea, este esențial ca fiecare individ să își personalizeze strategia de organizare, să identifice factorii care îi consumă inutil timpul și să își creeze un sistem adaptat nevoilor sale. Chiar și în medii structurate, unde programul pare rigid, oamenii au întotdeauna control asupra modului în care își stabilesc prioritățile și își alocă resursele mentale.

Un alt aspect esențial este impactul unui management eficient al timpului asupra stării de bine. Organizarea eficientă a sarcinilor nu doar că îmbunătățește productivitatea, dar și reduce stresul, oferind un echilibru mai bun între viața profesională și cea personală (Mancini, 2003). Nu este vorba despre programarea obsesivă a fiecărui moment, ci despre a crea un sistem care să îți permită să fii eficient fără a simți presiunea constantă a timpului. Diferența dintre a fi copleșit și a fi productiv stă în alegerile pe care le faci zilnic și în modul în care îți distribui atenția între sarcini esențiale și activități neproductive.

Exemplu

Alexandru, un inginer antreprenor care dezvoltă un nou dispozitiv industrial automatizat, se confruntă zilnic cu multiple responsabilități. Pe lângă proiectarea tehnică a produsului, trebuie să gestioneze relațiile cu furnizorii pentru componente esențiale, să coordoneze echipa de ingineri și să răspundă cerințelor clienților. De multe ori, începe ziua verificând e-mailurile, răspunzând la solicitări neprevăzute și intervenind în probleme operaționale urgente. În scurt timp, agenda lui se umple cu sarcini care par critice pe moment, dar care nu contribuie direct la obiectivul său principal – finalizarea și lansarea produsului.

La finalul zilei, după ore întregi de muncă, are senzația că nu a progresat cu adevărat. Deși a fost ocupat, nu a reușit să finalizeze aspectele esențiale ale proiectului.

În schimb, atunci când își planifică timpul strategic și își alocă dimineața pentru activitățile cu cel mai mare impact—precum testarea prototipurilor și luarea deciziilor tehnice cruciale—reușește să lucreze eficient, fără a simți presiunea constantă a timpului. Restul sarcinilor, cum ar fi e-mailurile și întâlnirile administrative, sunt grupate în intervale specifice, astfel încât să nu îi fragmenteze ziua.

Astfel, diferența dintre a fi copleșit și a fi productiv nu stă în cât de mult muncești, ci în alegerile conștiente pe care le faci zilnic.

Managementul timpului nu este influențat doar de factori individuali, ci și de diferențele culturale. Unele culturi adoptă o abordare liniară, orientată spre sarcini și planificare strictă, în timp ce altele pun accent pe o metodă flexibilă, centrată pe relațiile sociale și adaptabilitate (Mancini, 2003). În special în domeniile creative, gestionarea eficientă a timpului nu trebuie privită ca o limitare, ci ca o modalitate de a îmbunătăți fluxul de idei și de a elimina distragerile care împiedică concentrarea profundă. Strategii precum prioritizarea muncii importante, dar nu urgente, minimizarea întreruperilor și organizarea clară a sarcinilor ajută la creșterea productivității, fără a sufoca creativitatea (McGuinness, 2007).

Exemplu

David, un inginer român care conduce o echipă de dezvoltare de produse în Germania, a observat rapid o diferență majoră în modul în care se lucrează. În cultura germană, programul de lucru este bine structurat, fiecare sarcină fiind planificată meticolos, iar întâlnirile sunt scurte și eficiente. Timpul este privit ca o resursă fixă, iar respectarea termenelor limită este o prioritate absolută.

În schimb, când a început să colaboreze cu o echipă de ingineri din Spania, David a remarcat o abordare mai flexibilă asupra timpului. Întâlnirile durau mai mult decât era prevăzut, iar prioritățile se schimbau pe parcurs, în funcție de nevoile proiectului și dinamica echipei. Relațiile interpersonale și colaborarea informală aveau un rol esențial în finalizarea proiectelor, iar structura rigidă a timpului părea mai puțin importantă decât adaptabilitatea la situații noi.

Această experiență l-a ajutat să înțeleagă că nu există un singur mod corect de a gestiona timpul, ci că abordarea potrivită depinde de contextul cultural și de natura muncii. În proiectele creative, de exemplu, el a învățat că un echilibru între organizare și flexibilitate este esențial pentru a

menține un flux constant de idei. Astfel, a început să aplice strategii precum prioritizarea sarcinilor cu impact ridicat, reducerea distragerilor și stabilirea unor perioade dedicate muncii neîntrerupte. Aceste tehnici i-au permis să crească eficiența echipei, fără a sufoca procesul creativ.

Diferența dintre a fi constrâns de un sistem și a folosi timpul în avantajul tău nu stă în regulile impuse de cultură, ci în abilitatea de a te adapta și de a face alegeri conștiente care să îți maximizeze productivitatea.

În cele din urmă, gestionarea timpului este despre alegeri. Alegi să fii condus de urgențe și haos sau să îți organizezi timpul astfel încât să obții rezultate mai bune cu mai puțin efort? Dacă fiecare zi îți oferă aceleași 24 de ore ca oricui altcuiva, diferența o face modul în care decizi să le folosești.

3.3.2. Provocări în gestionarea eficientă a timpului

Chiar și cu cele mai bune intenții, gestionarea eficientă a timpului nu este întotdeauna ușoară. Într-o lume în care presiunile zilnice sunt tot mai mari, iar distragerile sunt la tot pasul, mulți antreprenori și profesioniști se confruntă cu dificultăți în stabilirea priorităților și în menținerea unui echilibru sănătos între muncă și viața personală. În continuare, vom analiza cele mai frecvente provocări în managementul timpului și impactul acestora asupra productivității și stării de bine.

Procrastinarea – Amânarea care erodează productivitatea

Amânarea sarcinilor importante în favoarea unor activități mai puțin relevante este o capcană comună. De multe ori, acest obicei conduce la acumularea de sarcini, la stres și la o presiune crescută pe măsură ce termenele limită se apropie. În loc să ne confruntăm direct cu responsabilitățile esențiale, ne lăsăm distrași de activități care oferă satisfacție imediată, dar nu adaugă valoare pe termen lung (Olejniczak, 2013; Jackson, 2009).

Legea lui Parkinson – Timpul se dilată artificial

Conform Legii lui Parkinson, „munca se extinde pentru a umple tot timpul disponibil pentru finalizarea ei” (Parkinson, 1958). Cu alte cuvinte, dacă o sarcină are o săptămână la dispoziție, ea va dura o săptămână, chiar

dacă ar fi putut fi terminată în două zile. Această tendință duce la pierderea timpului și la scăderea eficienței.

Supraîncărcarea și burnout-ul – Efectele muncii excesive

Lucrul peste 8-9 ore pe zi, în special la activități ce necesită o intensă concentrare mentală, poate duce la oboseală cronică, stres, insatisfacție și chiar probleme grave de sănătate, cum ar fi epuizarea profesională (burnout) (Kiežun, 1997; Jackson, 2009).

Planificare deficitară și obiective neclare

Fără un set clar de obiective și fără o strategie bine definită, este ușor să pierzi direcția și să irosești timpul pe sarcini neproductive (Tracy, 2009). Lipsa unei planificări eficiente duce la o utilizare inefficientă a resurselor și la dificultăți în atingerea rezultatelor dorite.

Confuzia dintre urgent și important

O greșeală frecventă este confundarea urgenței cu importanța. Prea des, oamenii își concentrează energia pe sarcini presante, dar cu impact redus, neglijând activitățile strategice care generează valoare pe termen lung (Covey, 2006).

Lipsa autodisciplinei

Gestionarea eficientă a timpului necesită obiceiuri structurate și disciplină. Fără acestea, distragerile devin inevitabile, iar concentrarea pe sarcini importante este dificil de menținut (Tracy, 2009).

Incapacitatea de a delega

Mulți antreprenori și lideri ezită să delege responsabilități, fie din lipsă de încredere în echipă, fie din convingerea că nimeni nu poate face treaba mai bine decât ei. Această mentalitate duce la supraîncărcare și scăderea eficienței (Tyler, 2004; Jackson, 2009).

Distrageri și „hoții de timp”

Apelurile telefonice, emailurile, ședințele neplanificate, rețelele sociale și conversațiile nestructurate reduc considerabil productivitatea zilnică (Clayton, 2011; Jackson, 2009).

Mitul multitasking-ului

Muți cred că multitasking-ul crește eficiența, dar studiile arată că acesta, de fapt, scade productivitatea, crește stresul și generează mai multe erori (Mancini, 2005).

Dezechilibrul între muncă și viața personală

Încercarea de a gestiona simultan obligațiile profesionale și personale fără o strategie clară poate duce la stres și la scăderea satisfacției în ambele domenii (Tracy, 2012).

Un mediu de lucru dezorganizat

Un birou haotic, documente pierdute și gestionarea ineficientă a fișierelor digitale conduc la pierderea timpului și la stres inutil (Heppell, 2013).

Gestionarea ineficientă a emailurilor

Verificarea constantă a emailurilor și amânarea răspunsurilor consumă timp valoros. O metodă eficientă de gestionare este aplicarea regulii celor 4D: Fă (Do), Elimină (Dump), Deleagă (Delegate), Amână (Delay) (Jackson, 2009).

Ședințe excesive și birocrație

Întâlnirile inutile și sarcinile administrative fără valoare reală consumă timp care ar putea fi alocat activităților strategice (Mancini, 2007).

Lipsa instruirii în managementul timpului

Muți profesioniști nu au fost niciodată instruiți în tehnici eficiente de gestionare a timpului, ceea ce duce la un flux de lucru dezorganizat și ineficient (Forsyth, 2007; Jackson, 2009).

Neidentificarea pierderilor de timp

Fără conștientizarea activităților care consumă inutil timpul, este dificil să se implementeze îmbunătățiri semnificative (Forsyth, 2007; Jackson, 2009).

Stresul generat de un management defectuos al timpului

Un management ineficient al timpului crește stresul, reduce calitatea muncii și afectează atât cariera, cât și bunăstarea personală (Pisano, 2001; Jackson, 2009).

Lipsa pauzelor și a timpului de refacere

Munca neîntreruptă reduce capacitatea de concentrare și scade productivitatea pe termen lung. Pauzele regulate sunt esențiale pentru menținerea performanței (Seiwert, 1998; Jackson, 2009).

Distragerile tehnologice

Utilizarea excesivă a telefoanelor, emailurilor și rețelelor sociale întrerupe munca profundă și reduce eficiența (Jackson, 2009).

Bariere psihologice și mentalitate negativă

Frica de eșec, îndoiala de sine și atitudinile negative față de gestionarea timpului pot împiedica adoptarea unor strategii eficiente (Tracy & Stein, 2012).

Diferențele culturale în abordarea timpului

Unele culturi sunt axate pe planificare strictă, în timp ce altele pun accent pe flexibilitate și relații interpersonale. Într-un mediu multicultural, neînțelegerea acestor diferențe poate afecta eficiența managementului timpului (Mancini, 2003).

Evitarea sprijinului profesional pentru stres cronic

Atunci când stresul cauzat de gestionarea defectuoasă a timpului duce la anxietate sau depresie, mulți evită să caute ajutor, ceea ce agravează problema (Jackson, 2009).

Provocările managementului timpului sunt numeroase, dar conștientizarea lor este primul pas spre îmbunătățire. O strategie eficientă de gestionare a timpului nu înseamnă doar tehnici și planificare, ci și schimbarea mentalității și a obiceiurilor zilnice.

3.3.3. Strategii pentru gestionarea eficientă a timpului

Conștientizarea provocărilor în gestionarea timpului reprezintă primul pas către îmbunătățirea productivității. Însă, pentru a transforma această conștientizare într-un avantaj real, este esențial să implementăm strategii eficiente care să ne ajute să depășim obstacolele. Un management eficient al timpului nu înseamnă doar să avem o agendă bine organizată, ci să adoptăm o abordare strategică, echilibrată și adaptată nevoilor noastre specifice.

Stabilirea obiectivelor clare și realiste

O strategie fundamentală pentru gestionarea eficientă a timpului este definirea unor obiective clare și realizabile. Mulți profesioniști își încep ziua fără o direcție clară, ceea ce îi face vulnerabili la sarcini urgente, dar neimportante. Stabilirea unor obiective precise – atât pe termen scurt, cât și pe termen lung – oferă o hartă clară pentru prioritizarea sarcinilor zilnice.

Un instrument eficient în acest sens este **Matricea Eisenhower**, care ajută la clasificarea sarcinilor în funcție de **importantă și urgență**. Aceasta împarte activitățile în patru categorii:

- **Important și urgent** – necesită atenție imediată și nu pot fi amânate (ex: deadline-uri critice, probleme majore).
- **Important, dar nu urgent** – contribuie la obiectivele pe termen lung și trebuie planificate corespunzător (ex: învățare, strategii, networking).
- **Neimportant, dar urgent** – sarcini presante care pot fi delegate altcuiva (ex: e-mailuri, unele întâlniri).
- **Neimportant și neurgent** – activități care consumă timp inutil și ar trebui reduse sau eliminate (ex: scrolling pe rețele sociale, sarcini triviale).

Această metodă permite concentrarea pe activitățile cu adevărat esențiale, reducând pierderea timpului pe sarcini care nu contribuie semnificativ la atingerea obiectivelor.

Recomandare practică: Începe fiecare dimineață identificând **3 sarcini esențiale** care îți vor aduce cel mai mare progres în ziua respectivă. Utilizează **Matricea Eisenhower** pentru a le clasifica și asigură-te că cele mai importante nu sunt lăsate deoparte din cauza urgențelor zilnice.

Exemplu

Mihai este un antreprenor care conduce o firmă de dezvoltare software și hardware industrial. În fiecare dimineață, își organizează ziua pentru a se concentra pe cele mai importante activități.

Dimineața, Mihai își notează mai multe sarcini pe lista sa:

- Finalizarea prototipului unui nou senzor industrial pentru testare.
- Discuție cu un investitor potențial pentru finanțare.
- Reuniune cu echipa tehnică pentru analiza unui bug critic în software.
- Verificarea și răspunsul la e-mailurile administrative.
- Gestionarea rețelelor sociale ale companiei.
- Citirea unui articol tehnic despre o nouă tehnologie.
- Participarea la o ședință de rutină care nu necesită implicare activă.
- Verificarea ofertelor pentru echipamente noi, fără o decizie urgentă de achiziție.

Pentru a-și prioritiza eficient ziua, Mihai aplică **Matricea Eisenhower**, care împarte sarcinile în patru categorii:

A. Important și urgent (de rezolvat imediat):

1. Reuniune cu echipa tehnică pentru analiza unui bug critic în software.
2. Discuție cu un investitor potențial pentru finanțare.

B. Important, dar nu urgent (de planificat în calendar pentru a fi rezolvate ulterior):

1. Finalizarea prototipului unui nou senzor industrial pentru testare.
2. Citirea unui articol tehnic despre o nouă tehnologie.
3. Verificarea ofertelor pentru echipamente noi.

C. Neimportant, dar urgent (de delegat unei alte persoane sau de rezolvat într-un interval de timp bine delimitat):

1. Verificarea și răspunsul la e-mailurile administrative.

D. Neimportant și neurgent (de eliminat sau amânat):

1. Gestionarea rețelelor sociale ale companiei.
2. Participarea la o ședință de rutină care nu necesită implicare activă.

Cele 3 sarcini esențiale ale lui Mihai pentru acea zi sunt:

1. Reuniune cu echipa tehnică pentru analiza bug-ului critic
2. Discuție cu investitorul potențial
3. Finalizarea prototipului senzorului industrial

Prin această abordare, Mihai se asigură că își canalizează energia către ceea ce contează cu adevărat, fără a fi distras de sarcini minore sau neimportante.

Planificarea și gestionarea timpului în blocuri

Planificarea eficientă presupune nu doar organizarea activităților, ci și crearea unui sistem care să permită muncă profundă fără întreruperi. O tehnică extrem de utilă este „time-blocking”, care presupune alocarea unor intervale dedicate fiecărei activități, evitând fragmentarea zilei cu sarcini mărunte.

Cercetările arată că persoanele care lucrează concentrat timp de 60-90 de minute urmate de o scurtă pauză sunt semnificativ mai productive decât cele care își împart atenția între mai multe activități simultan (Tracy, 2009).

Recomandare practică: Folosește metoda „52-17” – lucrează 52 de minute, urmate de o pauză de 17 minute pentru a-ți reîmprospăta concentrarea (Seiwert, 1998).

Combaterea procrastinării și a perfecționismului

Procrastinarea este unul dintre cei mai mari dușmani ai productivității, iar perfecționismul exacerbează această problemă. Mulți profesioniști amână sarcinile dificile deoarece par prea complexe sau copleșitoare. Soluția este fragmentarea acestora în pași mici și realizabili, astfel încât fiecare progres să fie vizibil și motivant.

De asemenea, perfecționismul poate duce la un consum inutil de timp pentru ajustări minore, care nu adaugă valoare reală. Așa cum afirmă principiul lui Pareto, 80% din rezultate provin din 20% din efort – ceea ce înseamnă că perfecționismul excesiv poate împiedica productivitatea (Jackson, 2009).

Recomandare practică: Aplică Tehnica Pomodoro – lucrează 25 de minute, apoi ia o pauză de 5 minute. Acest sistem te ajută să menții motivația și să îți crești eficiența (Pisano, 2001).

Eliminarea distragerilor și utilizarea tehnologiei cu măsură

Distragerile sunt omniprezente în mediul profesional modern – de la notificările telefonului, la întreruperile frecvente ale colegilor. Cercetările arată că durează în medie 23 de minute pentru ca un angajat să își recapete

concentrarea după o întrerupere (Jackson, 2009). Prin urmare, minimizarea acestora este esențială pentru eficiență.

O strategie eficientă este „batching”, care presupune gruparea activităților similare în perioade dedicate. De exemplu, în loc să răspunzi la e-mailuri pe parcursul întregii zile, alocă 2-3 intervale specifice pentru această activitate.

Recomandare practică: Dezactivează notificările non-esențiale și setează-ți telefonul pe modul „Avion” în timpul muncii concentrate.

Delegarea inteligentă și evitarea supraîncărcării

Un alt obstacol frecvent în managementul timpului este incapacitatea de a delega. Mulți lideri și antreprenori cred că trebuie să facă totul singuri, ceea ce duce la epuizare și scăderea calității muncii. Învățarea delegării eficiente nu doar că eliberează timp pentru sarcini strategice, dar și îmbunătățește eficiența organizației.

Recomandare practică: Înainte de a accepta o nouă sarcină, întreabă-te „Este aceasta o activitate pe care doar eu o pot face?” Dacă răspunsul este nu, deleg-o!

Echilibrul între muncă și viața personală

Într-o cultură care pune accent pe productivitate, mulți profesioniști își neglijează viața personală, ceea ce duce la stres și burn-out. Gestionarea eficientă a timpului nu înseamnă doar muncă mai rapidă, ci și crearea unui echilibru sănătos între carieră și viața personală.

Recomandare practică: Programează activitățile personale (sport, timp cu familia, hobby-uri) la fel cum programezi ședințele de serviciu. Astfel, te asiguri că aceste aspecte esențiale ale vieții tale nu sunt neglijate.

3.3.4. Exerciții

Aplică aceste exerciții simple și eficiente pentru a obține claritate, control și echilibru asupra timpului tău. Citește instrucțiunile și folosește spațiile libere pentru a-ți nota propriile observații.

Exercițiul 1. Unde îți dispare timpul?

Durată recomandată: 2-3 zile

Te-ai întrebat vreodată unde dispare timpul tău? Acest exercițiu te ajută să vezi clar cum îți petreci ziua.

Ora/Interval	Activitate desfășurată	Timp (min)	Productiv? (Da/Nu)	Observații
09:00-09:30	Verificare social media	30	Nu	Reflex automat dimineața

Reflecție:

- Ce activități pot fi eliminate?
- Ce obiceiuri ar trebui schimbate?
- Ce tipare se repetă?

Exercițiul 2. Ce este cu adevărat important pentru tine? (Matricea Eisenhower)

Durată recomandată: 15-20 minute

Ai senzația că ești mereu ocupat, dar rar productiv? Acest exercițiu te ajută să prioritizezi eficient.

Listă de activități recente:

Nr. crt.	Activitate	Urgent? (Da/Nu)	Important? (Da/Nu)
1.	Răspuns la e-mailuri	Da	Nu

Reflectează asupra activităților completate mai sus și decide ce acțiuni concrete poți lua pentru a le gestiona mai eficient.

De exemplu, dacă observi că petreci prea mult timp răspunzând la e-mailuri urgente, dar neimportante, poți stabili două momente fixe pe zi pentru verificarea e-mailurilor (ex: 11:00 și 16:00) și poți aplica regula celor

4D: răspunde imediat (Do), șterge (Dump), deleagă (Delegate) sau amână (Delay) în funcție de relevanță.

Acțiuni recomandate:

- Elimină: _____
- Deleagă: _____
- Programează: _____
- Prioritizează: _____

Exercițiul 3. Cum arată o zi ideală pentru tine?

Durată recomandată: 30 minute

Cum ar arăta o zi ideală pentru tine dacă ai controla complet timpul?

Acest exercițiu te ajută să vizualizezi și să ajustezi.

Creează o hartă mentală personală cu ramuri precum:

- Muncă concentrată
- Pauze
- Timp personal (hobby-uri, familie)
- Activitate fizică
- Somn
- Relaxare

Compară cu programul tău real:

Activitate	Timp Ideal	Timp Real	Diferență	Observații
Muncă concentrată	3h	1h	-2h	Întâlniri și întreruperi frecvente

Trei schimbări rapide pe care le pot face:

- _____
- _____
- _____

➤ *De reținut:*

- Leadershipul este un proces de influențare reciprocă, nu doar o trăsătură personală. Un lider eficient ghidează echipa spre obiective comune, adaptându-și stilul în funcție de context și oameni.

- Echipele eficiente sunt construite strategic. Ele au obiective clare, membri competenți, o structură potrivită, colaborare, standarde înalte și un cadru organizațional de suport.
- Conflictele sunt normale în orice mediu de lucru. Important este cum le gestionăm: răspunsul asertiv este cheia pentru soluții constructive, echilibru emoțional și relații sănătoase.
- Comunicarea asertivă presupune exprimarea respectuoasă a nevoilor, opiniilor și sentimentelor proprii, fără a încălca drepturile celorlalți.
- Managementul timpului nu înseamnă să faci mai mult, ci să faci ceea ce contează. Timpul nu poate fi extins, dar poate fi organizat inteligent.
- Tehnici utile de organizare a timpului:
 - Matricea Eisenhower – pentru prioritizare clară;
 - Time blocking & batching – pentru focus și eficiență;
 - Tehnica Pomodoro – pentru energie și motivație;
 - Pauzele regulate – pentru refacerea capacității de concentrare.
- Provocările legate de timp – cum ar fi procrastinarea, multitasking-ul, lipsa de obiective, distragerile sau epuizarea – pot fi depășite prin planificare, disciplină și alegeri conștiente.
- Echilibrul între muncă și viață personală este esențial pentru succes pe termen lung. Un profesionist eficient își protejează și timpul, și starea de bine.

3.4. Referințe

1. Alexander, R., & Dobson, M. S. (2009). *Real-world time management* (2nd ed.). AMACOM.
2. Clayton, M. (2011). *Brilliant time management: What the most productive people know, do and say*. Pearson Education Limited.
3. Covey, S. R. (2006). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change* (Rev. ed.). Free Press.
4. Forsyth, P. (2007). *Successful time management* (2nd ed.). Kogan Page.
5. Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Coglisier, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*.
6. Hackman, J. R. (1990). Work teams in organizations: An orienting framework. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork* (pp. 1–14). Jossey-Bass.
7. Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
8. Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). Jossey-Bass.
9. Healthy WA, Department of Health. *Assertive communication*. Retrieved January 9, 2025, from <https://www.healthywa.wa.gov.au>
10. Heppell, M. (2013). *How to be brilliant: Change your Ways in 90 Days*. Pearson Education.
11. Hoover, J. (2007). *Best practices: Time management: Set priorities to get the right things done*. HarperCollins e-Books.
12. Jackson, V. P. (2009). Time management: A realistic approach. *Journal of the American College of Radiology*, 6(6), 434–436.
13. Kieżun, W. (1997). Zarządzanie: teoria i practică. Szkoła Główna Handlowa în Olejniczak, A. (2013). *Effective time management. Selected Issues*. Marketing of scientific and research organizations, no. 1(7), Institute of Aviation, Poland.
14. LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. SAGE.
15. Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right / what can go wrong*. SAGE.
16. Leslie, J., & Hoole, E. (2018). *Leading virtual teams*. Center for Creative Leadership.

17. Mancini, M. (2003). *Time management*. McGraw-Hill.
18. Mayo Clinic. *Being assertive: Reduce stress, communicate better*. Retrieved December 15, 2024, from <https://www.mayoclinic.org>
19. McGuinness, M. (2007). Time management for creative people. Wishful Thinking. <https://researchswinger.org/others/creativetime.pdf>
20. Olejniczak, A. (2013). Effective time management. Selected Issues. Marketing of scientific and research organizations, no. 1(7), Institute of Aviation, Poland.
21. Parkinson, C. N. (1958). *Parkinson's law: Or the pursuit of progress*. John Murray.
22. Pisano, G. P. (2001). *Learning-Before-Doing in the Development of New Process Technology*. Harvard Business School.
23. Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2019). Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 11–33.
24. Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30.
25. Seiwert, L. J. (1998). *Simplify your time: Stop running and start living*. Crossroad Publishing.
26. Serenity Online Therapy. *Assertiveness and the Four Styles of Communication*. Retrieved January 9, 2025, from <https://www.serenityonlinetherapy.com>
27. Tracy, B. (2009). *Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
28. Tracy, B. (2012). *Time management* (The Brian Tracy Success Library). AMACOM.
29. Tracy, B., & Stein, R. (2012). *Kiss that frog!: 12 great ways to turn negatives into positives in your life and work*. Berrett-Koehler Publishers.
30. Tyler, M. (2004). Effective delegation in Olejniczak, A. (2013). *Effective time management. Selected Issues*. Marketing of scientific and research organizations, no. 1(7), Institute of Aviation, Poland.
31. Wageman, R., Fisher, C. M., & Hackman, J. R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192–203.
32. Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 301–315.

33. World Economic Forum. (2015). *5 ways successful people handle conflict at work*. Retrieved December 15, 2024, from <https://www.weforum.org>
34. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

4. DEZVOLTAREA PERSONALULUI

„Instruiește-ți oamenii suficient de bine încât să poată pleca. Tratează-i suficient de bine încât să nu-și dorească.” – Richard Branson



Ce vom ști?

Înțelegerea conceptului de motivarea echipei

Să înțelegem importanța pe care dezvoltarea personalului o are în creșterea competitivității firmei pe termen lung;

Să înțelegem modul de evaluare a competențelor actuale ale angajaților și identificarea nevoilor viitoare de instruire;

Să învățăm să aplicăm metodele de evaluare a competențelor angajaților după instruire prin programe de dezvoltare.

Conducerea oamenilor este cea mai complicată și provocatoare funcție a managementului. Colaborarea dintre antreprenor și angajați este obligatorie, pentru că oamenii sunt cei care fac ca lucrurile să se întâmple.

În contextul antreprenorial, succesul unei afaceri depinde în mare măsură de competențele, motivația și implicarea echipei. Motivele pentru care dezvoltarea personalului trebuie să se afle în centrul activității unui manager sunt:

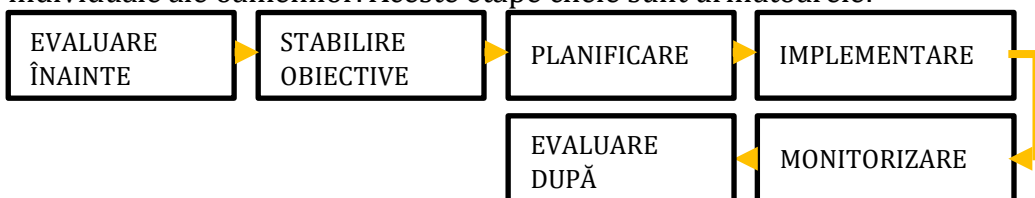
- Creșterea competitivității afacerii: angajații bine pregătiți sunt capabili să cunoască tendințele din industrie, să folosească tehnologiile noi și să implementeze soluții inovative care adaugă valoare afacerii;
- Fidelizarea și motivarea angajaților: se creează un sentiment de apreciere și loialitate, care încurajează creșterea personală și contribuie la un mediu de lucru pozitiv;
- Crearea unui avantaj strategic: se pot forma lideri care să conducă eficient echipele, să asigure continuitatea proiectelor și să poată lua decizii care să economisească timp și resurse, contribuind astfel la sustenabilitatea afacerii;
- Sprijin pentru creșterea vizibilității afacerii: într-un mediu antreprenorial, prin procesul de învățare reciprocă, managerul poate delega mai eficient și se poate concentra pe strategii de creștere;
- Satisfacerea nevoilor clienților: o echipă bine pregătită poate să înțeleagă mai bine cerințele pieței și poate să ofere soluții personalizate.

Dezvoltarea personalului se referă la procesul de îmbunătățire continuă a competențelor, cunoștințelor și abilităților angajaților, pentru a crește performanța individuală și organizațională.

Este un proces intenționat în care se pornește de la *„unde suntem”* și se ajunge la *„unde vrem să fim”*. Punctul principal de pornire o reprezintă adaptabilitatea angajaților la schimbările rapide din industrie și implicit a modificărilor în structura postului și a existenței sau dispariției unor meserii.

4.1. Etapele procesului de dezvoltare a personalului

Acest proces are mai multe etape distincte care au rolul de a alinia creșterea organizației la obiectivele ei concomitent cu satisfacerea nevoilor individuale ale oamenilor. Aceste etape cheie sunt următoarele:



4.1.1. Etapa de evaluare înainte de derularea programelor de dezvoltare:

Prima etapă este cea de identificare a nevoilor de dezvoltare pentru organizație și pentru angajați și include următorii pași:

4. Analiza competențelor care lipsesc: Se evaluează competențele existente și se compară cu obiectivele organizației și cu nevoile viitoare.
5. Analiza performanțelor angajaților: Prin analiza indicatorilor de performanță și a feedback-ului se identifică nevoile de îmbunătățire.
6. Auto-evaluare: Angajații vor fi încurajați să își evalueze propriile puncte tari și slabe și să-și formuleze aspirațiile în carieră.

Metode și tehnici:

- Feedback 360°:
 - Este o metodă de evaluare a performanțelor prin care feedback-ul este colectat din mai multe surse: supraveghetori, colegi, subordonați, chiar clienți. Este o perspectivă multi-dimensională prin care cei interesați vor înțelege punctele forte și domeniile care necesită îmbunătățiri.

Exemplu pentru o firmă de construcții:

Companie: ABC, o firmă de construcții mijlocie specializată în proiecte de clădiri rezidențiale și comerciale

Obiectiv: Îmbunătățirea leadership-ului și comunicării managerilor de proiect pentru a se asigura livrarea de proiecte eficiente și a se îmbunătăți spiritul de echipă pe șantier.

Pasul 1: Proiectarea procesului de Feedback 360°

- Obiective: Evaluarea managerilor de proiect privind abilitatea de a conduce echipe, a gestiona resurse, a comunica eficace și a asigura siguranța și securitatea șantierului.
- Surse de feedback:
 - Supraveghetori: Managerii regionali evaluează rezultatele proiectului în ansamblu și alinierea acestora la obiectivele companiei;

- Colegi: Colegii din diferite proiecte oferă feedback privind colaborarea și folosirea comună a resurselor;
- Subordonați: Muncitori, șefi de echipă, subcontractori.
- Clienți: Feedback privind abilitatea managerului de proiect de a livra rezultate și de a menține relații profesionale;
- Auto-evaluare: Managerul de proiect se va evalua referitor la stilul său de leadership și de domeniile în care consideră că sunt necesare îmbunătățiri.
- Metoda de feedback: Sondaje anonime adaptate industriei construcțiilor, cu întrebări specifice legate de leadership, comunicare și grijă pentru siguranță și securitate în muncă.

Pasul 2: Colectarea feedback-ului

Compania ABC folosește un mix de sondaje online (pentru personalul din birouri) și chestionare pe hârtie (pentru muncitori) pentru a colecta feedback referitor la competențele cheie, cum sunt:

- Leadership: Abilitatea de a motiva echipa, a rezolva conflicte și a lua decizii sub presiunea timpului;
- Management SSM: Respectarea protocoalelor de sănătate și siguranță și promovarea unei culturi de securitate pe șantierul de construcții;
- Comunicare: Claritatea în trasarea sarcinilor, rezolvarea problemelor din șantier și legătura cu stakeholderii cheie;
- Managementul timpului: Respectarea termenelor proiectului și rezolvarea eficientă a întârzierilor neplanificate;
- Relațiile cu clienții: Asigurarea satisfacției clientului prin adresarea de întrebări clare și profesionale.

Exemple de întrebări:

- Cât de clar comunică managerul de proiect obiectivele și activitățile zilnice?
- Managerul de proiect respectă protocoalele de securitate și siguranță în muncă?
- Cât de eficient este managerul de proiect în rezolvarea conflictelor dintre membrii echipei?
- Cât de abordabil este managerul de proiect atunci când apar probleme?

Pasul 3: Analizarea rezultatelor

După colectarea feedback-ului, departamentul HR întocmește un raport pentru fiecare manager de proiect, care conține:

- Puncte tari: De exemplu, „Competențe solide în managementul siguranței șantierului și abilitatea să respecte termenele limită”.
- Aspecte de îmbunătățit: De exemplu, „Trebuie să-și îmbunătățească abilitățile de rezolvare a conflictelor și să explice cu exactitate standardele de calitate ale activităților”.
- Aspecte divergente: Dacă managerul de proiect își auto-evaluează abilitățile de comunicare la un nivel ridicat, dar muncitorii și clienții semnalează divergențe în mod frecvent.

Pasul 4: Oferirea de feedback

- Ședință de feedback unu-la-unu: Managerul HR și managerul regional se întâlnesc cu managerul de proiect pentru a discuta rezultatele într-un mod constructiv.
- Planul de dezvoltare: Pe baza feedback-ului se creează un plan individualizat:
 - Înscrierea managerului de proiect la cursuri de dezvoltare a abilităților de leadership dedicate industriei construcțiilor;
 - Participarea la instruirii privind rezolvarea conflictelor pentru a putea conduce echipa în situații limită;
 - Stabilirea de obiective specifice, cum ar fi planificarea de ședințe săptămânale de instructaj de protecția muncii și îmbunătățirea feedback-ului de la muncitorii din șantier.

Pasul 5: Monitorizarea progresului:

- Verificări regulate: Verificări lunare făcute de către managerul regional pentru a monitoriza progresul atingerii obiectivelor;
- Verificări pe șantier: Supraveghetorii participă la activități din șantier pentru a evalua schimbările referitoare la leadership și comunicare;
- Re-evaluare: Se face o altă rundă de feedback 3600 după șase luni pentru a măsura progresul.

Rezultatele feedback-ului 360°:

- Îmbunătățirea moralului echipei: Muncitorii raportează o comunicare mai bună și se simt mai valorizați pentru că problemele lor sunt rezolvate cu celeritate;
- Îmbunătățirea indicatorilor de siguranță și securitate: Managerii de proiect respectă mai riguros regulamentele, și astfel s-a redus numărul accidentelor pe șantier;
- Eficientizarea termenelor de finalizare a proiectelor: Îmbunătățirea leadership-ului are ca rezultat o mai bună alocare a resurselor și mai puține întârzieri;
- Creșterea satisfacției clienților: Clienții observă îmbunătățiri în transparență și profesionalism în realizarea proiectelor.

- Analiza SWOT:

Analiza SWOT (Puncte tari – Strengths; Puncte slabe – Weaknesses; Oportunități – Opportunities; Amenințări – Threats) este metoda prin care se pot evalua factorii interni și externi care afectează dezvoltarea personalului.

Exemplu pentru o firmă de construcții:

S: Strengths (Puncte tari)

- Forță de muncă experimentată: Mulți angajați au experiență în domeniu și sunt capabili și dornici de îmbunătățire și diversificare a abilităților;
- Competențe multiple: Diversitate de angajați cu competențe în meserii, ingineri, manageri de proiect, iar acest aspect le permite dezvoltarea;
- Programe de instruire privind siguranța și securitatea în muncă: Protocoalele de sănătate și siguranță împreună cu modulele de instruire îmbunătățesc condițiile din șantier;
- Cultură orientată spre munca în echipă: Proiectele de construcții încurajează colaborarea prin crearea unui mediu propice pentru inițiative de creștere.

W: Weaknesses (Puncte slabe)

- Rezistența la schimbare: Angajații cu vechime în muncă sunt refractari la adoptarea noilor tehnologii sau metode;

- Resurse limitate pentru instruire: Bugetele restrânse sau lipsa de timp pot împiedica oportunitățile de dezvoltare;
- Lipsa competențelor pentru tehnologii moderne: Angajații pot să nu dețină abilități în utilizarea tehnologiilor moderne, cum ar fi BIM (Building Information Modeling) sau soft-uri de management de proiect;
- Resurse din afara organizației pentru activități sezoniere: Munca sezonieră și subcontractarea pot să limiteze eficacitatea planurilor de dezvoltare pe termen lung.

O: Opportunities (Oportunități)

- Dezvoltarea rapidă a tehnologiilor în construcții: Fondurile guvernamentale și neguvernamentale acordă finanțare pentru echipamente, cum sunt drone, AI sau imprimante 3D pentru ca organizațiile să fie competitive;
- Interes în piața construcțiilor pentru instruire: Se finanțează cursuri de ucenicie sau de protecția muncii;
- Promovarea clădirilor verzi: Se organizează cursuri de instruire a personalului pentru realizarea de proiecte eco-friendly;
- Parteneriate cu instituțiile de educație: Se încheie colaborări cu liceele tehnice și cu universitățile pentru crearea de competențe necesare.

T: Threats (Amenințări)

- Lipsa forței de muncă în domeniul construcțiilor: Reducerea numărului de personal specializat conduce la costuri mari de instruire pentru noii angajați;
- Fluctuațiile din economie: Crizele economice și creșterea prețului la materiile prime pot să limiteze bugetele de dezvoltare ale companiilor;
- Schimbări în legislație: Modificările reglementărilor și standardelor pot să genereze cheltuieli neprevăzute de instruire;
- Concurența din domeniu: Competitorii cu strategii de dezvoltare a personalului pot să câștige mai ușor contracte prin termene de livrare mai scurte și prin aplicarea tehnologiilor moderne.

Rezultatele analizei SWOT pot să fie folosite pentru implementarea de strategii legate de dezvoltarea personalului:

- Accentuarea punctelor tari: Transformarea programelor de instruire în planuri de dezvoltare, folosind personalul experimentat ca mentori;
- Îmbunătățirea punctelor slabe: Alocarea strategică de resurse pentru instruire în domeniul tehnologiilor moderne, crearea unui climat de interes pentru schimbare;
- Folosirea oportunităților: Investiții în certificări pentru clădiri verzi și în software de ultimă generație;
- Minimizarea amenințărilor: Investiții în programe de instruire pentru ucenici.

- Chestionare pentru evaluare a competențelor lipsă:

Chestionarele sunt folosite pentru evaluarea diferenței dintre competențele actuale ale angajaților și competențele cerute pentru post. Astfel se identifică nevoile de instruire și de dezvoltare pentru a reduce această diferență. Iată un model de chestionar:

1. Informații generale:
 - a. Care este denumirea postului dumneavoastră?
 - ☐ Muncitor/tehnician
 - ☐ Supraveghetor/șef de echipă
 - ☐ Manager
 - ☐ Altele:
 - b. De cât timp sunteți angajat în companie?
 - ☐ Mai puțin de 1 an
 - ☐ 1-3 ani
 - ☐ 4-6 ani
 - ☐ Peste 6 ani
 - c. Cât de familiarizat sunteți cu tipurile de competențe necesare postului dumneavoastră?
 - ☐ Foarte familiar
 - ☐ Puțin familiar
 - ☐ Nu le cunosc
2. Evaluarea competențelor

Pentru fiecare competență din tabelul de mai jos, vă rog să evaluați nivelul actual al competenței dumneavoastră și importanța acesteia în cadrul postului

Denumire competență	Nivel actual (1 scăzut, 5 ridicat)	Importanța în post (1 scăzut, 5 ridicat)
Cunoștințe tehnice	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.
Abilități de comunicare	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.
Leadership și supraveghere	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.
Rezolvarea problemelor	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.
Managementul timpului	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.
Prioritate în siguranța muncii	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.
Adaptabilitate la schimbare	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.
Abilități tehnologice	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.	☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.

3. Analiza diferențelor

a. Sunteți încrezător în abilitatea dumneavoastră de a îmbunătăți aceste competențe?

☐ Da

☐ Într-o anumită măsură

☐ Nu

b. Care competențe credeți că trebuie să le îmbunătățiți? (Selectați-le doar pe acelea care se referă la postul dumneavoastră)

☐ Cunoștințe tehnice

☐ Abilități de comunicare

☐ Leadership și supraveghere

☐ Rezolvarea problemelor

☐ Managementul timpului

☐ Prioritate în siguranța muncii

☐ Adaptabilitate la schimbare

☐ Abilități tehnologice

- c. Ce v-a împiedicat să vă dezvoltați aceste competențe?
 - ☐ Lipsa oportunităților de instruire
 - ☐ Lipsa resurselor sau echipamentelor
 - ☐ Lipsa timpului
 - ☐ Lipsa sprijinului din partea supraveghetorilor
 - ☐ Altele: ...

- 4. Preferințe privind programul de instruire
 - a. Ce tip de instruire credeți că e mai eficace?
 - ☐ Instruire la locul de muncă
 - ☐ Seminarii și workshop-uri
 - ☐ Cursuri online
 - ☐ Mentorat
 - ☐ Altele: ...
 - b. Cât de frecvent ați prefera să se planifice sesiunile de instruire?
 - ☐ Săptămânal
 - ☐ Lunar
 - ☐ Trimestrial
 - ☐ Anual
 - c. Ce subiecte sau abilități ați vrea să le vedeți acoperite la următoarele sesiuni de instruire?
 - d. Aveți alte sugestii pentru îmbunătățirea dezvoltării competențelor în firmă?

- 5. Evaluare și planuri de acțiune:
 - a. Identificarea competențelor lipsă: Compararea punctajelor „Nivelul actual” cu punctajele „Importanța în post”. Diferențele semnificative indică lipsa de competențe adecvate postului.
 - b. Domeniile de interes: Prioritizarea competențelor care au un nivel ridicat de importanță și un nivel curent scăzut pentru instruire viitoare.
 - c. Programe personalizate: Folosirea răspunsurilor pentru proiectarea de programe care să se adreseze specific competențelor lipsă, dar în același timp să țină cont de preferințele angajaților.

4.1.2. Etapa de stabilire a obiectivelor

După ce au fost identificate nevoile de dezvoltare, se stabilesc obiectivele de dezvoltare a competențelor personalului prin care angajații vor contribui în mod direct la misiunea și strategia pe termen lung a organizației. Pașii de urmat sunt:

1. Înțelegerea strategiei organizației:

Se începe prin analizarea obiectivelor strategice pe termen lung, inclusiv considerându-le pe cele pe termen scurt și mediu. Acestea pot să fie creșterea veniturilor, închiderea eficientă a proiectelor, aplicarea tehnologiilor sustenabile, etc.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții, compania își propune:

- Reducerea întârzierilor proiectelor cu 20% în următorul an fiscal;
- Adoptarea de practici sustenabile (verzi) pentru toate proiectele noi.

2. Definirea competențelor relevante:

Se identifică abilitățile și competențele necesare atingerii obiectivelor organizaționale. Acestea ar putea fi abilități tehnice, capabilități de leadership sau competențe de utilizare a soft-urilor și echipamentelor specifice.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții, compania își propune :

- Pentru reducerea întârzierilor: atenție pe abilități manageriale, managementul timpului, comunicare eficace;;
- Pentru practici sustenabile: instruirea personalului pentru folosirea materialelor eco-friendly, tehnologiilor eficiente din punct de vedere energetic, aderarea la certificări internaționale pentru clădiri verzi, cum ar fi LEED.

3. Implicarea stakeholderilor:

Se vor încheia colaborări cu stakeholderii cheie (manageri, supraveghetori și angajați) pentru a se asigura faptul că obiectivele reflectă atât nevoile organizaționale cât și aspirațiile individuale.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții, managerul proiectului, managerul regional și șeful de șantier colaborează pentru a stabili nevoile de instruire pentru echipă, cum ar fi adoptarea BIM pentru o mai bună planificare și execuție

4. Stabilirea de obiective SMART:

Se folosesc criteriile SMART pentru definirea clară și operabilă a obiectivelor de dezvoltare a personalului.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Specific: Instruirea tuturor managerilor de proiect pentru utilizarea soft-ului BIM;
- Măsurabil: 90% dintre managerii de proiect vor obține un atestat BIM;
- Realizabil: Oferirea unui program BIM pe o durată de 8 săptămâni planificat în perioade neaglomerate;
- Relevant: Instruirea BIM îmbunătățește planificarea proiectului, reduce întârzierile și deșeurile;
- Orientat în timp: Finalizarea instruirii la sfârșitul următorului trimestru.

5. Alinierea obiectivelor individuale la cele de echipă și organizaționale:

Se adaptează obiectivele individuale de dezvoltare cu cele de echipă și cu rezultatele organizației. Compania se va asigura că angajații înțeleg modul în care progresul lor are impact asupra succesului firmei.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Obiective individuale: managerul de șantier își îmbunătățește abilitățile de planificare a timpului de execuție pentru a optimiza duratele activităților pentru echipele din subordine;
- Obiectivele echipei: Echipa își mărește productivitatea zilnică cu 15%;
- Obiective organizaționale: Finalizarea proiectelor mai repede cu 20% pe toate șantierele.

6. Integrarea mecanismelor de feedback:

Se vor stabili proceduri pentru colectarea feedback-ului de la toți angajații și managerii pentru a se asigura că obiectivele sunt realiste și relevante. Obiectivele se vor ajusta în funcție de feedback.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții: Feedback de la muncitorii din șantier care se simt nepregătiți să folosească tehnologiile moderne. Ca răspuns, compania oferă sesiuni de instruire practică sau înlocuiește echipamentele existente cu unele mai ușor de utilizat

7. Monitorizarea progresului și ajustarea obiectivelor dacă e necesar:

Progresul se va verifica periodic pentru a se confirma dacă obiectivele sunt îndeplinite. Dacă e nevoie, acestea se vor ajusta dacă vor apărea schimbări în strategia organizației sau firma se va confrunta cu provocări neprevăzute.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții: Dacă întârzierile persistă și după instructajul BIM, se analizează dacă alte competențe, cum sunt rezolvarea conflictelor sau îmbunătățirea logisticii materialelor, trebuie îmbunătățite.

8. Recunoașterea și recompensarea alinierii la obiective:

Angajații sau echipele care au atins cu succes obiectivele strategice ale companiei vor fi recompensați pentru eforturile depuse.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții: Se oferă bonusuri sau recunoaștere pentru echipa de proiect care a finalizat înainte de data limită și a îndeplinit standardele de calitate și de siguranță în muncă.

4.1.3. Etapa de planificare a dezvoltării personalului

În etapa de planificare a dezvoltării personalului se definesc metode și strategii pentru a atinge obiectivele stabilite în etapa anterioară. Acest proces este critic pentru ca organizația să fie sigură că eforturile sunt bine organizate, practice și aliniate la nevoile firmei. Pașii care trebuie urmați sunt:

1. Analiza nevoilor de dezvoltare:

Se identifică cunoștințele, abilitățile sau competențele care necesită îmbunătățire pentru a atinge obiectivele de dezvoltare.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Obiectiv: îmbunătățirea protocoalelor de siguranță în muncă;
- Nevoi de dezvoltare: Muncitorii cer instruire cu privire la standardele SSM și recunoașterea pericolelor din șantierul de construcții.

2. Selectarea metodelor potrivite de dezvoltare:

Se aleg cele mai eficace metode pentru instruire privitoare la nevoile identificate, și anume.

- Instruire la locul de muncă;

- Instruiri în clase de studiu;
- Cursuri online;
- Programe de mentorat;
- Simulări sau workshop-uri practice.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții: Pentru instruire SSM se vor organiza workshop-uri practice folosind simulări de riscuri pe șantier combinate cu module online pentru noțiunile teoretice

3. Dezvoltarea unui plan structurat de instruire:

Se creează un plan detaliat care include planificarea timpului, resurselor și verificări pe parcurs pentru fiecare activitate analizată.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Calendar: Planificarea săptămânală de workshop-uri cu subiect SSM timp de 2 luni;
- Resurse: Alocarea de echipamente de siguranță, filme cu instructaje, rapoarte cu riscuri specifice șantierului;
- Verificări pe parcurs: Se evaluează cunoștințele angajaților prin teste după fiecare sesiune și exerciții practice SSM la sfârșitul programului.

4. Repartizarea de roluri și responsabilități:

Se vor defini persoanele care vor supraveghea, livra și participa la programul de dezvoltare. Acestea vor fi manageri, instructori, și experți externi dacă e nevoie.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Inspectori SSM pentru workshop-uri;
- Experți SSM externi atestați ca traineri pentru teme speciale;
- Șefi de șantier pentru monitorizarea prezenței și pentru sprijin continuu pe parcursul instruirii.

5. Integrarea activităților de dezvoltare în operațiunile zilnice:

Compania se va asigura că metodele de dezvoltare au un puternic caracter practic și pot fi integrate în activitățile zilnice ale angajaților.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Implementarea „momentului de aur” în ședințele săptămânale referitoare la siguranța angajaților, în care echipa propune un element nou din protocolul SSM sau discută un incident recent;

- Folosirea vizitelor pe șantier ca o oportunitate de învățare în timp real pentru a identifica posibilele pericole.

6. Adaptarea strategiilor pentru diferite roluri:

Abordarea dezvoltării personalului va fi adaptată la nevoile efective ale postului din organizație.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Pentru muncitori: Instruire practică concentrată pe manipularea echipamentelor și pe protocoalele SSM;
- Pentru manageri de proiect: Cursuri online care vizează soft-uri utilizate în managementul în construcții, cum ar fi Primavera, ERP sau BIM;
- Pentru manageri de top: Workshop-uri cu teme legate de planificare strategică pentru proiecte de construcții sustenabile.

7. Alocarea resurselor:

Asigurarea faptului că resursele necesare sunt disponibile în momentul instruirii, inclusiv cele financiare, precum și disponibilitate de timp pentru angajații care vor participa la instruire.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Alocarea de fonduri pentru programe care oferă atestate în tehnici de construire verzi, cum ar fi certificate LEED;
- Dedicarea unei părți din programul de lucru pentru membrii echipei care participă la sesiuni de instruire.

8. Stabilirea criteriilor de măsurare și evaluare:

Definirea modului în care se va măsura succesul și a indicatorilor care vor evalua progresul.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Indicatori pentru respectarea normelor SSM: Reducerea numărului incidentelor și accidentelor în șantier;
- Indicatori pentru adoptarea tehnologiilor moderne: Procent din numărul de manageri de proiect care au avut rezultate bune în BIM după finalizarea instruirii.

9. Comunicarea clară a planului de dezvoltare:

Comunicarea strategiei de dezvoltare tuturor stakeholderilor pentru ca organizația să se asigure că aceasta este înțeleasă și acceptată. Se vor folosi canale de comunicare adecvate pentru a fi posibil feedback-ul și a se putea aduce îmbunătățiri.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Prezentarea unui calendar al instruirii și a obiectivelor în timpul ședințelor cu echipa de proiect;
- Prezentarea de documente și actualizări ale proiectului pe platforme dedicate managementului proiectelor în construcții.

10. Programe pilot (Opțional):

Testarea unui plan de dezvoltare a personalului la o scară mică pentru a identifica problemele potențiale înainte de lansarea programului.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții: Organizarea unui workshop pe tematică SSM, obținerea de feedback și ajustarea planului de dezvoltare înainte ca acesta să fie lansat la nivelul întregii companii.

11. Dezvoltarea de planuri de urgență:

Anticiparea obstacolelor potențiale, cum ar fi planificarea unui calendar prea scurt pentru proiect sau rezistența muncitorilor la utilizarea metodelor noi și propunerea de strategii de rezervă pentru situații de urgență.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții: Dacă muncitorii de pe șantier nu sunt liberi pentru participarea la instruire, se oferă discuții la fața locului pentru a acoperi conținuturile critice.

4.1.4. Etapa de implementare a planurilor de dezvoltare a personalului:

În această etapă, strategiile și metodele din etapa de planificare sunt puse în practică. Implementarea efectivă asigură atingerea obiectivelor de dezvoltare a personalului. Pașii urmăriți în implementare sunt:

1. Comunicarea planului de dezvoltare:

Planurile sunt comunicate stakeholderilor pentru a asigura acceptarea lor. Obiectivele trebuie să fie clare, încadrate în timp și cu termene precise.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții: Managerul de proiect comunică planificarea instruirii SSM tuturor șefilor de șantier, detaliază calendarul, temele și condițiile de prezență obligatorie pentru participanți.

2. Pregătirea resurselor și a infrastructurii:

Asigurarea tuturor resurselor, sculelor și facilităților necesare, care trebuie să fie disponibile la începutul programului.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Pregătirea echipamentelor de protecție, a manualelor de instruire, a computerelor pentru prezentare și a spațiului destinat în interiorul sau în exteriorul șantierului pentru workshop-uri;
- Verificarea valabilității tuturor licențelor soft-urilor de management de proiect folosite pentru instruirea tehnică.

3. Derularea programului de instruire sau de activități de dezvoltare:

Se începe cu o prezentare a programului pentru a familiariza participanții cu obiectivele și beneficiile acestuia. Apoi se derulează programul după metodele planificate, cum sunt sesiuni de instruire, workshop-uri, programe de mentorat sau exerciții practice.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- În introducere se explică modul în care programul de instruire va îmbunătăți siguranța locului de muncă, eficiența și evoluția în carieră, toate aliniate la obiectivele companiei;
- Instruire pentru siguranța în muncă: se vor derula workshop-uri unde muncitorii vor avea exerciții practice pentru identificarea pericolelor prin folosirea scenariilor simulate;
- Instruire tehnologică: se organizează sesiuni online pentru manageri de proiect pentru a învăța să folosească soft-ul BIM;
- Dezvoltarea leadership-ului: se organizează workshop-uri pentru supraveghetori concentrate pe managementul eficace al echipei și pe abilitățile de comunicare.

4. Oferirea de sprijin și supraveghere permanente:

Se monitorizează activitățile pentru a se asigura faptul că ele se desfășoară conform planificării. Se oferă asistență, se răspunde la orice întrebare.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții: se desemnează mentori sau instructori pentru a asista muncitorii la lucrările practice, care vor oferi feedback imediat atunci când aceștia folosesc echipamente noi

5. Monitorizarea progresului și participării:

Se înregistrează în mod detaliat prezența, implicarea și progresul pentru a se identifica aspectele care trebuie îmbunătățite.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Supraveghetorii verifică prezența muncitorilor la workshop-uri și îi testează pentru a se asigura că respectă standardele;
- Managerul monitorizează prezența echipei sale la cursurile de management de proiect online și obținerea atestatelor.

6. Obținerea de feedback în timpul implementării:

Se va cere feedback participanților și instructorilor în timpul procesului pentru a identifica și rezolva orice problemă în timp real.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Muncitorii oferă feedback privind realismul și aplicabilitatea simulărilor;
- Managerii de proiect sugerează ajustări conținutului programului BIM.

7. Rezolvarea provocărilor sau ajustarea programului:

Se vor analiza toate obstacolele care au fost identificate și se vor face ajustările necesare pentru ca programul să se desfășoare conform planificării.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Dacă muncitorii nu pot să participe ca instruirea SSM din cauza termenelor limită ale proiectului, se pot organiza sesiuni mai scurte în timpul pauzei de masă;
- Dacă instruirea BIM este prea avansată pentru unii participanți, se vor organiza sesiuni de instruire pentru noțiuni de bază.

8. Documente și rapoarte de progres:

Se întocmesc rapoarte de activitate, rezultate și feedback pentru evaluare și îmbunătățire. Acestea vor fi prezentate și discutate cu stakeholderii.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Se întocmește un raport care detaliază reducerea incidentelor de siguranță după instruire și numărul de atestate obținute de către muncitori;
- Se concluzionează impactul instruirii BIM în ceea ce privește calendarul proiectului și utilizarea eficientă a materialelor.

4.1.5. Etapa de monitorizare

Etapa de monitorizare are rolul de a asigura faptul că planurile de dezvoltare sunt efectiv executate și și-au atins obiectivele. Se referă la evaluarea progresului, identificarea aspectelor care trebuie îmbunătățite, și corectarea efectivă. Pașii de urmat sunt:

1. Definirea indicatorilor de monitorizare:

Se stabilesc indicatori clari de evaluare a progresului și succesului. Acești indicatori trebuie aliniați la obiectivele stabilite în etapa de planificare.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Conformitate cu normele de siguranță: Numărul de incidente sau eșecuri în siguranța personalului;
- Competențe obținute: Procent de muncitori care au primit atestate în utilizarea echipamentelor;
- Eficiența proiectului: Reducerea întârzierilor și a pierderilor de materiale.

2. Repartizarea responsabilităților de monitorizare:

Se numesc unele persoane sau echipe care să monitorizeze progresul și să supravegheze procesul.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Șeful de șantier monitorizează respectarea de către muncitori a normelor SSM;
- Instruirea coordonatorilor pentru monitorizarea prezenței și aplicarea de teste în timpul sesiunilor de dezvoltare.

3. Stabilirea calendarului de monitorizare:

Se decide ritmul de monitorizare a activităților, de exemplu zilnic, săptămânal, sau lunar, bazat pe obiectivele și activitățile monitorizate.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Conducerea de inspecții SSM săptămânale pentru a asigura conformitatea cu protocoalele;
- Verificarea progresului în adoptarea tehnologiilor (de exemplu, folosirea BIM) în întâlnirile planificate de două ori pe săptămână cu managerii de proiect.

4. Colectarea datelor și observațiilor:

Se culeg date prin observații, feedback, rapoarte de performanță și instrumente de evaluare.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Supraveghetorii folosesc o listă de verificare în timpul vizitei pe șantier pentru a se asigura că personalul folosește corect echipamentul de protecție;
- Se colectează feedback-ul de la managerii de proiect cu privire la provocările legate de folosirea noilor soft-uri pentru managementul proiectelor.

5. Evaluarea progresului în comparație cu obiectivele:

Se compară datele colectate cu indicatorii stabiliți pentru evaluarea progresului.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Evaluarea dacă incidentele legate de siguranță au scăzut cu 20% așa cum au fost planificate după implementarea programelor de instruire;
- Verificarea indicatorilor de productivitate pentru a vedea dacă calendarul proiectului s-a scurtat în urma practicilor îmbunătățite de reducere a duratelor activităților proiectului.

6. Identificarea provocărilor și barierelor:

Se analizează datele pentru a identifica orice obstacole care afectează derularea proiectului.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Muncitorii spun că au dificultăți în înțelegerea materialelor prin care se instruiesc din cauza exprimărilor prea complicate și acest aspect încetinește procesul de obținere a competențelor;
- Întârzierile în derularea proiectelor persistă din cauză că membrii echipei nu învață ușor să folosească soft-ul BIM.

7. Oferirea de feedback și sprijin:

Rezultatele instruirii sunt comunicate participanților și se oferă sprijin sau resurse pentru problemele care apar.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Șefii de șantier dau feedback rapid în timpul inspecțiilor SSM pentru a corecta folosirea necorespunzătoare a echipamentelor;

- Se programează sesiuni practice pentru muncitorii care au dificultăți în folosirea tehnologiilor noi în construcții.

8. Ajustarea planului de dezvoltare dacă e necesar:

Se modifică planul de dezvoltare pe baza monitorizării pentru a îmbunătăți rezultatele.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Dacă muncitorii au nevoie de mai mult timp pentru finalizarea instruirii, se prelungește programul pentru a avea sesiuni mai scurte și mai dese;
- Se simplifică instruirea BIM pentru începători prin introducerea de module de bază înainte de a continua cu subiecte mai complexe.

9. Întocmirea de documente cu rezultatele monitorizării:

Se întocmesc rapoarte detaliate de monitorizare a activităților și se iau măsuri.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Se înregistrează numărul de incidente de securitate în muncă raportate săptămânal și se notează motivele pentru care acestea s-au produs;
- Se păstrează jurnalele de instruire cu privire la echipamente în care sunt înregistrate rezultatele testelor pentru toți muncitorii participanți.

10. Comunicarea progresului tuturor stakeholderilor:

Se discută rezultatele programului cu stakeholderii relevanți (angajați, manageri) pentru a menține transparența și implicarea.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Se trimit săptămânal rapoarte privind siguranța în muncă managerului de proiect și celorlalți manageri executivi și se accentuează îmbunătățirile și aspectele care necesită atenție;
- Se prezintă un raport lunar stakeholderilor care conține procentul de adoptare de noi tehnologii și impactul acestora asupra finalizării proiectului.

11. Pregătirea etapei de evaluare finală:

Se organizează colectarea de date și perspectivele pentru a facilita evaluarea finală și pentru a asigura o tranziție ușoară la ultima etapă.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Se concepe un raport în care se prezintă sumar toate rezultatele, inclusiv rata de participare, rezultatele testelor și procentul de reducere a incidentelor;
- Se explică provocările și soluțiile legate de utilizarea de noi instrumente de management de proiect pentru îmbunătățirea instruirilor viitoare.

4.1.6. Etapa de evaluare după implementarea programelor de dezvoltare

Evaluarea finală cuantifică eficacitatea programului de dezvoltare a competențelor personalului prin analizarea rezultatelor în concordanță cu obiectivele stabilite. Pașii sunt următorii:

1. Revizuirea obiectivelor:

Se verifică obiectivele inițiale decise în etapele de stabilire a obiectivelor și de planificare.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Reducerea incidentelor de siguranță cu 20% în termen de 6 luni prin instruire SSM;
- Asigurarea faptului că toți muncitorii absolvă cursurile de instruire cu atestat și implementează noile protocoale SSM.

2. Colectarea datelor post-implementare:

Se colectează datele și perspectivele privitoare la rezultatele programului de dezvoltare. Se folosesc instrumente precum sondaje, rapoarte de performanță și observații.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Se verifică registrele SSM pentru a compara numărul de incidente înainte și după instruire;
- Se fac sondaje în rândul muncitorilor pentru a măsura încrederea pe care o au în identificarea pericolelor și respectarea protocoalelor SSM.

3. Compararea rezultatelor cu indicatorii:

Se analizează dacă rezultatele sunt în concordanță cu indicatorii de succes definiți în etapele de planificare și monitorizare.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Indicator: Scăderea numărului de incidente SSM cu 20%;
- Rezultat: Numărul de incidente SSM a scăzut cu 25% și astfel s-a depășit ținta propusă;
- Indicator: Toți supraveghetorii vor fi instruiți pentru folosirea soft-ului de planificare a calendarului proiectului;
- Rezultat: 90% dintre supraveghetori au trecut testul de utilizare a soft-ului.

4. Evaluarea calitativă și cantitativă a rezultatelor:

Se evaluează atât rezultatele tangibile, cât și intangibile pentru a avea o imagine de ansamblu asupra eficacității programului.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Rezultat cantitativ: Reducerea întârzierilor proiectului cu 15% prin îmbunătățirea practicilor de planificare a duratelor activităților;
- Rezultat calitativ: Muncitorii spun că se simt mai încrezători și valorizați, ceea ce conduce la o creștere a moralului echipei.

5. Identificarea lipsurilor și a provocărilor:

Se examinează domeniile în care programul nu și-a atins țintele și se identifică motivele care au generat această situație.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Se verifică registrele SSM pentru a compara numărul de incidente înainte și după instruire;
- Se fac sondaje în rândul muncitorilor pentru a măsura încrederea pe care o au în identificarea pericolelor și respectarea protocoalelor SSM.

6. Solicitarea feedback-ului de la participanți și stakeholderi:

Se colectează feedback de la angajați, supraveghetori și manageri pentru a înțelege ce experiențe au avut în derularea programului.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Muncitorii propun mai multă instruire practică pentru că astfel și-ar îmbunătăți abilitățile de a aplica noile competențe pe șantier;
- Managerii de proiect recomandă prelungirea programului de instruire BIM pentru a putea să înțeleagă mai bine soft-ul.

7. Calcularea ratei de recuperare a investiției (ROI – Return of Investment):

Se măsoară beneficiile financiare și operaționale ale programului de dezvoltare pentru a le compara cu costurile.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Costuri: 50.000 Euro cheltuiți pe materiale de instruire, workshop-uri și instructori externi;
- Venituri: Economie de 150.000 Euro datorită reducerii incidentelor de siguranță în muncă, a încheierii mai rapide a proiectelor și a reducerii volumului de lucrări de reparații;
- ROI: 100.000 Euro profit net, sau 200% ROI.

8. Lecții învățate:

Se prezintă perspectivele importante și bunele practici pentru a explica viitoarele inițiative de dezvoltarea personalului.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Instruirea practică în combinație cu simulările au dovedit eficacitate mare în respectarea protocoalelor SSM;
- Instruirea la locul de muncă a fost esențială pentru adoptarea cu succes a soft-ului de management de proiect.

9. Prezentarea rezultatelor evaluării:

Rezultatele se comunică stakeholderilor, și anume succesul, provocările și recomandările de îmbunătățire. Se folosesc instrumente vizuale, cum sunt rapoarte sau PowerPoint.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Raportul final arată o reducere cu 25% a incidentelor de siguranță în muncă și includ testimoniale de la muncitori și supraveghetori;
- Managerii executivi sunt informați despre rata de recuperare a investiției a programului de instruire și se recomandă folosirea practicilor pe alte șantiere.

10. Planificarea următorilor pași:

Se realizează un plan de acțiune bazat pe evaluarea rezultatelor pentru îmbunătățirea viitoarelor programe de instruire sau pentru aplicarea rezultatelor prezentului program.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Se planifică materiale de instruire cu un limbaj mai accesibil pentru a fi folosite de muncitorii cu diferite niveluri de educație;

- Se planifică workshop-uri pentru îmbunătățirea abilităților BIM și se vor integra module pentru avansați pentru utilizatorii experimentați.

11. Recunoașterea rezultatelor programului:

Sărbătorirea succesului și felicitarea participanților, instructorilor și stakeholderilor pentru contribuția lor.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Se organizează un eveniment prin care se felicită muncitorii care au obținut atestate SSM;
- Se premiază echipele de proiect care au implementat cu succes practicile de planificare a duratei proiectului și astfel au îmbunătățit eficacitatea acestuia.

12. Arhivarea rapoartelor de evaluare:

Se stochează toate documentele și datele de evaluare pentru ca acestea să poată să fie folosite în viitor.

De exemplu, în cazul companiilor de construcții:

- Se arhivează rezultatele instruirii SSM și rapoartele privind incidentele pentru a le compara cu viitoarele inițiative;
- Se păstrează rezultatele testelor privind instruirea BIM și se folosesc statisticile pentru îmbunătățire continuă.

4.2. Exemple de bune practici

Companiile care au înțeles că doar prin oameni pot să-și asigure un avantaj competitiv sustenabil au aplicat o paletă de strategii de dezvoltare și diversificare a competențelor, și anume:

- Au investit în instruire pentru a asigura competențe aliniate la dinamica pieței;
- Au promovat leadership-ul prin crearea de oportunități angajaților pentru a-și exercita efectiv roluri de manageri;
- Au încurajat inovarea prin promovarea unei culturi a creativității și a respectului față de proprietate;
- Au sprijinit învățarea continuă prin alocare de resurse pentru dezvoltarea profesională;

- Au avut în prim plan bunăstarea angajaților.

Iată câteva exemple de bune practici prin care organizațiile au reușit să formeze echipe performante cu care să-și asigure succesul pe termen lung.

1. Dezvoltarea competențelor:

De multe ori, antreprenorii fac o prioritate din instruirea angajaților pentru a se adapta la noile provocări din piață sau pentru a-și îmbunătăți competențele actuale.

- Google – Politica “20% din timpul de lucru la alegere” (<https://leapingfrog.in/the-impact-of-google-20-time-policy/>): Google își încurajează angajații să folosească 20% din timpul de lucru pentru proiecte personale care ar putea să fie în beneficiul companiei. Această inițiativă stimulează creativitatea și permite angajaților să-și dezvolte competențele în domenii în care sunt pasionați. Astfel s-au născut Gmail, Google News sau Google Maps.
- Zappos – Instruire și integrare (<https://foundr.com/articles/leadership/onboarding-best-practices>): Zappos investește în instruirea personalului, prin oferirea de programe de integrare de patru săptămâni, care are ca scop îmbunătățirea competențelor, dar și înțelegerea culturii organizaționale focusate puternic pe client. Astfel, rata de retenție a crescut cu 80%, chiar dacă statisticile arată faptul că în mediul economic 20% dintre noii angajați pleacă în primele 45 de zile.

2. Dezvoltarea abilităților de leadership:

S-a pornit de la ideea că într-o organizație doar lideri puternici pot să asigure un climat inovativ și o creștere sustenabilă.

- Facebook – Programe de leadership (<https://oyaop.com/opportunity/exchange-programs/fully-funded-the-facebook-community-leadership-program/>): Facebook a lansat programe finanțate precum „Manager Development” sau „Leadership Circle” prin care instruieste angajați pentru a fi eficienți în posturi de leader și de focusează pe procese ca luarea deciziilor, managementul echipei sau adaptarea modului de gândire antreprenorial.
- Airbnb – Programul „Connect” (<https://careers.airbnb.com/connect-engineering-apprenticeship/>): Airbnb a dezvoltat programul de antreprenoriat „Connect” care se derulează pe o perioadă de 6 luni și

prin care angajații sunt mentorați pentru a-și dezvolta abilitățile de lideri și a fi pregătiți să răspundă provocărilor. Prin această metodă, compania a reușit să rețină personalul talentat.

3. Adoptarea unui stil de gândire antreprenorial:

Antreprenorii îi înputernicesc pe oamenii din echipele lor să gândească la fel ca niște antreprenori, promovând astfel inovarea, asumarea deciziilor și simțul de proprietate.

- 3M – Cultura inovației în organizație
(https://www.3m.co.uk/3M/en_GB/careers/culture/15-percent-culture/): 3M își încurajează angajații să folosească 15% din timpul de muncă pentru a genera idei noi. Această cultură a inovației a dus la crearea unor produse recunoscute, ca bilețelele Post-it sau banda adezivă Scotch.
- IDEO – Instruire centrată pe resurse umane
(<https://www.ideo.com/?srsltid=AfmBOoqA0FD7TG9b-jrqZZmL40GHbC4hUbjbfaMCoOqWuTtYXjnpmW5V>): IDEO organizează cursuri și workshop-uri care să instruiască angajații și clienții în probleme legate de resursele umane prin adoptarea unei culturi în care persoanele sunt încurajate să ia inițiative și să ofere soluții inovative pentru probleme complexe.

4. Învățare continuă:

Antreprenorii investesc în aplicarea principiilor învățării continue pe tot timpul vieții pentru angajații lor pentru a fi conectați la noile tehnologii.

- Salesforce – Platforma Trailhead
(<https://www.salesforce.com/eu/blog/salesforce-trailhead-online-learning-platform/>): Salesforce a lansat platforma online Trailhead care permite angajaților și clienților să învețe abilități noi în stilul și ritmul lor. Astfel, vor fi la curent cu cele mai noi practici.
- Shopify – Învățare și dezvoltare
(<https://www.shopifyacademy.com/>): Shopify investește în dezvoltarea competențelor angajaților prin cursuri interne, conferințe și atestate. În acest mod compania rămâne competitivă în industria comerțului electronic.

5. Împuternicirea angajaților:

Atunci când angajații se simt împuterniciți în procesul de luare a deciziilor, ei vor munci mai eficace în cadrul organizației.

- Tesla – Structură organizatorică plată (<https://aithor.com/essay-examples/teslas-description-company-structure-and-influence>):

Tesla își încurajează angajații de la toate nivelurile organizatorice să vină cu idei și să-și asume managementul diferitelor proiecte. Această împuternicire stimulează inovația și asumarea și astfel contribuie la succesul companiei în piața automobilelor electrice.

- Patagonia – Inițiative de mediu (https://medium.com/@sabine_vdl/what-are-patagonias-sustainability-practices-key-initiatives-and-impacts): Patagonia își implică angajații în inițiativele de mediu și responsabilitate socială. Această strategie ridică moralul și loialitatea oamenilor, care se simt parte din misiunea organizației.

6. Crearea unei forțe de muncă reziliente:

Antreprenorii se concentrează asupra unei instruirii reziliente pentru ca angajații să fie pregătiți să facă față provocărilor și incertitudinilor.

- Slack – Sprijin pentru pacienții cu boli mentale (<https://slack.com/intl/en-gb/customer-stories/powering-kooth-with-slack>): Slack oferă servicii de consiliere, resurse pentru boli mentale și posibilitatea de program de lucru flexibil, toate acestea pentru a-și asigura personal implicat și rezilient.
- Netflix – Cultură organizațională bazată pe libertate și responsabilitate (<https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/how-netflix-built-its-company-culture/>): Netflix își instruește angajații pentru a-și asuma responsabilitatea în posturi și le oferă autonomie în luarea deciziilor. Reziliența și adaptabilitatea au oferit oportunități companiei să treacă peste perturbările din industrie în mod eficace.

7. Încurajarea colaborării:

Antreprenorii promovează colaborarea între membrii echipei pentru a stimula creativitatea și rezolvarea problemelor.

- Amazon – Regula “2 Pizza’s Team” (<https://aws.amazon.com/executive-insights/content/amazon-two-pizza-team/>): Jeff Bezos a implementat regula prin care o echipă ar trebui să fie atât de mică încât să poată fi hrănită cu două pizza. Cu o echipă de o astfel de mărime se poate realiza o colaborare reală între membri și se poate realiza eficiență și inovare.

- Pixar – Sesiuni “Braintrust”
(<https://makingsmallercircles.com/articles/the-creative-meeting-applying-lessons-from-pixar-brain-trust-to-improve-how-we-solve-problem/>): Pixar conduce sesiuni regulate de feedback denumite Braintrust, unde echipele colaborează pentru a îmbunătăți proiectele. Această cultură a colaborării a generat crearea multor filme de succes, cum ar fi Frozen.

4.3. Referințe

1. Biech, E. (2018). *The art and science of training*. Association for Talent Development.
2. Boller, S., & Fletcher, L. (2020). *The Art and Science of Training*. Association for Talent Development.
3. Noe, R. (2022). *Employee training and development (9th Ed.)*. McGraw Hill.
4. Weise, M. (2020). *Long life learning. Preparing for jobs that don't even exist yet*. Wiley.

5. NEGOCIAREA

„În afaceri, nu primești ceea ce meriți, primești ceea ce negociezi.” – Chester L. Karrass



Ce vom ști?

Înțelegerea importanței negocierii în antreprenoriat

Cum să pregătim o negociere

Cum să recunoaștem și să folosim în mod strategic diferite stiluri de negociere

Cum să utilizăm eficient metode și tehnici specifice de negociere

Cum ne identificăm stilul propriu de negociere și să îl adaptăm eficient

5.1. Importanța negocierii în etapa de dezvoltare și creștere

Negocierea este o abilitate esențială pentru orice antreprenor care se află în faza de dezvoltare și creștere a afacerii sale. Dacă în etapa inițială focusul antreprenorilor a fost, mai degrabă, pe lansarea produsului, stabilirea relațiilor inițiale cu clienții și supraviețuirea pe piață, în faza actuală, abilitățile avansate de negociere devin absolut esențiale pentru evoluția și consolidarea afacerii. Astfel, diferența dintre stagnare și un progres accelerat este reprezentată de abilitatea de a negocia eficient. Realitatea este că, antreprenorii negociază zilnic, fie că este vorba de furnizori, clienți, investitori, parteneri sau angajați, iar fiecare negociere reușită adaugă valoare în plus afacerii și influențează poziționarea ei concurențială pe piață. Dezvoltarea abilităților de negociere din partea antreprenorului generează avantaje multiple, precum costurile mai mici, contractele mai avantajoase, parteneriate durabile și acces la resurse esențiale pentru creștere. Totodată, negocierea inteligentă contribuie la construirea unor relații solide și de încredere cu toți partenerii implicați în dezvoltarea afacerii (Diamond, 2012; Opresnik, 2014).

A negocia inteligent nu presupune doar să obții cel mai bun preț sau să câștigi pe termen scurt, ci dimpotrivă, negocierea eficientă înseamnă să creezi soluții reciproc avantajoase, care să asigure profitabilitatea și sustenabilitatea pe termen lung pentru toți cei implicați în negocierea.

De asemenea, o negociere inteligentă contribuie la creșterea nivelului de sustenabilitate a afacerii, prin construirea unei reputații pozitive și durabile pe piață. Antreprenorii care abordează negocierile într-un mod transparent, dând dovadă de etică și integritate, generează încredere și respect pe termen lung, ceea ce facilitează colaborările ulterioare și stabilitatea în mediul lor de afaceri. Astfel, putem spune, fără niciun fel de îndoială, că negocierea eficientă nu este doar o abilitate utilă, ci este o condiție absolut obligatorie pentru antreprenorii care doresc să își dezvolte și să-și consolideze afacerea într-un mod sustenabil și profitabil (Dawson, 2019; Fisher *et al.*, 2011).

5.2. Pregătirea pentru negociere

Este foarte important de înțeles că succesul în negocieri nu depinde doar de ce se întâmplă în timpul discuțiilor, ci, în foarte mare măsură, și de calitatea pregătirii dinaintea acestora. Antreprenorii experimentați știu că o pregătire riguroasă le oferă control asupra negocierii și șanse sporite de a atinge obiectivele propuse.

Astfel, înaintea oricărei negocieri este esențial să stabilești clar ce îți dorești să obții. Definește-ți atât obiectivele pe termen scurt, precum obținerea unui preț mai bun sau termeni contractuali favorabili, cât și cele pe termen lung, de exemplu, dezvoltarea relației cu partenerul, generarea de oportunități viitoare sau dezvoltarea brandului și a reputației. Stabilește clar limitele și prioritățile astfel încât să știi care sunt punctele în care poți să faci compromisuri, dar și care sunt elementele non – negociabile pentru tine (Diamond, 2012, Fisher *et al.*, 2011).

În al doilea rând, documentează-te temeinic despre partenerul de negociere, înțelege cine este, ce interese are, precum și ce valori sau principii îi ghidează comportamentul în negocieri. Identifică punctele sale forte, punctele sale slabe, precum și elementele care îi motivează.

Nu uita să îți evaluezi puterea de negociere și să identifici cea mai bună alternativă în cazul în care negocierea nu ajunge la un acord. Această alternativă îți oferă încredere, claritate și putere de decizie în cadrul negocierii și te va împiedica să iei decizii greșite, sub presiunea momentului. Stabilește strategia de negociere în detaliu, înainte să intri în discuții, setează-ți punctul ideal, adică ce ai vrea să obții în cel mai bun caz și punctul acceptabil, mai precis nivelul minim acceptabil și limitele clare sub care nu vei coborî. Încearcă să anticipezi propunerile și obiecțiile ce pot apărea în timpul negocierii, notând pentru fiecare dintre acestea contra propuneri. Adoptă o atitudine flexibilă și stabilește strategii alternative în cazul în care negocierea nu decurge conform planului inițial. Pregătește-ți, în avans, argumentele și modul în care le vei prezenta. Adoptă un stil clar, concis și persuasiv, fiind pregătiți să răspundeți clar cu soluții concrete la orice obiecție ar putea să aibă partenerul de negociere. Încearcă, pe cât posibil, să folosești date și exemple concrete, mai ales în situația în care negociezi aspecte financiare sau contractuale. Nu uita că argumentația fundamentată pe cifre și pe exemple clare crește credibilitatea ta în negociere și va spori

șansele ca partenerul de negociere să accepte propunerile făcute (Diamond, 2012, Fisher *et al.*, 2011, Cohen, 2019).

Nu în ultimul rând, clarifica, de la bun început, care sunt punctele cheie ce vor fi negociate și asigură- te că sunt acceptate și de către partenerul tău. Stabilește agenda negocierii și ordinea în care vei aborda subiectele, fiind recomandabil să începi cu aspectele mai puțin controversate și să avansezi treptat spre cele dificile, construind, în același timp, un cadrul de încredere și consens.

În concluzie, abordarea riguroasă a negocierii nu doar că îți maximizează șansele de succes ci îți asigură și o poziție solidă pe care să pornești discuțiile. Pentru un antreprenor, pregătirea este condiție obligatorie pentru succes și pentru dezvoltarea durabilă a afacerii sale, fiind un proces care îi oferă claritate, îl ajută să evită compromisurile nefavorabile și îi permite să transforme orice negociere într-o oportunitate reală de creștere strategică și sustenabilă (Cialdini, 2021).

5.3. Stiluri de negociere

Stilul de negociere al antreprenorului va fi influențat atât de personalitatea acestuia cât și de contextul și obiectivele specifice pe care le are. Este foarte important ca fiecare antreprenor să-și înțeleagă stilul propriu de negociere, dar să fie capabil să înțeleagă și stilul de negociere al partenerului. Există o serie de stiluri principale de negociere, fiecare având caracteristici proprii, iar cunoașterea acestor stiluri de negociere va permite antreprenorului să își adapteze strategia de negociere, în așa fel încât să obțină maxim de beneficii.

Vorbim, în primul rând, de **stilul competitiv** sau mai exact stilul orientat spre câștig individual. Caracteristica principală este că accentul cade aici pe victoria proprie, adesea în detrimentul partenerului de negociere, stilul competitiv presupunând o fermitate ridicată, accent pe propriile obiective precum și folosirea de tactici agresive, uneori punând presiune pe partenerul de negociere. Acest tip de negociere poate fi util când dorim rapid rezultate avantajoase sau când timpul este limitat și obiectivul personal este prioritar. Dar, trebuie să fim conștienți de faptul că stilul competitiv poate deteriora relațiile și reduce șansa unor colaborări pe termen lung, iar partenerul poate reacționa defensiv, escaladând conflictul.

De exemplu, acest stil de negociere îl putem utiliza când negociem cu un furnizor exclusiv pe bază de preț, punând presiuni intense pentru acordarea de reduceri, ignorând total interesele partenerului de negociere.

Stilul colaborativ sau stilul win – win, este orientat pe identificarea unor soluții avantajoase pentru ambele părți și pune accent pe comunicarea deschisă, transparență și creativitate în rezolvarea problemelor. Avantajul este că acest stil de negociere construiește relații durabile, bazate pe încredere și este ideal pentru dezvoltarea de parteneriate strategice pe termen lung. Dezavantajul este că necesită mai mult timp și disponibilitate de comunicare și poate părea vulnerabil în fața unui partener agresiv.

Un alt stil de negociere este stilul evitant sau stilul de evitare a conflictului în care antreprenorul preferă să amâne sau să evite negocierea directă. Acest stil apare când percepția riscurilor și a costurilor este ridicată sau beneficiile negocierii sunt incerte. Dintre avantaje amintim oferirea de timp suplimentar pentru pregătire sau pentru clarificarea unor obiecții și poate evita escaladarea unor conflicte inutile. Pe de altă parte, amânarea poate genera pierderea oportunităților importante și creează impresia de slăbiciune sau de lipsă de interes. Un exemplu de stilul evitant este atunci când amânăm negocierea unui contract dificil până când condițiile pieței devin mai clare sau mai favorabile.

Nu în ultimul rând menționăm aici stilul de compromis care implică cedări reciproce și căutarea rapidă a unui teren comun, acest stil fiind orientat către găsirea unor soluții acceptabile pentru părțile implicate în negociere chiar dacă ele nu sunt ideale. Adoptarea acestui stil de negociere duce la economii importante de timp și generează eficiență atunci când suntem sub presiunea timpului. Pe de altă parte, dezavantajul este că poate duce la rezultate nesatisfăcătoare pentru toate părțile implicate în negociere, prin nevalorificarea întregului potențial al relației și al negocierii. Un exemplu de astfel de compromis este atunci când un antreprenor negociază o reducere moderată a prețului, în schimbul unei plăți anticipate mai rapide.

În cazul stilului de compromis trebuie avută grijă la evitarea situațiilor de cedare parțială sau integrală în favoarea partenerului, cu scopul de a obține anumite avantaje viitoare sau pentru a consolida relația. Chiar dacă în acest mod putem construi încrederea și să generăm bunăvoință din partea partenerului, există riscul unor pierderi semnificative pe termen scurt și

poate reduce puterea de negociere la viitoarele întâlniri. De exemplu, suntem tentați să avem o astfel de abordare atunci când acceptăm condițiile unui client strategic important chiar dacă acest lucru implică pentru noi o pierdere pe termen scurt în speranța că pe termen lung vom obține beneficii mult mai profitabile (Fisher *et al.*, 2011, Malhotra & Bazerman, 2008, Lewicki *et al.*, 2020).

5.4. Metode și tehnici de negociere

5.4.1. Metoda win-win

Negocierea win win presupune găsirea unor soluții reciproc avantajoase care să răspundă tuturor părților implicate. Este ideala pentru antreprenorii care doresc să-și construiască parteneriate pe termen lung stabile și bazate pe respect. Pentru a aplica această metodă este extrem de important să clarifici de la bun început obiectivele și interesele ambelor părți. În acest sens, pune întrebări deschise pentru a identifica nevoile reale ale partenerului și caută soluții creative, care să satisfacă simultan atât obiectivele proprii cât și pe cele ale partenerului. Nu în ultimul rând, subliniază beneficiile reciproce pentru a construi încredere și colaborare pe termen lung (Lewicki *et al.*, 2020).

De exemplu, în negocierea cu un furnizor, în loc să insiști exclusiv pe un preț mai mic, poți oferi un termen de plată mai avantajos pentru furnizori sau garanția unor comenzi regulate creând astfel un acord benefic ambelor părți.

5.4.2. Tehnica ancorării (Anchoring)

Această tehnică presupune stabilirea inițială a unui punct de referință în negociere, numit și ancora, influențând astfel percepția celeilalte părți privind valoarea acordului. Este foarte important ca prima ofertă făcută să stabilească un punct de referință ce va influența în mod subconștient nivelul așteptărilor partenerului de negociere. Trebuie să ne asigurăm ca ancora inițială este realistă, dar suficient de ambițioasă pentru a ne permite flexibilitatea în discuții (Dawson, 2019; Diamond, 2012).

De exemplu, în situația în care ne dorim un preț de 100 EUR pentru un serviciu inițial, putem propune 120 EUR, creând astfel spațiu de negociere și permițând concesiile ulterioare.

5.4.3. Tehnica pașilor mărunți (Foot in the door)

Această tehnică presupune obținerea unor concesiile inițiale mici, dar care facilitează ulterior acceptarea unei solicitări mai mari. Este foarte important să începem negocierea cerând un acord pe un aspect minor sau ușor de acceptat și să construim treptat încrederea și deschiderea partenerului, astfel, după ce primim primul accept să introducem cereri progresiv mai mari crescând șansele de a obține acordul dorit (Shell, 2018).

De exemplu, în negocierea unui contract complex putem propune mai întâi o perioadă de testare a unui produs a unui serviciu la scară redusă, iar după succesul inițial, vom avea argumente solide pentru a extinde colaborarea.

5.4.4. Tehnica cedării condiționate

Cedările condiționate ar trebui folosite ca regulă de bază în orice negociere. Acestea presupun acordarea de concesiile exclusiv în schimbul obținerii altor beneficii. Scopul cedării condiționate este de a evita cedările neproductive și pentru a ne păstra echilibrul puterii în cadrul unei negocieri. Este foarte important să evităm cedările unilaterale, fiecare concesie pe care o facem trebuie obligatoriu însoțită de o solicitare concretă din partea noastră. De asemenea, trebuie să stabilim de la începutul discuției că suntem dispuși să facem compromisuri doar dacă și partenerul oferă ceva la schimb (Lewicki *et al.*, 2020).

De exemplu, în situația în care un client ne solicită o reducere de preț vom accepta solicitarea numai dacă partenerul va face la rândul lui o concesie, cum ar fi, plata în avans, o comandă mai mare sau un contract pe o perioadă mai lungă de timp.

Toate aceste metode și tehnici de negociere trebuie însoțite de o ascultare atentă și empatică a partenerului de negociere, folosind informațiile obținute pentru a putea să construim propuneri personalizate

și mai convingătoare. În acest sens, va trebui să manifestăm un interes autentic față de preocupările partenerului, să apelăm la reformulare pentru a confirma că i-am înțeles corect interesele și nevoile reale și să utilizăm informațiile obținute pentru a formula propuneri care răspund direct preocupărilor partenerului de negociere.

De exemplu, dacă partenerul de negociere manifestă îngrijorări privind livrarea produselor, va trebui să exprimăm în mod clar empatia față de această îngrijorare și să prezentăm soluții adaptate, cum ar fi termene flexibile sau garanții contractuale suplimentare.

➤ *De reținut:*

- Este recomandat antreprenorilor să își identifice propriul stil de negociere, dar și să obțină un feedback constant și o perfecționare continuă a propriului stil.
- Există instrumente psihometrice special concepute pentru negocierea care te ajută să îți identifiți clar și precis stilul tău dominant. De exemplu, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) îți va permite să identifiți dacă stilul tău este unul competitiv, colaborativ, compromis, evitant sau acomodant.
- Solicită feedback sincer de la colegi, parteneri de afaceri, prieteni sau mentori cu care ai negociat anterior, pentru a înțelege mai bine stilul predominant de negociere.
- Analizează rezultatele anterioare, identificând clar în ce contexte ai avut succes și ce stil ai utilizat acolo, dar și în ce situații ai avut dificultăți și care sunt stilurile utilizate în acele situații.
- Participa la cursuri training-uri workshop-uri sau sesiuni practice de negociere, pentru a te observa direct în acțiune și a primi feedback concret de la observatori, dar și pentru a-ți dezvolta o strategie de perfecționare continuă.

5.5. Referințe

1. Cialdini, Robert B. (2021), *Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion*, New York: Harper Business. (Cialdini, 2021)
2. Cohen, Herb (2019), *You Can Negotiate Anything: The World's Best Negotiator Tells You How To Get What You Want*, New York: Bantam Books. (Cohen, 2019)
3. Dawson, Roger (2019), *Secrets of Power Negotiating: Inside Secrets from a Master Negotiator*, Franklin Lakes, NJ: Career Press. (Dawson, 2019)
4. Diamond, Stuart (2012), *Getting More: How to Negotiate to Achieve Your Goals in the Real World*, New York: Crown Business. (Diamond, 2012)
5. Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2011), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd Edition), New York: Penguin Books. (Fisher *et al.*, 2011)
6. Lewicki, Roy J.; Saunders, David M.; Barry, Bruce (2020), *Essentials of Negotiation (7th Edition)*, New York: McGraw-Hill Education. (Lewicki *et al.*, 2020)
7. Malhotra, Deepak; Bazerman, Max H. (2008), *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. New York: Bantam Books. (Malhotra & Bazerman, 2008)
8. Opresnik, Marc O. (2014), *The Hidden Rules of Successful Negotiation and Communication*, Springer International Publishing Switzerland (Opresnik, 2014)
9. Shell, G. Richard (2018), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* (2nd Edition), New York: Penguin Books. (Shell, 2018)
10. Voss, Chris; Raz, Tahl (2016), *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*, New York: Harper Business. (Voss & Raz, 2016)

6. MANAGEMENTUL FINANCIAR AL AFACERII

„Ferește-te de cheltuielile mici. O mică scurgere poate scufunda o corabie mare.” – Benjamin Franklin



Ce vom ști?

Înțelegerea managementului financiar în antreprenoriat

Ce cuprinde analiza financiară a firmei

Cum să elaborăm fluxul de numerar

Cum să utilizăm eficient analiza cost -beneficiu

Care sunt indicatorii uzuali pe care ar trebui să îi stăpânesc

6.1. Noțiuni și principii de management financiar

Performanțele societăților comerciale sunt influențate de două aspecte fundamentale: gestionarea operațională, care cuprinde producția și resursele umane, și managementul financiar, un facilitator esențial pentru dezvoltare. **Managementul financiar** reprezintă o componentă centrală în activitatea oricărei organizații, având rolul de a eficientiza și gestiona resursele financiare pentru a transforma potențialul în stabilitate și creștere economico-financiară.

Principiile care guvernează managementul financiar sunt piloni esențiali, oferind un cadru strategic pentru decizii informate și optimizarea valorii organizației. Rentabilitatea investițiilor este un alt principiu esențial, concentrându-se pe identificarea investițiilor cu cel mai mare randament pentru resursele investite. Gestionarea riscului financiar implică identificarea și gestionarea eficientă a riscurilor asociate deciziilor financiare.

Alte principii esențiale includ: finanțarea optimă, lichiditatea și solvabilitatea, analiza costurilor, planificare și bugetare, precum și transparența și raportarea. Aceste principii oferă un ghid comprehensiv pentru managementul financiar, acoperind aspecte precum structura de capital optimă, echilibrul între lichiditate și solvabilitate, analiza detaliată a costurilor și elaborarea bugetelor realiste. Împreună, aceste principii asigură o bază solidă pentru luarea deciziilor și gestionarea eficientă a resurselor financiare, contribuind la succesul organizației pe termen lung.

6.2. Funcțiunea financiară a organizației

În lucrarea sa „Administration industrielle et generale”, H. Fayol, separă funcțiunea financiar – contabilă ca funcțiune distinctă a întreprinderii. Această funcțiune s-a conturat odată cu formarea întreprinderii de tip capitalist și cu amplificarea efortului financiar pentru dotarea producției.

Funcția financiară a întreprinderii poate fi definită ca ansamblul activităților de asigurare și repartizare și utilizare rațională a mijloacelor financiare necesare desfășurării continue și rentabile a activității, precum și

de analiză și control a rezultatelor obținute. Această funcție asigură funcționarea sistemului întreprinderii în condiții eficiente, controlând intrările și ieșirile din sistem, precum și reglarea corespunzătoare a activității întreprinderii.

Funcția financiară a unei întreprinderi cuprinde activitățile de asigurare, repartizare și utilizare rațională a mijloacelor financiare necesare desfășurării eficiente și rentabile a activității. Aceasta implică analiza și controlul rezultatelor obținute, asigurând funcționarea eficientă a sistemului întreprinderii prin monitorizarea intrărilor și ieșirilor din sistem și reglarea corespunzătoare a activității. Funcția financiară presupune, de asemenea, luarea deciziilor cheie de către managementul firmei în ceea ce privește resursele, investițiile, creditarea și repartizarea profitului. Gestionarea fluxurilor financiare și interacțiunea constantă cu mediul economic extern, inclusiv atragerea de resurse, încasări și plăți, emiterea de titluri financiare, precum și gestionarea impozitelor și taxelor, sunt aspecte esențiale ale acestei funcții.

Activitățile financiare din întreprindere pot fi clasificate astfel:

- previziune și prognoză financiară;
- controlul financiar;
- execuția financiară;
- analiza financiară;

6.3. Noțiuni cheie pentru antreprenori

Cele mai comune noțiuni financiare pentru antreprenori:

- Fluxul de numerar (cash flow) – face parte din planificarea financiară, fiind unul dintre elementele de bază pentru o afacere de succes. El prezintă, pe o perioadă de timp, toate ciclicitățile afacerii tale, adică punctele de creștere și de scădere, atunci când numerarul intră în afacere și atunci când iese.
- Cifra de afaceri – suma vânzărilor de produse/servicii într-o anumită perioadă (fără discounturi sau TVA, dividende etc). Urmărită constant, te ajută să ai o mai bună înțelegere a evoluției în raport cu alte companii similare de pe piață, creșterea în timp etc.

- Profitul operațional (EBIT – Earnings before interest, taxes) – ce profit obține compania din activitatea sa de bază. Se calculează scăzând cheltuielile totale din veniturile totale ale unei companii (fără să mai fie luate în calcul impozite, taxe etc).
- Marja brută – procentul din cifra de afaceri care îi revine companiei, după ce se scade costul de producție sau cel de achiziție al bunurilor și serviciilor comercializate.
- Costurile fixe (de exemplu chiriile, salariile, costurile cu utilitățile) vs. cele variabile (care variază în funcție de cantitățile produse)
- Gradul de îndatorare – comparația dintre capitaluri (banii de care dispune antreprenorul sau care sunt obținuți de la investitori în schimbul participației în companiei) și datorii.
- Cheltuielile de capital sau investițiile – de exemplu, dacă cumperi un laptop performant sau îți renovezi sediul pentru a fi mai atractiv pentru clienți, înseamnă că înregistrezi acum cheltuieli care vor crea beneficii pentru afacere în viitor.

6.4. Analiza financiară

6.4.1. Noțiuni generale

Analiza financiară reprezintă o componentă esențială a gestionării eficiente a afacerilor, oferind antreprenorilor o perspectivă detaliată asupra **sănătății financiare a companiilor** lor. Într-o lume caracterizată de schimbări rapide și competitivitate acerbă, capacitatea de a interpreta și utiliza informațiile financiare devine crucială pentru succesul pe termen lung al unei afaceri. Prin intermediul analizei financiare, antreprenorii pot evalua performanța financiară a firmei lor, identifica potențiale riscuri și oportunități, și lua decizii informate pentru a-și atinge obiectivele strategice.

O primă etapă în analiza financiară este reprezentată de **evaluarea situației financiare curente** a companiei. Această evaluare presupune analiza balanței contabile, a veniturilor și a cheltuielilor, pentru a obține o imagine clară asupra resurselor financiare disponibile. Antreprenorii ar trebui să examineze cu atenție structura activelor și pasivelor, lichiditatea și

solvabilitatea, astfel încât să poată identifica potențialele vulnerabilități și să implementeze strategii adecvate pentru gestionarea acestora.

O altă dimensiune crucială a analizei financiare este **evaluarea performanței companiei** în raport cu obiectivele și indicatorii financiari stabiliți. Antreprenorii ar trebui să urmărească atent indicatori precum profitul net, marja brută și rata rentabilității capitalului propriu pentru a evalua eficiența operațională și rentabilitatea afacerii lor, putând obține informații valoroase despre poziționarea lor pe piață și pot lua astfel decizii informate.

De asemenea, antreprenorii ar trebui să acorde o atenție deosebită **analizei tendințelor financiare pe termen lung**. Prin urmărirea evoluției veniturilor, cheltuielilor și a altor indicatori cheie în decursul timpului, antreprenorii pot identifica schimbările semnificative și pot anticipa viitoarele provocări sau oportunități. Această perspectivă asupra evoluției financiare ajută la elaborarea de strategii durabile și la ajustarea planurilor de afaceri în funcție de schimbările din mediul economic.

În concluzie, analiza financiară reprezintă o unealtă esențială pentru antreprenori în gestionarea eficientă a afacerilor lor. Prin înțelegerea profundă a situației financiare curente, a performanței trecute și a proiecțiilor viitoare, antreprenorii pot lua decizii și pot dezvolta strategii durabile pentru a-și atinge obiectivele.

6.4.2. Necesitatea și rolul analizei financiare

Analiza financiară joacă un rol fundamental în lumea afacerilor, oferind antreprenorilor și managerilor o lanternă în labirintul complex al situației financiare a unei companii. Este un instrument esențial care nu doar reflectă starea actuală a afacerii, ci servește și ca far pentru deciziile viitoare. Prin evaluarea detaliată a informațiilor financiare, analiza financiară furnizează o imagine clară asupra performanței, rentabilității și solvabilității unei afaceri. Oferă o perspectivă critică asupra modului în care resursele financiare sunt gestionate și cum acestea pot fi direcționate strategic pentru atingerea obiectivelor stabilite. Într-o lume caracterizată de schimbări rapide și incertitudine economică, analiza financiară devine un ghid de încredere pentru antreprenori, asistându-i în navigarea prin provocările financiare și în capitalizarea oportunităților de creștere.

Tabel 1. Etapele principale ale analizei financiare

Evaluarea sănătății financiare	Analiza financiară oferă o imagine detaliată a situației financiare curente a afacerii, inclusiv a activelor, pasivelor și a capitalului propriu. Acest lucru este esențial pentru a evalua gradul de solvabilitate și lichiditate al companiei.
Luarea deciziilor strategice	Antreprenorii utilizează analiza financiară pentru a lua decizii strategice în ceea ce privește investițiile, extinderea afacerii, gestionarea resurselor financiare și altele. Aceasta oferă o bază solidă pentru planificarea și implementarea strategică a obiectivelor de afaceri
Identificarea oportunităților și riscurilor	Analiza financiară ajută antreprenorii să identifice oportunități de creștere și să evalueze riscurile asociate cu deciziile de afaceri. Este un instrument crucial pentru anticiparea schimbărilor în mediul economic și pentru adaptarea la acestea
Atragerea de finanțări și investiții	Investitorii și instituțiile financiare solicită adesea informații financiare detaliate pentru a evalua viabilitatea și performanța unei afaceri. Analiza financiară solidă sporește șansele de atragere a finanțării sau de obținere a investițiilor
Gestionarea fluxului de numerar	Antreprenorii folosesc analiza financiară pentru a monitoriza și gestiona fluxul de numerar, asigurându-se că există suficient numerar disponibil pentru a acoperi cheltuielile curente și a evita problemele de lichiditate
Eficientizarea operațiunilor	Analiza financiară permite identificarea aspectelor eficiente și a celor ineficiente ale operațiunilor. Prin evaluarea indicatorilor operaționali, antreprenorii pot maximiza profitabilitatea și eficiența
Stabilirea obiectivelor și planificarea bugetară	Analiza financiară ajută la stabilirea obiectivelor realiste și la dezvoltarea unor planuri bugetare viabile. Acest lucru asigură utilizarea eficientă a resurselor financiare și îndrumarea afacerii către succes
Înțelegerea rentabilității	Analiza financiară oferă o privire clară asupra rentabilității diverse activități ale afacerii. Antreprenorii pot identifica produsele sau serviciile cele mai profitabile și pot lua decizii strategice în consecință
Conformarea cu reglementările	Analiza financiară ajută la asigurarea conformității cu reglementările și standardele contabile. Aceasta este esențială pentru evitarea problemelor legale și pentru menținerea integrității financiare a afacerii

Prin urmare, analiza financiară nu este doar o activitate contabilă, ci un instrument strategic care oferă antreprenorilor instrumentele necesare pentru a conduce și dezvolta cu succes afacerile lor într-un mediu economic dinamic.

6.4.3. Elementele analizei financiare

Analiza financiară cuprinde evaluarea și interpretarea informațiilor financiare pentru a înțelege sănătatea și performanța unei afaceri. Această analiză oferă o perspectivă detaliată asupra aspectelor financiare ale unei companii și ajută la luarea unor decizii informate. Aspectele cheie ale analizei financiare sunt:

- **Bilanțul contabil** – oferă o imagine de ansamblu asupra situației financiare curente a afacerii.
- **Contul de profit și pierdere** – dezvăluie performanța financiară a unei afaceri pe termen scurt.
- **Starea fluxului de numerar** – oferă informații esențiale despre lichiditate și capacitatea de a face față obligațiilor financiare pe termen scurt.
- **Indicatori financiari cheie** – evaluează performanța și stabilitatea financiară.
- **Analiza comparativă** – oferă context și relevanță în interpretarea datelor financiare.
- **Evaluarea eficienței operaționale** – include rotirea activelor și stocurilor pentru a evalua eficiența operațională.
- **Evaluarea riscurilor financiare** – include riscuri legate de datorii, schimbările în mediul economic sau concurență.
- **Proiecții financiare** – elaborarea de estimări și proiecții privind performanța financiară viitoare, bazate pe analizele anterioare și pe perspectivele de dezvoltare ale afacerii.
- **Analiza investițiilor** – include analiza randamentului investițional și a perioadei de recuperare a investiției.

Prin cuprinderea acestor elemente, analiza financiară furnizează o privire holistică asupra situației financiare a unei afaceri și ajută antreprenorii și managerii să ia decizii strategice în vederea creșterii și sustenabilității pe termen lung.

6.5. Fluxul de numerar

Conceptul de fluxul de numerar sau cash flow a devenit din ce în ce mai răspândit în sectorul de business, însă o mare parte dintre întreprinzători nu îi oferă importanța pe care o merită. Acest aspect poate afecta dezvoltarea afacerii și, în unele cazuri, poate duce la faliment. Fluxurile de numerar sunt folosite la stabilirea capacității unei companii de a genera numerar sau echivalente de numerar și dau posibilitatea utilizatorilor să dezvolte modele de evaluare și comparare a valorii actualizate a fluxurilor de trezorerie viitoare ale diferitelor companii.

Fluxul de numerar este cantitatea de numerar sau echivalente ale numerarului, cum ar fi titlurile de valoare, pe care o companie le generează sau le cheltuie într-o anumită perioadă de timp. Numerarul disponibil determină ruta unei companii – cu cât există mai mult numerar disponibil și cu cât rata de cheltuire a numerarului este mai mică, cu atât o afacere are mai mult spațiu de manevră și, în mod normal, cu atât este mai mare valoarea acesteia.

Banii care intră în companie provin de la clienți care utilizează sau cumpără produsele și serviciile din portofoliu firmei. Dacă sunt comercializate produse, atunci există o tranzacție imediată a fluxului de numerar. Dacă se vând servicii, clienții sunt susceptibili să plătească pentru serviciu abia după ce acesta este efectuat. Banii care ies din firmă sunt cunoscuți drept cheltuieli. Un exemplu sunt plățile de taxe, plățile de împrumuturi sau plățile de chirie.

Capitalul de lucru este o rezervă de numerar, care acoperă costurile zilnice sau pe termen scurt ale afacerii.

$\text{capital de lucru} = \text{active curente} - \text{datorii curente}$

Este important de reținut că, dacă este o afacere nouă, va trebui să împrumute această rezervă de capital de lucru de la o bancă pentru a acoperi aceste costuri până când se va realiza profit.

Analiza fluxului de numerar vă ajută să înțelegeți dacă afacerea dvs. este capabilă să își plătească facturile și să genereze suficient numerar pentru a continua să funcționeze pe termen nelimitat. Situațiile de flux de numerar negativ pe termen lung pot indica un potențial faliment, în timp ce fluxul de numerar pozitiv continuu este adesea un semn al lucrurilor bune care vor urma.

6.5.1. Tipuri de flux de numerar

Există trei tipuri de fluxuri de numerar pe care companiile ar trebui să le urmărească și să le analizeze pentru a determina lichiditatea și solvabilitatea afacerii: fluxul de numerar din activitățile de exploatare, fluxul de numerar din activitățile de investiții și fluxul de numerar din activitățile de finanțare. Toate trei sunt incluse în situația fluxului de numerar al unei companii.

Flux de numerar operațional

Reprezintă fluxul de numerar generat de activitatea de bază a companiei; mai exact, are în vedere diferența dintre încasările generate din activitatea din exploatare și plățile efectuate, care sunt necesare activității din exploatare;

Flux de numerar investițional

Reprezintă fluxul de numerar, pozitiv sau negativ, generat de societate din alte activități decât cele operaționale; compania poate investi o parte din resursele chiar și cu scop speculativ, în diferite active sau instrumente financiare prezente pe piețele de capital;

Flux de numerar de finanțare

Sunt incluse disponibilitățile bănești atrase pentru dezvoltarea sau finanțarea activității companiei, dar și numerarul care iese din societate sub forma dividendelor, dobânzilor, comisioanelor; monitorizarea și analizarea acestui tip de cash flow sunt esențiale, deoarece costul capitalului investit în companie joacă un rol definitoriu în stabilitatea afacerii.

În situația în care banii investiți în companie provin din surse proprii, antreprenorul poate adopta și implementa o strategie total diferită decât în cazul în care banii provin dintr-un credit bancar sau alte împrumuturi, care generează dobânzi.

6.5.2. Profit vs. flux de numerar

Profitul este important, dar mai important decât profitul este fluxul de numerar deoarece acesta asigură sănătatea afacerii. O firmă poate supraviețui fără profit, dar NU fără un flux de numerar gestionat sănătos. Fără suficienți bani disponibili, firma poate intra în incapacitate de plată și în faliment. Astfel, pentru mulți antreprenori este o provocare să mențină un cash flow pozitiv în firma lor.

Evidența fluxurilor de numerar implică:

- controlul strict al plăților și încasărilor;
- evidența stocurilor și comenzi doar pentru stocurile de produse necesare, nu în exces;
- facturarea la timp a serviciilor sau produsele pentru a evita încasările cu întârziere;
- impunerea de limite scurte de plată pentru clienți;
- achitarea la timp a facturilor către furnizori;
- analiza cheltuielilor și identificarea acelor la care se poate renunța sau ce schimbări se impun pentru a le reduce;
- planificarea investițiilor în funcție de previziunile de cash flow.

6.5.3. Analiza fluxurilor de numerar

Analiza fluxului de numerar necesită divizarea în trei categorii principale: fluxul de numerar operațional, fluxul de numerar pentru investiții și fluxul de numerar de finanțare. Fluxul de numerar din activitățile operaționale reprezintă încasările de la clienți minus cheltuielile operaționale anuale recurente, cum ar fi salariile și utilitățile. Activitățile de investiții implică cheltuieli pentru active fixe și instrumente financiare pe termen lung, precum proprietăți și acțiuni. Finanțarea fluxului de numerar provine de la proprietari, investitori și creditori, fiind clasificată în tranzacții cu datorii, capitaluri proprii și dividende în analiza fluxurilor de numerar. Există câteva elemente majore pe care trebuie să le urmăriți pentru tendințe și valori aberante care vă pot spune multe despre starea de sănătate a afacerii.

1. Urmărește un flux de numerar pozitiv

Atunci când venitul din exploatare depășește venitul net, este un indicator puternic al capacității unei companii de a rămâne solvabilă și de a-și dezvolta operațiunile în mod durabil.

2. Fii circumspect cu privire la fluxul de numerar pozitiv

Pe de altă parte, fluxul de numerar investițional pozitiv și fluxul de numerar operațional negativ ar putea semnala probleme. De exemplu, ar putea indica că o companie vinde active pentru a-și plăti cheltuielile de funcționare, ceea ce nu este întotdeauna sustenabil.

3. Analizează-ți fluxul de numerar negativ

Când vine vorba de investiții în analiza fluxului de numerar, fluxul de numerar negativ nu este neapărat un lucru rău. Ar putea însemna că afacerea face investiții în proprietăți și echipamente pentru a face mai multe produse. Un flux de numerar operațional pozitiv și un flux de numerar de investiții negativ ar putea însemna că compania câștigă bani și îi cheltuiește pentru a crește.

4. Calculează-ți fluxul de numerar liber

Ceea ce vă rămâne după ce plătiți cheltuielile de exploatare și cheltuielile de capital este fluxul de numerar liber. Acesta poate fi folosit pentru a plăti dobânda, răscumpărarea acțiunilor sau achiziționarea unei alte companii.

5. Marja fluxului de numerar operațional creează încredere

Raportul marjei fluxului de numerar operațional măsoară numerarul din activitățile operaționale ca procent din veniturile din vânzări într-o anumită perioadă. O marjă pozitivă demonstrează rentabilitatea, eficiența și calitatea câștigurilor.

Deși este, de asemenea, important să se analizeze profitabilitatea afacerii în contul de profit și pierdere, analiza fluxului de numerar oferă informații esențiale despre sănătatea financiară a unei companii. Vă spune dacă intrările de numerar provin din vânzări, împrumuturi sau investitori și informații similare despre ieșiri. Multe companii pot susține o perioadă temporară de fluxuri de numerar negative, dar nu pot susține fluxuri de numerar negative pe termen lung.

Afacerile mai noi pot avea un flux de numerar negativ din operațiuni din cauza cheltuielilor mari pentru creștere. Pentru menținerea activității, fluxul de numerar din operațiuni trebuie să devină în cele din urmă pozitiv.

Analiza fluxului de numerar dezvăluie originea soldului contului bancar al unei companii, fie din vânzări, datorii sau alte surse financiare. Această analiză poate evidenția probleme neașteptate sau poate confirma un flux de numerar operațional sănătos, dar este necesar să revizuiști situațiile fluxului de numerar sau să efectuezi o analiză detaliată. În funcție de dimensiunea companiei și de obiectivele financiare, urmărirea diferitelor forme de flux de numerar poate fi utilă în planificarea financiară și poate evidenția schimbări potențiale în vânzări sau condiții economice.

Antreprenorii se bazează pe o serie de indicatori cheie în procesul lor de analiză financiară pentru a evalua sănătatea și performanța financiară a afacerii:

Tabel 2. Indicatori principali pentru analiza performanței financiare a afacerii

Profitabilitatea	<i>Profitul net:</i> Diferența dintre veniturile totale și cheltuielile totale ale unei afaceri. <i>Marja brută:</i> Procentajul de profit rezultat din vânzarea bunurilor sau serviciilor, calculat ca diferența dintre venituri și costurile directe
Lichiditatea	<i>Raportul curent:</i> Raportul dintre activele și pasivele curente, oferind o idee asupra capacității de a-și satisface obligațiile pe termen scurt. <i>Raportul quick (acid-test):</i> Similar cu raportul curent, dar exclude activele mai puțin lichide pentru a oferi o perspectivă mai conservatoare asupra lichidității.
Solvabilitatea	<i>Raportul datoriei totale la capitalul propriu:</i> Reflectă gradul de îndatorare al companiei și riscul asociat cu această îndatorare. <i>Gradul de îndatorare:</i> Măsoară proporția dintre datorii și activele totale ale unei afaceri.
Eficiența operațională	<i>Rotirea activelor:</i> Reflectă eficiența cu care activele sunt utilizate pentru a genera venituri. <i>Rotirea stocurilor:</i> Măsoară eficiența gestionării stocurilor și timpul necesar pentru a le vinde.
Creșterea veniturilor și profitabilității	<i>Rata de creștere a veniturilor:</i> Reflectă ritmul la care veniturile unei afaceri cresc în timp. <i>Rata de creștere a profitului:</i> Măsoară creșterea profitului net într-un anumit interval.

6.6. Indicatori uzuali

6.6.1. Valoarea Presentă Netă (VAN)

VAN este suma tuturor beneficiilor nete actualizate (beneficii minus costuri) asociate cu un proiect. Este cel mai larg acceptat criteriu pentru selectarea între proiecte.

$$VAN = V_0 - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} + \frac{VR_n}{(1+k)^n} - I_0$$

unde:

- V_0 – valoarea actualizată a cash-flow-urilor viitoare, inclusiv a valorii reziduale (VR_n);
- I_0 – cheltuielile inițiale de investiții;
- $t = 1, 2, 3, \dots, n$ ani de viață economică a investiției.

Criteriul de acceptare a unui proiect este ca $VAN > 0$. Un VAN pozitiv indică faptul că proiectul poate acoperi dobânda pentru toate investițiile și generează un profit real echivalent cu VAN. În general, proiectele cu un VAN pozitiv sunt considerate favorabile. Dacă proiectele non-mutual exclusive cu VAN pozitiv nu pot fi realizate din cauza limitărilor de capital, se sugerează că acest capitalul este mai rar decât sugerează rata dobânzii. În acest caz, o rată de actualizare mai mare ar trebui utilizată.

6.6.2. Raportul Beneficiu/Cost (B/C)

Raportul B/C este raportul dintre beneficiile actualizate și costurile actualizate ale unui proiect. Măsoară dimensiunea beneficiilor unui proiect în raport cu costurile proiectului.

Criteriul de acceptare a unui proiect este ca raportul Beneficiu/Cost (B/C) să fie mai mare decât 1, indicând că beneficiile actualizate ale proiectului depășesc costurile actualizate. Similar cu Valoarea Actualizată Netă (VAN), toate proiectele non-mutual exclusive care îndeplinesc acest criteriu ar trebui luate în considerare. Deși toate proiectele cu $B/C > 1$ vor avea, în mod normal, și un $VAN > 0$, clasificarea lor poate diferi în funcție de cele două criterii.

În situația în care VAN și B/C oferă recomandări contradictorii pentru proiecte mutual exclusive, se preferă în general proiectul cu un VAN mai mare. Acest lucru presupune că costul corect contabilizat al capitalului a fost luat în considerare și că investiția necesară pentru proiectul cu VAN mai mare este bine fundamentată. Totuși, este important să reținem că analiza financiară nu acoperă întotdeauna toate aspectele relevante ale proiectelor, iar criteriile financiare nu sunt singurul factor în luarea deciziilor. În cazurile ambigue, unde diferite criterii indică concluzii divergente, factorii neconsiderați în analiza financiară pot influența alegerea între proiecte.

6.6.3. Rata Internă de Rentabilitate (RIR)

RIR reprezintă rata de actualizare pentru care VAN a unui proiect este 0. Este larg utilizată, în mare parte, datorită faptului că pare ușor de interpretat.

În general, RIR nu este o modalitate bună de evaluare a alternativelor de investiții. RIR presupune că toate profiturile (veniturile nete după contabilizarea costurilor) dintr-un proiect ar trebui considerate ca un randament al capitalului utilizat în proiect. Cu toate acestea, dacă rata alternativă de rentabilitate corectă este cunoscută, atunci aceasta este singura plată care ar trebui atribuită capitalului utilizat în proiect. De exemplu, dacă tot capitalul utilizat pentru un anumit proiect este împrumutat la o anumită rată de dobândă, atunci dobânda plătită pe capitalul împrumutat este costul real și total al capitalului. Nu este necesar să se plătească mai mult decât atât pentru utilizarea capitalului. Dacă un proiect are o valoare prezentă netă pozitivă atunci când este utilizată rata alternativă de rentabilitate potrivită, atunci această valoare prezentă netă pozitivă ar trebui interpretată ca "profit real". În general, profiturile reale ale unui proiect ar trebui atribuite abilităților proiectanților și managerilor proiectului.

O funcție "solve-for" este disponibilă în majoritatea pachetelor de foi de calcul și poate fi foarte utilă pentru găsirea unei RIR precise. Majoritatea foilor de calcul au, de asemenea, o funcție RIR care poate fi utilizată pentru a calcula direct RIR pentru un flux de costuri și venituri.

6.7. Exerciții și aplicații practice

Exercițiul 1. Să se calculeze fluxul de numerar generat de firma A, pornind de la situația de mai jos:

Cash flow operațional					
Venituri (încasări) operaționale		Cheltuieli (plăți) operaționale		Cashflow	
Denumire	Sumă	Denumire	Sumă	Pozitiv / Negativ	10440
Vânzarea mărfurilor	4500	Salarii	3400	6940	
Servicii prestate	8900	Materie prima	2700		
		Utilitati	360		
Total	13400	Total	6460		
Cash flow investitional					
Venituri		Cheltuieli		Cashflow	
Denumire	Sumă	Denumire	Sumă	Pozitiv / Negativ	10440
Vanzare actiuni	16000	Achizitie spatiu	13000	-1500	
		Achizitie echipament	4500		
Total	16000	Total	17500		
Cash flow finantare					
Venituri		Cheltuieli		Cashflow	
Denumire	Sumă	Denumire	Sumă	Pozitiv / Negativ	5000
Creditare asociati	10000	Credit bancar	7500		
Dobanzi incasate	2500				
Total	12500	Total	7500		

Rezolvare:

Pentru calcularea fluxului de numerar al firmei A se vor parcurge următorii pași:

a. Calcul cash flow **operațional**

Cash flow operațional = Venituri operaționale – Cheltuieli operaționale

Cash flow operațional = (Vânzarea produselor + Servicii prestate) – (Salarii + Materie primă + Utilități)

Cash flow operațional = (4500 + 8900) – (3400 + 2700 + 360) = 6940

b. Calcul cash flow **investițional**

Cash flow investițional = Venituri din investiții – Cheltuieli pentru investiții

Cash flow investițional = Vânzare acțiuni – (Achiziție spațiu + Achiziție echipament)

Cash flow investițional = 16000 – (13000 + 4500) = -1500

c. Calcul cash flow **finanțare**

Cash flow finanțare = Venituri finanțare – Cheltuieli finanțare

Cash flow finanțare = (Creditare asociați + Dobânzi încasate) – Credit bancar

Cash flow finanțare = (10000 + 2500) – 7500 = 5000

d. Calcul cash flow **total**

Cash flow total = Cash flow operațional + Cash flow investițional + Cash flow finanțare

Cash flow total = 6940 + (-1500) + 5000 = 10440

Se poate observa ca singurul cash flow negativ înregistrat de firma A este în cazul investițiilor. Cash flow-ul total al firmei este unul pozitiv.

Exercițiul 2. Să se calculeze fluxul de numerar generat de firma A, pornind de la situația de mai jos:

Cash flow operațional				
<i>Venituri (încasări) operaționale</i>		<i>Cheltuieli (plăți) operaționale</i>		<i>Cashflow</i>
Denumire	Sumă	Denumire	Sumă	Pozitiv / Negativ
Inchiriere echipamente	1500	Chirie	1000	
Vanzare produse finite	3700	Consumabile	500	
		Salarii	2500	
Total		Total		
Cash flow investițional				
<i>Venituri</i>		<i>Cheltuieli</i>		<i>Cashflow</i>
Denumire	Sumă	Denumire	Sumă	Pozitiv / Negativ
Vanzare actiuni	5000	Soft proiectare	4500	
Total		Total		
Cash flow finantare				
<i>Venituri</i>		<i>Cheltuieli</i>		<i>Cashflow</i>
Denumire	Sumă	Denumire	Sumă	Pozitiv / Negativ
Creditare asociati	1500	Credit bancar	7500	
Total		Total		

Exercițiul 3. Să se calculeze fluxul de numerar generat de întreprinderea B în exercițiul n+1 și să se interpreteze fluxurile de numerar

aferente activităților operaționale, financiare și de investiții, cunoscându-se următoarele informații din situațiile financiare:

Indicator	An N	An N+1
Imobilizări	2000	2100
Stocuri	300	350
Creanțe	400	430
Disponibilități	100	80
TOTAL ACTIV	2800	2960
Indicator	U.M.	
Cifra de afaceri	1000	
Cheltuieli materiale	300	
Cheltuieli salariale	400	
Cheltuieli fiscale și sociale	50	
Cheltuieli cu amortizarea	100	
Cheltuieli cu dobânda	50	
Impozit pe profit	25	

6.8. Referințe

1. W. Reynold and N. Morin, *Higher Business Management*, Scotland: Bright Red Publishing, 2015.
2. (2022) Corporate Finance Institute, <https://corporatefinanceinstitute.com/>.
3. (2022) Organic Agency, Cash flow (Flux de numerar) – importanță, definiție & metodă de calcul, <https://organic-agency.ro/>.
4. (2022) Investopedia, Cash Flow: What It Is, How It Works, and How To Analyze It, <https://www.investopedia.com/>.
5. (2022) Oracle Institute, Cash Flow Analysis: Basics, Benefits and How to Do It, <https://www.netsuite.com>.
6. J. Franklin Plewa Jr., G. T. Friedlob, *Understanding Cash Flow (Finance Fundamentals for Nonfinancial Managers Series)* 1st Ed, Wiley, 1995.
7. D. O'Berry, *Small Business Cash Flow: Strategies for Making Your Business a Financial Success*, Wiley, 2006.
8. S. Rogers and R. E. Makonnen, *Entrepreneurial Finance*, Third Edition: Finance and Business Strategies for the Serious Entrepreneur, McGraw Hill, 2014.

7. INDICATORI CHEIE DE URMĂRIT ÎN PERFORMANȚA FIRMEI

„Cei mai nemulțumiți clienți reprezintă cea mai mare sursă de informare.” – Bill Gates



Ce vom ști?

Înțelegerea indicatorilor cheie de urmărit în antreprenoriat

Ce sunt indicatorii cheie de performanță și la ce sunt utilizați

Clasificarea indicatorilor cheie de performanță (KPI).

Modul de aplicare a KPI și interpretarea rezultatelor obținute.

Atingerea obiectivelor prin utilizarea indicatorilor cheie de performanță.

Exersarea calculului unor indicatori cheie de performanță.

7.1. Indicatorii cheie de performanță

7.1.1. Introducere

Unul din principiile de bază ale economiei constă în modul de evaluare și valorificare a performanței, urmat de aplicarea unor măsuri active cu scopul îmbunătățirii rezultatelor obținute de firmă. Fie că este vorba de mediul public sau de cel privat, fie că facem referire la persoane sau societăți, evaluarea performanței este necesară pe întreaga durată a activității. Necesitatea aplicării unor criterii de performanță în evaluare derivă pe de o parte din identificarea problemelor apărute în activitate, iar pe de altă parte din nevoia de îmbunătățire sau ajustare a elementelor neperformante.

Indicatorii de performanță sunt utilizați de regulă în evaluările situației economico-financiare a unei firme, dar utilitatea lor poate fi aplicată și în cazul aprecierii activității derulate de una sau mai multe persoane.

Conceptul de "indicatori cheie de performanță" (KPI = Key Performance Indicators) datează de la începutul secolului al XX-lea, când Frederick Taylor, un pionier în managementul științific, a introdus ideea de a utiliza datele și măsurarea pentru a îmbunătăți productivitatea și eficiența în medii industriale. Taylor a subliniat importanța definirii standardelor și a măsurării performanței în raport cu aceste standarde (Chif of Staff Network, 2024). Astăzi, indicatorii de performanță sunt utilizați pe scară largă în majoritatea domeniilor și firme de toate dimensiunile. Aceștia sunt personalizați în funcție de obiectivele și prioritățile specifice fiecărei societăți și joacă un rol crucial în managementul performanței, execuția strategiei și luarea deciziilor. Odată cu disponibilitatea tot mai mare a datelor și a tehnologiei, firmele pot colecta, analiza și monitoriza indicatorii de performanță în timp real, permițând luarea deciziilor într-un mod eficient și obiectiv.

7.1.2. Aspecte generale

În general, la fel ca în orice organizație, performanța este asociată cu două procese cheie: managementul și măsurarea performanței. Dacă managementul reflectă legătura dintre entitate și performanță,

măsurarea performanței se concentrează pe identificarea, urmărirea și comunicarea rezultatelor obținute prin indicatori de performanță cunoscuți și drept KPI.

Performanța firmei reprezintă rațiunea de a fi, a multor manageri și antreprenori. Deși țelul este înalt, el rămâne de cele mai multe ori la nivel declarativ. Întrucât elementul cheie în această direcție – stabilirea unor indicatori de performanță adecvați domeniului de activitate al firmei și specificului fiecărui departament – este uneori subestimat, de cele mai multe ori este insuficient implementat. O astfel de reticență managerială este riscantă, deoarece un set de indicatori de performanță bine pus la punct poate fi piatra de temelie a dezvoltării unei organizații, iar lipsa unor KPI va pune în dificultate compania în situații de incertitudine, instabilitate economică sau de criză (Senior Software, 2024).

Indicatorii cheie de performanță sunt instrumente de management excelente în:

- măsurarea progresului unei sarcini, activități sau proces, evidențiind clar (ne)încadrarea în intervalul de timp/buget/performanță, alocat.
- măsurarea decalajului față de scopul organizației (compania își atinge obiectivele stabilite, respectând termenele limită?).

KPI poate fi interpretat și ca un set de măsurători (sau valori) ce reflectă performanța (eșec sau succes) în ceea ce privește progresul către atingerea obiectivelor unei afaceri. Prin intermediul acestora, conducerea, managementul și investitorii societății pot evalua performanța afacerii pe termen mediu și lung, comparativ cu alte domenii.

Nu orice valoare măsurabilă reprezintă indicatori de performanță KPI. Spre exemplu, statisticile precum numărul de angajați sau numărul de facturi emise nu pot fi considerate repere comparative sau predictibile în termeni de evaluare a performanței. Mai degrabă, KPI înseamnă acei indicatori cheie de performanță care răspund unor întrebări legate de prezentul și viitorul companiei, precum:

- „Unde ne situăm?”,
- „Unde vrem să ajungem?”,
- „Cum facem asta?”

Pentru a înțelege ce înseamnă KPI este necesar:

- să înțelegem afacerea și obiectivele pe care ni le-am propus;

- să transformăm obiectivele de business în scopuri realizabile, ceea ce implică o strategie eficientă;
- să selectăm câte un indicator de performanță pentru fiecare dintre scopuri.

Sistemele moderne de management al afacerilor permit crearea de "dash-boarduri" personalizate pentru fiecare departament, echipă sau angajat din firmă, astfel încât toată lumea are acces la datele care contează cel mai mult. Cu ajutorul acestor sisteme se pot genera "dash-boarduri" de urmărire KPI atât pentru CEO-ul unei firme, cât și pentru directorii de producție, managerii de proiect, echipa de vânzări sau de marketing etc (Senior Software, 2024).

7.1.3. Definiții

Multe companii caută o definiție exactă a indicatorilor cheie de performanță și întâmpină dificultăți în managementul acestui set de instrumente. Pentru a facilita înțelegerea KPI este recomandat să-i privim ca pe niște borne în care se reflectă direcția și progresul organizației în raport cu atingerea obiectivelor strategice. Accentul în sintagma „indicator-cheie de performanță” trebuie pus pe termenul „cheie” pentru că subliniază importanța pe care o are indicatorul pentru organizație.

Sintetizând, un indicator-cheie de performanță este un factor important în măsurarea și îmbunătățirea performanței organizaționale, care reflectă și progresul în atingerea obiectivelor (Virtual Board - Informații pentru dezvoltarea afacerilor, 2024).

Key Performance Indicator sau indicatorul cheie de performanță este un instrument de evaluare a performanței care ilustrează gradul de atingere a unui parametru dorit (iAgency, 2024), (Senior Software, 2024):

- K (Key) – avantaj competitiv legat de obiectivele strategice, de funcționarea firmei în mod direct;
- P (Performance) – performanța în mod direct, prin valori clar măsurate, cuantificate, cu cauze de influență prestabilite;
- I (Indicator) – comparabilitate față de diverse referințe, cu orientare către corecții viitoare și fără a explica evenimente istorice.

Un scor ridicat al setului de indicatori de performanță are un impact pozitiv imediat asupra a cel puțin două din cele trei arii de interes major

pentru orice firmă: clienți (vânzări și customer service), financiar și resurse umane.

Este important de reținut că un KPI are întotdeauna impact direct asupra profitabilității firmei și, în plus, asupra satisfacției angajaților și/sau a clienților, motiv pentru care monitorizarea și calibrarea recurentă a indicatorilor de performanță este esențială pentru a îmbunătăți scorul acestora.

Indicatorii Cheie de Performanță (KPI) reprezintă un instrument de management prin care un antreprenor își evaluează eficacitatea afacerii, dacă gestionează bine resursele, dacă știe să identifice soluții de îmbunătățire a afacerii, sau dacă, finalmente, aceasta este purtătoare de valoare. KPI sunt indicatori care măsoară progresul unei afaceri în raport cu rezultatele stabilite inițial. Cu ajutorul KPI se identifică măsurile de optimizare a strategiei de afaceri sau a fluxului operațional dintr-o activitate de producție. Prin folosirea indicatorilor de evaluare a performanțelor se constituie baza procesului decizional și se facilitează prioritizarea acțiunilor de urmat în funcție de obiectivul principal de atins (Omnicredit, 2024).

Potrivit Institutului KPI (The KPI Institute, The KPI Institute, 2024), un indicator de performanță este „un indicator selectat, considerat cheie pentru monitorizarea performanței unui obiectiv strategic, a unui rezultat sau a unui domeniu cheie, important pentru succesul unei activități și creșterea organizației în ansamblu”. KPI fac obiectivele cuantificabile, oferind vizibilitate asupra performanței indivizilor, echipei, departamentelor și organizațiilor, permițând factorilor de decizie să ia măsuri în vederea atingerii rezultatelor dorite.

Indicatorii cheie de performanță sunt ținte care ajută la măsurarea progresului față de cele mai strategice obiective. În timp ce organizațiile pot avea multe tipuri de criterii de evaluare, KPI sunt ținte care reprezintă „cheia” succesului oricărei afaceri.

7.2. Utilitatea indicatorilor cheie de performanță

7.2.1. Tipuri de indicatori de performanță

- *STRATEGICI* : Acești indicatori cheie de performanță de ansamblu monitorizează obiectivele organizatorice. Directorii caută de obicei unul sau doi KPI pentru a afla cum evoluează organizația la un moment dat. Cu titlu de exemplu se pot enumera: randamentul investiției, nivelul veniturilor sau cota de piață;
- *OPERAȚIONALI* : Acești KPI măsoară de obicei performanța într-un interval de timp mai scurt și sunt concentrați pe procesele organizaționale și eficiențe. Exemple de indicatori operaționali: evoluția creanțelor companiei, fluxul de numerar sau marja profitului operațional (InsightSoftware, 2024);
- *PREDICTIVI vs. BAZAȚI PE TRECUT*: Indiferent de tipul de KPI definit, ar trebui cunoscută diferența dintre indicatorii predictivi și indicatorii bazați pe trecut. În timp ce KPI predictivi pot ajuta la prezicerea rezultatelor, KPI bazați pe trecut urmăresc ceea ce s-a întâmplat deja. Organizațiile folosesc o combinație a ambilor indicatori pentru a se asigura că urmăresc ceea ce este cel mai important.

Deși există o multitudine de indicatori de performanță în managementul activității unei organizații, KPI se pot clasifica în mai multe categorii (Omnicredit, 2024):

- *Indicatori calitativi sau cantitativi* : indicatorii calitativi nu se pot exprima într-un număr specific (de exemplu satisfacția clienților), iar indicatorii cantitativi se pot exprima numeric (de exemplu cifra de afaceri sau profitul obținut).
- *KPI de intrare, ieșire, procesare și de rezultat*, de exemplu numărul de angajați (KPI de intrare), număr de produse fabricate (KPI de ieșire), timpul necesar pentru fabricarea unui produs (KPI de procesare), sau creșterea cotei de piață (KPI de rezultat).
- *Binari sau absoluți* : aceștia sunt de fapt măsuri „da” sau „nu” și sunt indicatori care relevă dacă o „stare dorită” este prezentă sau nu.

- *Comparativi* : acești KPI iau situația așa cum este și o măsoară față de o stare relevantă și anticipată (comparații între costuri, economii, câștiguri de eficiență actuale cu bugetele sau planificările întocmite),
- *Bazați pe tendințe* : aceste măsuri necesită colectarea și prezentarea de informații comparative pe o perioadă de timp (The KPI Institute, SmartKPIs - The smart choice in performance management, 2024),
- *Indicatori direcționali* : sunt indicatori comparativi ai performanței unei companii față de concurenții săi.
- *Indicatori practici* : analizează în principal scopul proceselor existente ale unei companii cu feedback și observații regulate.
- *Indicatori acționali* : ajută la reflectarea capacității unei organizații de a implementa schimbări, fie că sunt operaționale, culturale sau politice.
- *Indicatori financiari* : după cum sugerează și numele, ei indică stabilitatea financiară și creșterea unei afaceri. Când sunt cuplați cu alți indicatori, aceștia sugerează sustenabilitatea financiară detaliată.
- *Indicatori de rezultat* : relevă aspecte legate de modul în care afacerea și/sau procesele sale specifice își îndeplinesc obiectivele pe termen scurt și lung (Avalon, 2024).

În situația în care, afacerea administrată prezintă anumite particularități care nu pot fi cuantificate cu ajutorul indicatorilor de performanță clasici, sau dacă managementul companiei intenționează evaluarea unor criterii/evoluții specifice, există posibilitatea dezvoltării unor indicatori de performanță personalizați pe nevoile conducerii. Cu atât de multe date existente la îndemână, un manager poate fi tentat să măsoare totul – sau cel puțin lucrurile care sunt cel mai ușor de măsurat. Cu toate acestea, trebuie să se asigure că evaluează numai indicatorii-cheie de performanță care îl vor ajuta să își atingă obiectivele de afaceri. Accentul strategic este unul dintre cele mai importante aspecte ale definirii KPI.

Iată câteva bune practici pentru dezvoltarea indicatorilor cheie de performanță potriviți (Qlik, 2024):

- Definiți modul în care vor fi utilizați KPI: Discutați cu persoanele care vor utiliza raportul KPI pentru a afla ce doresc să obțină și cum îl vor folosi. Acest lucru vă va ajuta să definiți KPI care sunt relevanți și valoroși pentru utilizatorii de afaceri.
- Legați KPI de obiectivele strategice: dacă indicatorii dvs. de performanță cheie nu au legătură cu ceea ce încercați să realizați în

afacerea dvs, pierdeți timpul. Deși pot fi legați de o funcție specifică a afacerii, cum ar fi resursele umane sau marketingul, fiecare indicator cheie de performanță ar trebui să aibă legătură directă cu obiectivele generale ale afacerii dvs.

- Întocmiți KPI de tip SMART: Asigurați-vă că acestea sunt specifice, măsurabile, realizabile, realiste și limitate în timp. Exemple: „Creșterea vânzărilor cu 5% pe trimestru” sau „Creșterea cotei de piață cu 25% în următorii trei ani”.
- Mențineți KPI clari: Toți membrii organizației trebuie să înțeleagă indicatorii cheie de performanță, astfel încât să poată acționa în funcție de aceștia. Acesta este motivul pentru care cunoașterea datelor este atât de importantă. Atunci când oamenii înțeleg cum să lucreze cu datele, ei pot lua decizii care vor mișca acul în direcția corectă.
- Planificați iterarea: Pe măsură ce afacerea și clienții dvs. se schimbă, este posibil să fie necesar să vă revizuiți indicatorii cheie de performanță. Poate că anumiți indicatori nu mai sunt relevanți sau trebuie să îi ajustați în funcție de performanță. Asigurați-vă că aveți un plan de evaluare și de modificare a indicatorilor-cheie de performanță atunci când este necesar.
- Evitați supraîncărcarea cu KPI: Business Intelligence a oferit organizațiilor acces la o multitudine de date și la vizualizarea interactivă a acestora, facilitând măsurarea a tot și a nimic. Rețineți că definiția indicatorului-cheie de performanță se referă la cele mai importante obiective. Evitați supraîncărcarea cu KPI concentrându-vă pe cele mai importante măsuri.

7.2.2. Modalități de implementare a indicatorilor de performanță

După cum demonstrează modulul KPI și evaluarea performanțelor individuale și de echipă al Maguire Training (Maguire Training, 2024), capacitatea de a implementa KPI relevanți și de a-i utiliza pentru măsurarea performanțelor afacerii este o abilitate importantă și utilă pentru lideri și manageri. Pentru mulți, în special pentru noii manageri, subiectul indicatorilor de performanță cheie și al implementării și măsurării lor

eficiente poate părea dificil de abordat. În cele ce urmează, vom prezenta 5 pași simpli pentru o implementare eficientă a KPI (Maguire Training, 2024):

- *Pasul 1* – Identificați domeniul de performanță pe care doriți să îl măsurați – KPI se aliniază de obicei cu obiectivele de afaceri și pot fi utilizate pentru a măsura aspecte precum performanța financiară, creșterea afacerii, gestionarea sănătății și siguranței, satisfacția clienților și fidelizarea angajaților.
- *Pasul 2* – Stabilirea obiectivului în raport cu care va fi măsurată performanța – Dacă nu aveți un obiectiv definit, nu puteți măsura performanța pozitivă sau negativă. Obiectivul trebuie să fie specific, de exemplu, mai degrabă decât să identificați faptul că „întreprinderea trebuie să își mărească baza de clienți”, un obiectiv specific ar putea fi că „întreprinderea trebuie să câștige zece mii de clienți noi în următoarele optsprezece luni”.
- *Pasul 3* – Compararea performanței actuale cu obiectivul definit – Realizarea unui instantaneu al performanței actuale oferă un punct de plecare pentru măsurare și permite defalcarea obiectivului general în obiective mai mici, de exemplu „pentru ca obiectivul general X să fie atins, performanța trebuie să se îmbunătățească cu Y în fiecare lună”.
- *Pasul 4* – Revizuirea schimbărilor de performanță până în prezent – Examinarea modului în care performanța în domeniul măsurat de KPI s-a schimbat în perioadele anterioare implementării poate ajuta la identificarea unor obiective mai realiste și poate sugera dacă performanța se îmbunătățește sau scade în anumite perioade ale anului sau după anumite evenimente, ajutându-vă să gestionați aceste aspecte în conformitate cu obiectivele dumneavoastră.
- *Pasul 5* – Stabilirea unui interval adecvat între fiecare revizuire KPI – În funcție de domeniul în care se măsoară performanța întreprinderii, frecvența cu care KPI trebuie revizuiți poate fi diferită. Măsurarea exactă a performanței poate fi obținută numai dacă este definit și respectat cu strictețe un program de revizuire periodică.

În contextul utilizării indicatorilor de performanță în activitatea companiei, este important de reținut faptul că: nu orice se poate măsura/evalua prin intermediul KPI, indicatorii de performanță nu reprezintă date statistice, KPI nu sunt motive pentru slaba activitate a

companiei (motive de vină) și nu în ultimul rând, indicatorii de performanță nu sunt utilizați ca metodă de măsurare a muncii.

Din perspectiva caracteristicilor pe care ar trebui să le îndeplinească în general un KPI, se pot aminti: să fie dinamic, simplu, vizual (ușor de urmărit), captivant, să aibă un format standard și să poată fi luat în considerare.

Pe de altă parte, pentru a fi un indicator relevant, acesta trebuie să întrunească următoarele condiții (Maguire Training, 2024):

- *Să fie măsurabil* – cu alte cuvinte, trebuie să fii 100% sigur că acel indicator de performanță KPI reprezintă un mecanism sau o unealtă vizibilă, gata să măsoare și să îți ofere un raport complet asupra business-ului.
- Să aibă un impact uriaș asupra business-ului.
- Să fie corelat cu obiectivele de marketing – spre exemplu, dacă vrei să crești notorietatea unui magazin printr-o campanie online, vei avea în vedere indicatori precum numărul de vizite unice, vizualizările paginii, numărul de comenzi etc. De cealaltă parte, dacă îți promovezi magazinul online printr-o campanie din social media, indicatorii de performanță KPI sunt reprezentați de creșterile numărului de clienți, numărul de mesaje sau de share-uri, comentarii etc. Ceea ce dorim să subliniem este faptul că nu există indicatori de performanță KPI universal aplicabili în orice demers de marketing online.
- Să îți ajute afacerea prin faptul că te redirecționează către acțiuni de bază privind traiectoria business-ului.
- Să fie un element pe care să îl ai în vedere o perioadă îndelungată, pentru a lua din timp cele mai bune decizii.

7.2.3. Scopul utilizării indicatorilor de performanță

Scopul principal al KPI este de a crea strategii de acțiune care să vizeze îmbunătățirea unei anumite zone din cadrul companiei. Indicatorii – cheie de performanță sunt evaluări care reflectă factorii critici de succes ai unei companii și diferă de la o organizație la alta. Oricare ar fi acești KPI, ei trebuie să reflecte obiectivele organizației și să exprime cheia succesului companiei într-o formă cuantificabilă (măsurabilă). Indicatorii-cheie de performanță sunt de obicei stabiliți pe termen lung. Definirea lor și modul în care sunt

măsurați nu trebuie să se modifice des. Scopul unui anumit indicator-cheie de performanță se poate schimba dacă se schimbă obiectivele organizației, sau pe măsură ce organizația se apropie de îndeplinirea respectivului obiectiv și atunci acesta nu mai este relevant pentru succesul ei viitor. Indicatorii-cheie de performanță trebuie să fie cheia succesului organizației.

În principal , KPI pot fi utilizați cu scopul (Future Learn, 2024):

- Îmbunătățirea performanței: prin urmărirea progreselor și identificarea domeniilor în care sunt necesare îmbunătățiri.
- Comunicarea performanței : către părțile interesate, investitori, clienți și angajați.
- Motivarea angajaților : oferindu-le o modalitate de a-și urmări propria performanță și de a vedea cum contribuie la succesul organizației.

Scopul indicatorilor cheie de performanță este de a oferi managerilor valori obiective, măsurabile pentru evaluarea și îmbunătățirea performanței unei organizații sau a unui departament. Prin analizarea acestor parametri, managerii și angajații pot identifica domeniile care necesită îmbunătățiri sau domeniile în care excelează (More Than Digital, 2024). Există o serie de motive pentru care KPI sunt esențiali pentru organizații. Aceștia oferă o modalitate de a măsura performanța în raport cu obiectivele, de a identifica domeniile de îmbunătățire și de a lua decizii în cunoștință de cauză privind alocarea resurselor. KPI ajută de asemenea, la monitorizarea performanței afacerii, la compararea performanței cu colegii din industrie și la evidențierea domeniilor de îmbunătățire sau recunoaștere. Prin utilizarea KPI-urilor, organizațiile pot maximiza succesul prin luarea de măsuri corective atunci când este necesar și prin promovarea unei culturi a performanței.

Indicatorii de performanță cheie sunt esențiali pentru întreprinderile interesate să își atingă obiectivele și să-și stimuleze creșterea. Un indicator-cheie de performanță măsoară progresul către un scop sau obiectiv de afaceri predefinit, acesta fiind modul în care ar trebui utilizat.

Pentru organizațiile care doresc să implementeze KPI cu succes, este esențial să înceapă prin stabilirea unor obiective clare și colectarea punctelor de date corecte, astfel încât să poată măsura cu exactitate rezultatele acestora.

De asemenea, este esențial să vă asigurați că toate persoanele din companie înțeleg indicatorii cheie de performanță, astfel încât să poată

acționa eficient pe baza acestora, de aceea cunoașterea datelor este fundamentală. Asigurați-vă că toate părțile interesate cunosc indicatorii-cheie de performanță și înțeleg importanța lor în obținerea rezultatelor dorite. Nu oferiți tuturor acces la toți indicatorii cheie de performanță, selectați doar pe cei mai benefici pentru rolul, funcția sau departamentul fiecărei persoane. De asemenea, este necesar să planificați iterații regulate, pe măsură ce nevoile de afaceri și cererile clienților se schimbă, ceea ce poate necesita modificări ale anumitor indicatori-cheie de performanță (More Than Digital, 2024).

KPI sunt indispensabili pentru întreprinderile care doresc să valorifice informațiile bazate pe date pentru a obține avantaje strategice. Indicatorii cheie de performanță nu numai că iluminează calea către o eficiență și o performanță operațională îmbunătățită, ci și permit organizațiilor să anticipeze provocările și să profite de oportunități în timp real.

Oferind un cadru clar pentru măsurarea succesului în raport cu obiective predefinite, KPI permit întreprinderilor să identifice domeniile în care pot fi aduse îmbunătățiri, să stimuleze implicarea și responsabilizarea angajaților și să navigheze strategic către o creștere susținută și competitivitate. Exploatarea KPI înseamnă transformarea datelor brute în informații utile, pregătind terenul pentru luarea deciziilor în cunoștință de cauză și agilitate strategică.

Analiza KPI-urilor poate oferi numeroase beneficii pentru afacerea dumneavoastră. Înțelegerea rolului vital pe care KPI îl pot juca în afacerea dumneavoastră vă va ajuta să știți de ce ar trebui să luați în considerare implementarea acestora (Spinify, 2024).

Stabilirea unui obiectiv pentru dvs. și măsurarea acestuia cu KPI relevanți vă poate ajuta să rămâneți pe drumul cel bun și să îl atingeți. Succesul dvs. ar trebui să contribuie direct la obiectivele companiei. Folosind KPI, puteți urmări dacă vă atingeți obiectivul și puteți lua măsurile adecvate pentru a ajunge acolo. Luați în considerare posibilitatea de a începe prin a vă alinia obiectivul și KPI-ul cu cel al organizației dvs. Acest lucru înseamnă că succesul dvs. este și succesul companiei.

Exemplu:

Viziunea unei companii este de a crea un grad ridicat de satisfacție a clienților.

- **Obiectivul companiei:** Reducerea procentului de clienți nemulțumiți cu 30%.
- **Obiectiv individual:** Creșterea numărului de reclamații soluționate cu 15% pe parcursul unei perioade specificate.
- **KPI al companiei:** Soluționarea plângerilor clienților nefinalizate în cursul unei săptămâni.
- **KPI individual:** Reducerea procentului de rezolvări ale reclamațiilor satisfăcute față de rezolvările reclamațiilor nesatisfăcute.

De asemenea, puteți utiliza KPI pentru a vă urmări creșterea profesională și succesul în cadrul unei companii. De exemplu, ați putea compara datele de-a lungul timpului folosind parametri precum viteza de lucru, acuratețea, nivelul de responsabilitate sau calitatea muncii pentru a determina dacă vă îmbunătățiți. Dacă da, știți că adăugați valoare companiei. Dacă nu vă atingeți obiectivele, ați putea lua în considerare ajustarea obiectivului și a tacticilor în consecință (Indeed - Career guide, 2024).

7.3. Studii de caz

7.3.1. Studiu de caz – Autonet Import S.R.L.

Autonet Import S.R.L. este un distribuitor important de piese auto, accesorii și soluții pentru service-uri auto, iar KPI (Key Performance Indicators) pentru o companie precum Autonet Import S.R.L. sunt esențiali pentru a monitoriza performanța acestora pe diverse planuri: operațional, financiar, marketing și satisfacția clienților. Iată câțiva KPI relevanți pentru Autonet Import S.R.L. sau orice alt distribuitor din domeniul pieselor auto:

1. Volumul de vânzări

- **KPI:** Numărul total de piese auto vândute pe perioadă de timp.
- **Exemplu concret:** „Autonet Import S.R.L. a vândut 500.000 de piese auto în ultimele 3 luni.”
- **Scop:** Măsoară performanța generală a vânzărilor și succesul produselor distribuite. Un volum mare de vânzări poate indica o cerere crescută pentru produsele distribuite.

2. Cota de piață în distribuție

- **KPI:** Procentul din piața totală de distribuție de piese auto
- **Exemplu concret:** „Autonet Import S.R.L. are o cotă de piață de 18% în regiunea Moldova.”
- **Scop:** Măsoară poziția companiei în raport cu concurența și eficiența în captarea pieței. Ajută la stabilirea poziției relative față de competitori și la evaluarea progresului față de obiectivele de expansiune.

3. Timpul de livrare (Lead Time)

- **KPI:** Timpul mediu de livrare a comenzilor.
- **Exemplu concret:** „Timpul mediu de livrare pentru comenzile online este de 48 de ore.”
- **Scop:** Măsoară eficiența procesului de livrare și impactul asupra satisfacției clienților. Reducerea timpului de livrare contribuie la îmbunătățirea experienței clientului.

4. Rata de returnare a pieselor (Return Rate)

- **KPI:** Procentul pieselor returnate de clienți.
- **Exemplu concret:** „Rata de returnare a pieselor este de 2%.”
- **Scop:** Măsoară calitatea produselor distribuite. O rată mare de retur poate semnală probleme de calitate, neconformități cu descrierea produsului sau erori în procesul de livrare.

5. Satisfacția clientului (CSAT)

- **KPI:** Scorul mediu al satisfacției clienților.
- **Exemplu concret:** „Scorul mediu de satisfacție al clienților pentru serviciile Autonet Import S.R.L. este de 4,7/5.”
- **Scop:** Măsoară gradul de satisfacție al clienților față de produsele și serviciile oferite. Un scor mare de CSAT indică o experiență pozitivă pentru clienți și o reputație bună a brandului.

6. Marja de profit pe produs

- **KPI:** Profitul obținut per unitate vândută
- **Exemplu concret:** „Marja de profit medie pe piesă este de 25%.”

- **Scop:** Măsoară eficiența financiară a companiei și succesul în gestionarea costurilor. O marjă de profit ridicată indică o bună gestionare a costurilor de achiziție și vânzare.

7. Stocul disponibil / Rata de rotație a stocurilor

- **KPI:** Rata de rotație a stocurilor (numărul de ori când stocurile sunt vândute și înlocuite într-o perioadă).
- **Exemplu concret:** „Rata de rotație a stocurilor este de 6 ori pe an.”
- **Scop:** Măsoară eficiența gestionării stocurilor și capacitatea de a răspunde cerințelor pieței. Un stoc rotativ rapid indică un management eficient și o cerere constantă pentru produsele distribuite.

8. Rata de conversie a comenzii online

- **KPI:** Procentul vizitatorilor site-ului care fac o achiziție.
- **Exemplu concret:** „Rata de conversie a site-ului Autonet este de 3%.”
- **Scop:** Măsoară eficiența site-ului și succesul canalului de vânzări online. O rată de conversie ridicată arată un site bine optimizat și o ofertă relevantă pentru clienți.

9. Costul pe livrare (Cost per Delivery)

- **KPI:** Costul mediu pentru fiecare livrare efectuată.
- **Exemplu concret:** „Costul mediu per livrare este de 15 lei.”
- **Scop:** Monitorizează eficiența operațiunilor logistice. Reducerea acestui cost contribuie la îmbunătățirea profitabilității și eficienței procesului de livrare.

10. Rata de onorare a comenzilor

- **KPI:** Procentul de comenzi care sunt livrate complet și la timp.
- **Exemplu concret:** „Rata de onorare a comenzilor Autonet Import S.R.L. este de 98%.”
- **Scop:** Măsoară fiabilitatea procesului de livrare. O rată mare de onorare arată că procesul logistic funcționează eficient și că clienții primesc exact ceea ce au comandat.

11. Rentabilitatea investițiilor (ROI) în marketing

- **KPI:** Randamentul investițiilor în campaniile de marketing (profitul generat în urma unui dolar/lei cheltuit pe marketing).
- **Exemplu concret:** „ROI-ul campaniei de marketing pentru promoțiile de iarnă a fost de 5:1.”
- **Scop:** Măsoară eficiența cheltuielilor de marketing în generarea de vânzări și profit. Un ROI mare arată că strategiile de marketing sunt eficiente și bine aliniate cu piața țintă.

12. Engagement-ul pe rețelele sociale

- **KPI:** Numărul de interacțiuni (like-uri, comentarii, distribuiri) pe postările de pe rețelele sociale
- **Exemplu concret:** „Autonet Import S.R.L. a avut 1.000 de interacțiuni pe postările de pe Facebook în ultima lună.”
- **Scop:** Măsoară nivelul de interes și angajament al clienților și potențialilor clienți pe canalele de socializare. Un engagement crescut poate conduce la o mai bună notorietate a brandului și, implicit, la creșterea vânzărilor.

13. Timpul mediu de răspuns la solicitările clienților

- **KPI:** Timpul mediu de răspuns la întrebările și solicitările clienților (prin telefon, email, chat online).
- **Exemplu concret:** „Timpul mediu de răspuns este de 3 ore.”
- **Scop:** Măsoară eficiența echipelor de suport clienți și impactul asupra experienței utilizatorilor. Un timp de răspuns scurt indică un serviciu clienți rapid și eficient.

14. Rata de retenție a clienților (Customer Retention Rate)

- **KPI:** Procentul de clienți care revin pentru achiziții repetate într-o perioadă dată.
- **Exemplu concret:** „Rata de retenție a clienților Autonet Import S.R.L. este de 40% anual.”
- **Scop:** Măsoară loialitatea clienților și eficiența programelor de fidelizare. O rată mare de retenție indică o bună relație cu clienții și un serviciu de calitate.

15. Numărul de noi clienți

- **KPI:** Numărul de clienți noi aduși într-o perioadă specifică.
- **Exemplu concret:** „Autonet Import S.R.L. a câștigat 2.000 de noi clienți în luna precedentă.”
- **Scop:** Măsoară succesul în atragerea de noi clienți și succesul campaniilor de marketing sau al activităților de vânzări.

7.3.2. Studiu de caz – Bosch România

Bosch România, ca parte a grupului global Bosch, operează într-o varietate de domenii, inclusiv tehnologia auto, electronica de consum, tehnologia industrială și soluțiile de energie și construcții. KPI utilizați de Bosch România sunt esențiali pentru a evalua performanța în fiecare dintre aceste sectoare. Iată câțiva KPI relevanți pentru Bosch România, adaptabili în funcție de domeniul specific:

1. Cifra de afaceri

- **KPI:** Venitul total generat într-o perioadă de timp (lunar, trimestrial, anual).
- **Exemplu concret:** „Cifra de afaceri anuală a Bosch România pentru 2023 a fost de 500 milioane de euro.”
- **Scop:** Măsoară performanța financiară generală a companiei, indicând volumul total al tranzacțiilor realizate.

2. Rata de creștere a vânzărilor

- **KPI:** Procentajul de creștere a vânzărilor față de aceeași perioadă a anului anterior.
- **Exemplu concret:** „Bosch România a înregistrat o creștere de 8% a vânzărilor față de anul precedent.”
- **Scop:** Măsoară succesul companiei în captarea de noi clienți și în creșterea cererii pentru produsele sale pe piața românească.

3. Marja de profit operațional

- **KPI:** Profitul operațional înainte de dobânzi și taxe.

- **Exemplu concret:** „Marja de profit operațional pentru Bosch România a fost de 12% în 2023.”
- **Scop:** Măsoară eficiența operațională a companiei și succesul în gestionarea costurilor de producție și alte cheltuieli.

4. Rentabilitatea pe produs

- **KPI:** Profitul generat per unitate de produs vândută.
- **Exemplu concret:** „Rentabilitatea pe unitate pentru produsele auto Bosch a fost de 15%.”
- **Scop:** Măsoară eficiența în generarea de profit pe fiecare unitate vândută și poate indica cât de bine sunt gestionate costurile de producție.

5. Rata de satisfacție a clienților

- **KPI:** Scorul mediu al satisfacției clienților pe produsele și serviciile Bosch.
- **Exemplu concret:** „Scorul de satisfacție a clienților pentru produsele auto Bosch a fost de 4,6/5.”
- **Scop:** Măsoară percepția clientului față de produsele și serviciile oferite, ceea ce este esențial pentru menținerea unui brand puternic și loialitatea clienților.

6. Cota de piață în domeniul auto

- **KPI:** Procentul din piața de componente auto din România.
- **Exemplu concret:** „Bosch România deține o cotă de piață de 25% pe piața pieselor auto de schimb.”
- **Scop:** Măsoară poziția Bosch pe piața auto din România și succesul în competiția cu alți furnizori de componente auto.

7. Rata de inovație

- **KPI:** Procentul din venitul anual investit în cercetare și dezvoltare.
- **Exemplu concret:** „Bosch România a investit 10% din venitul anual în cercetare și dezvoltare pentru noi tehnologii.”
- **Scop:** Reflectă angajamentul companiei față de inovație și dezvoltarea de noi produse și tehnologii.

8. Timpul de livrare

- **KPI:** Timpul mediu necesar pentru livrarea pieselor auto sau a altor produse.
- **Exemplu concret:** „Timpul mediu de livrare pentru comenzile de piese auto este de 3 zile lucrătoare.”
- **Scop:** Măsoară eficiența lanțului de aprovizionare și poate influența satisfacția clientului final.

9. Rata de retur

- **KPI:** Procentul de produse returnate de clienți.
- **Exemplu concret:** „Rata de retur pentru produsele Bosch auto a fost de 1,2%.”
- **Scop:** Măsoară calitatea produselor și serviciilor Bosch, o rată mică de retur indicând un produs bine primit de piață.

10. Numărul de noi clienți

- **KPI:** Numărul de clienți noi atrași într-o anumită perioadă.
- **Exemplu concret:** „Bosch România a atras 500 de noi clienți în trimestrul 3 din 2023.”
- **Scop:** Măsoară succesul activităților de marketing și vânzări și capacitatea companiei de a atrage noi clienți pe piața locală.

11. Costul de achiziție al clientului

- **KPI:** Costul mediu pentru a atrage un client nou.
- **Exemplu concret:** „Costul mediu de achiziție al unui client nou este de 250 lei.”
- **Scop:** Măsoară eficiența campaniilor de marketing și vânzări, un cost de achiziție mic indicând o utilizare eficientă a resurselor.

12. Rata de productivitate a angajaților

- **KPI:** Venituri sau profituri per angajat.
- **Exemplu concret:** „Veniturile pe angajat au fost de 150.000 de euro în 2023.”
- **Scop:** Măsoară eficiența forței de muncă și productivitatea în cadrul organizației.

13. Indicele de sustenabilitate

- **KPI:** Emisiile de CO₂ generate de operațiunile Bosch România.
- **Exemplu concret:** „Emisiile de CO₂ ale Bosch România au scăzut cu 5% comparativ cu anul anterior.”
- **Scop:** Măsoară progresul companiei în ceea ce privește sustenabilitatea și alinierea la reglementările de mediu internaționale.

14. Rata de conformitate a producției

- **KPI:** Procentul de produse conforme cu standardele de calitate stabilite.
- **Exemplu concret:** „98% din produsele fabricate de Bosch România au trecut controlul de calitate.”
- **Scop:** Măsoară performanța producției în ceea ce privește calitatea produselor livrate.

15. Timpul de răspuns la solicitările clienților

- **KPI:** Timpul mediu de răspuns la solicitările de suport clienți.
- **Exemplu concret:** „Timpul mediu de răspuns la solicitările de suport pentru produsele Bosch a fost de 2 ore.”
- **Scop:** Măsoară eficiența echipelor de suport și angajamentul față de satisfacția clientului.

Acești KPI sunt relevanți pentru Bosch România, având în vedere diversitatea activităților companiei, de la producția de piese auto și sisteme electronice, până la soluții de tehnologie industrială și sustenabilitate. Ele permit companiei să își monitorizeze performanța, să îmbunătățească operațiunile și să se alinieze la obiectivele strategice pe termen lung.

7.4. Concluzii

KPI sunt instrumente fundamentale pentru managementul performanței într-o organizație. Aceștia permit urmărirea obiectivelor, evaluarea rezultatelor, îmbunătățirea proceselor și luarea deciziilor strategice pe baza datelor obiective. Companiile din domeniul auto, cum sunt Bosch România sau Autonet, pot utiliza KPI pentru a îmbunătăți nu doar

performanța financiară și operațională, dar și pentru a răspunde mai bine cerințelor clienților și reglementărilor de mediu, având astfel o viziune pe termen lung mai sustenabilă și mai inovatoare.

Key Performance Indicators (KPI) sunt instrumente esențiale pentru măsurarea și evaluarea succesului unei organizații în raport cu obiectivele sale strategice și operaționale. În contextul unei companii din sectorul auto, cum ar fi Bosch România sau alte firme din industrie, KPI nu doar că ajută la monitorizarea performanței, dar și la luarea deciziilor informate care influențează succesul pe termen lung.

KPI sunt esențiali pentru a evalua progresul față de obiectivele stabilite. Fie că vorbim de creșterea vânzărilor, îmbunătățirea satisfacției clienților sau reducerea costurilor, indicatorii cheie de performanță oferă date clare și cuantificabile care ajută la ajustarea strategiilor și operațiunilor. În cazul companiilor de distribuție de piese auto (precum Autonet Import sau Bosch România), KPI ajută la monitorizarea calității și a performanței livrărilor, aspecte fundamentale pentru menținerea unei bune relații cu clienții și asigurarea unei experiențe de cumpărare pozitive.

KPI bine aleși sunt direct legați de strategie. De exemplu, indicatori precum marja de profit operațional sau investițiile în cercetare și dezvoltare (R&D) sunt esențiali pentru a sprijini inovația și creșterea pe termen lung. Acești KPI ajută compania să se mențină competitivă într-o industrie dinamică și să își păstreze avantajul pe piață.

KPI trebuie să fie specifici, măsurabili, tangibili, relevanți și temporali (SMART). De exemplu, un KPI precum „creșterea vânzărilor cu 10% față de anul anterior” este clar, măsurabil și are un termen definit (perioadă anuală). La fel, indicatorii de performanță legați de satisfacția clienților sau costul per livrare sunt toate exemple de KPI care se aliniază la obiective clare, care pot fi monitorizate și ajustate periodic.

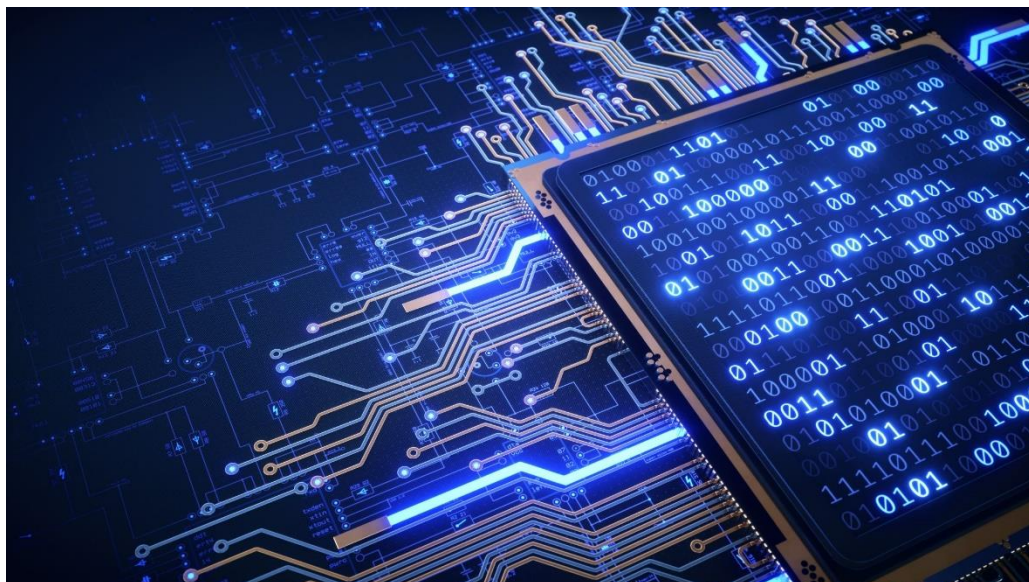
7.5. Referințe

1. Avalon. (2024, 11 17). *Avalon*. Preluat de pe All Types of Key Performance Indicators with Examples and how QVALON can help to perform them: <https://qvalon.com/blog/all-types-of-key-performance-indicators-with-examples-and-how-qvalon-can-help-to-perform-them/>
2. Chif of Staff Network. (2024, 11 17). *www.chiefstaff.network*. Preluat de pe A Brief History of OKRs and KPIs: <https://www.chiefstaff.network/blog/a-brief-history-of-okrs-and-kpis>
3. Future Learn. (2024, 12 13). Preluat de pe Purpose and types of key performance indicators: <https://www.futurelearn.com/info/courses/sustainability-the-role-of-financial-reporting/0/steps/389288>
4. iAgency. (2024, 11 17). *iAgency*. Preluat de pe iAgency: <https://www.iagency.ro/marketing-online/ce-inseamna-kpi-totul-despre-indicatorii-de-performanta>
5. Indeed - Career guide. (2024, 12 13). Preluat de pe <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/key-performance-indicators>: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/key-performance-indicators>
6. InsightSoftware. (2024, 11 17). *InsightSoftware*. Preluat de pe 35 Best Operational KPIs and Metric Examples for 2024 Reporting: <https://insightsoftware.com/blog/35-operational-kpis-and-metric-examples/>
7. Maguire Training. (2024, 12 13). Preluat de pe Maguire Training: <https://www.maguiretraining.co.uk/online-learning/modules/kpis-and-individual-team-performance-assessment/>
8. Maguire Training. (2024, 12 13). *A Simple Guide to Implementing Key Performance Indicators (KPIs)*. Preluat de pe <https://www.maguiretraining.co.uk/blog/a-simple-guide-to-implementing-key-performance-indicators-kpis/>
9. More Than Digital. (2024, 12 13). Preluat de pe KPIs Explained: Definition, Types, and Benefits of Key Performance Indicators (KPIs): <https://morethandigital.info/en/what-are-kpis-definition-types-benefits-of-key-performance-indicators-kpis/>
10. *Omnicredit*. (2024, 11 17). Preluat de pe Totul despre KPI – Indicatorii de Performanță în Business: <https://omnicredit.ro/totul-despre-kpi-indicatori-de-performanta-in-business/>

11. Qlik. (2024, 11 17). Preluat de pe <https://www.qlik.com/us/kpi>
12. Senior Software. (2024, 11 17). *Senior Software*. Preluat de pe KPI – indicatori de performanta – ce inseamna?: <https://www.seniorsoftware.ro/resurse/intrebari-frecvente/kpi-ce-inseamna-indicatori-de-performanta-kpi-definitie-kpi-dashboard/>
13. Spinify. (2024, 12 13). Preluat de pe Benefits Of KPIs: <https://spinify.com/blog/benefits-of-kpis/>
14. The KPI Institute. (2024, 11 17). *SmartKPIs - The smart choice in performance management*. Preluat de pe <https://smartkpis.kpiinstitute.org/kpi-101/types-of-kpis>
15. The KPI Institute. (2024, 11 17). *The KPI Institute*. Preluat de pe The KPI Institute: <https://kpiinstitute.org/>
16. Virtual Board - Informații pentru dezvoltarea afacerilor. (2024, 11 17). *Virtual Board - Informații pentru dezvoltarea afacerilor*. Preluat de pe Virtual Board: <https://virtualboard.ro/indicatori-de-performanta-kpi-ce-inseamna-definitie-exemple>

8. LANȚUL VALORII: DE LA FLUXUL DE APROVIZIONARE & FURNIZORI LA REȚEAUA DE DISTRIBUȚIE

„Ești la fel de puternic ca cea mai slabă verigă din lanțul de aprovizionare.” – Anonim



Ce vom ști?

Înțelegerea lanțului valorii în antreprenariat

Utilizarea blockchain-ului în managementul valorii

Modele noi de afaceri și sustenabilitate folosind lanțul valorii

Aspect practice de integrare a managementului valoric în diferite industrii

8.1. Context și încadrare – lanțul valorii

Lanțul valorii este un concept introdus de Michael Porter, [1], și se referă la seria de activități desfășurate de o organizație pentru a crea valoare pentru clienți. Aceste activități pot fi clasificate în două categorii:

1. **Activități primare:** Implicate direct în crearea și livrarea produsului sau serviciului, precum:

- Logistica de intrare (aprovizionare, stocuri).
- Operațiuni (procesul de producție sau asamblare).
- Logistica de ieșire (livrarea produselor către clienți).
- Marketing și vânzări.
- Servicii post-vânzare.

2. **Activități de suport:** Sprijină activitățile primare, cum ar fi:

- Managementul resurselor umane.
- Dezvoltarea tehnologică.
- Achiziții (proces de aprovizionare cu materii prime).

Scopul lanțului valorii este de a optimiza toate aceste activități astfel încât să maximizeze valoarea creată pentru clienți și să îmbunătățească profitabilitatea companiei.

8.2. Importanța managementului valoric

Un management eficient al fluxului de aprovizionare, furnizori și rețele de distribuție este esențial pentru succesul oricărei organizații care operează într-un context dependent de o logistica de intrare (aprovizionare & stocuri / sau servicii de la terțe părți) și logistica de ieșire (livrarea produselor). Acest aspect influențează costurile, satisfacția clienților, flexibilitatea operațională și, în cele din urmă, profitabilitatea.

Importanța unui bun management al fluxului de aprovizionare și furnizori este dată de următoarele considerente:

- **Reducerea costurilor și optimizarea resurselor:** colaborarea strânsă cu furnizorii permite obținerea de materiale la prețuri competitive și îmbunătățirea calității acestora. De asemenea, reduce risipa și optimizează inventarele, (3).

- **Continuitatea operațiunilor și reziliența:** Un flux bine gestionat asigură livrarea la timp a materiilor prime, evitând întreruperile producției. Relațiile de încredere cu furnizorii contribuie, de asemenea, la flexibilitatea necesară pentru a răspunde la schimbările cererii, (4).
- **Creșterea calității produselor:** Prin colaborarea cu furnizori de încredere și implementarea unor mecanisme de control al calității, companiile pot livra produse de calitate superioară clienților lor, ceea ce le consolidează poziția pe piață.

În mod complementar, **un bun management al rețelei de distribuție** contribuie semnificativ la:

- **Satisfacția clienților:** Livrarea produselor către clienți la timp și în condiții excelente este esențială pentru menținerea loialității acestora, (5).
- **Reducerea costurilor logistice:** Alegerea optimă a canalelor de distribuție și utilizarea tehnologiilor moderne, cum ar fi transportul intermodal și depozitarea automatizată, reduc costurile operaționale.
- **Adaptabilitatea la schimbările pieței:** O rețea de distribuție flexibilă permite ajustarea rapidă la schimbările cererii sau la evenimentele neprevăzute, cum ar fi întreruperile cauzate de pandemii sau dezastre naturale.
- **Acces pe noi piețe:** Gestionarea eficientă a distribuției permite extinderea rapidă pe piețe noi, contribuind la creșterea veniturilor și a cotei de piață.

Integrarea fluxurilor de aprovizionare și distribuție optimizează performanța globală a lanțului de aprovizionare. Acest lucru este susținut de Martin Christopher, (3), care afirma, de asemenea:

„Succesul nu mai este determinat doar de performanța individuală a companiei, ci de modul în care întregul lanț de aprovizionare funcționează împreună pentru a crea valoare pentru client.”.

8.3. Tech-mining în contextul dezvoltării firmei

Pornind de la cadrul de funcționare și management al unei organizații aflată pe lanțul valoric într-un context în care există atât un flux de aprovizionare și/sau furnizori de materie primă (sau servicii, inclusiv de tip digital/infrastructură digitală, cum sunt serviciile cloud) cât și unul de distribuție (fizic sau virtual), în [2], Alan L. Porter introduce idea de a prospecta noi tehnologii pentru câștigarea avantajului competitiv, reoferindu-se la procesul de „**tech-mining**”. Astfel, este exemplificat cum analiza datelor tehnologice poate accelera adoptarea inovațiilor și poate ajuta organizațiile să devină mai competitive într-un mediu global dinamic. Acest proces implică utilizarea tehnologiilor de analiză a datelor pentru a monitoriza, evalua și prezice tendințele tehnologice. Devine astfel importantă utilizarea surselor de informații dedicate, precum:

- publicațiile științifice: <https://scholar.google.com/>, <https://www.science.gov/>, <https://www.worldcat.org/>
- brevetele: <https://patents.google.com/>, <https://inspire.wipo.int/>, <https://www.lens.org/>
- studiile de cercetare: <https://www.researchgate.net/>
- alte baze de date tehnologice: <https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-discovery-and-referencing/web-of-science/data-citation-index/master-data-repository-list/>, <https://zenodo.org/records/13919643> pentru a identifica evoluțiile din domenii emergente.

Ca și instrumente de analiză trebuie cunoscute instrumente și tehnici precum analiza bibliometrică, maparea tehnologică și analiza rețelelor, care ajută organizațiile să înțeleagă ecosistemele tehnologice și să identifice oportunități de inovare. Exemple de astfel de platforme și instrumente includ:

- <https://www.bibliometrix.org/home/index.php>
- <https://www.vosviewer.com/>
- <http://cluster.cis.drexel.edu/~cchen/citespace/>
- <https://andreas-thor.github.io/CRExplorer/>
- <https://harzing.com/resources/publish-or-perish>
- <https://github.com/jpruiz84/ScientoPy/blob/master/README.md>

În tot acest context, în "*The Real Business of Blockchain*" de David Furlonger și Christophe Uzureau, (6), se oferă o perspectivă valoroasă asupra modului în care tehnologia **blockchain**-ul poate fi utilizată pentru a transforma procesele de afaceri și a genera noi oportunități de creștere. În contextul ideii de *tech-mining*—explorarea și exploatarea tehnologiilor emergente pentru avantaj competitiv—blockchain-ul joacă un rol semnificativ în crearea unui lanț valoric mai transparent, eficient și adaptabil. Acest lucru este validat și de alte numeroase studii, (7), (8), (9), (10), (11), respectiv înființarea de grupuri de consultanță și consiliere la marile companii ale lumii dedicate subiectului, (12), (13), (14), (15).

8.4. Blockchain și lanțul valoric: trasabilitate și încredere

Una dintre contribuțiile majore ale blockchain-ului la lanțul valoric este crearea de încredere prin transparență și trasabilitate. Furlonger, (6), argumentează că blockchain-ul oferă o „singură sursă de adevăr” care permite tuturor părților interesate din lanțul valoric să acceseze informații precise și imuabile, un aspect extrem de important la nivelul modelului de business în care există o adevărată rețea de (inter) relații în spațiul de business (vezi și <https://www.sourcemap.com/technology/supply-chain-mapping>).

În acest context, blockchain-ul poate fi utilizat pentru colectarea și analizarea datelor privind fluxurile de materiale, tranzacțiile și activitățile operaționale. Aceste informații pot fi analizate pentru a identifica tendințe, riscuri și oportunități.

- Ex: Într-un lanț de aprovizionare alimentară, blockchain-ul poate asigura trasabilitatea unui produs de la fermă până la consumator, oferind informații despre origine, condițiile de transport și conformitatea cu reglementările.

8.5. Automatizarea și eficientizarea prin contracte inteligente

Apariția **contractelor inteligente** (*smart contracts*), care sunt programe autoexecutabile stocate pe blockchain pot contribui la automatizarea proceselor critice, reducând costurile și timpul asociat cu interacțiunile manuale sau cu intermediarii.

Astfel, companiile pot utiliza contractele inteligente pentru a analiza procesele existente și pentru a identifica punctele slabe sau redundanțele. Aceste informații sunt apoi folosite pentru a proiecta soluții mai eficiente.

- Ex: În logistică, un contract inteligent poate elibera automat o plată către furnizor atunci când livrarea este confirmată, eliminând întârzierile și erorile umane.

8.6. Crearea modelelor de afaceri noi și sustenabilitate folosind blockchain

Blockchain-ul nu doar optimizează procesele existente, ci deschide calea către noi modele de afaceri, în special în ecosisteme unde încrederea și colaborarea sunt esențiale. Această tehnologie poate fi utilizată pentru a evalua piețele emergente și pentru a identifica noi modalități de a crea valoare.

- Ex: În economia circulară, blockchain-ul poate sprijini reutilizarea resurselor prin urmărirea materialelor și produselor pe parcursul întregului lor ciclu de viață.

8.7. Îmbunătățirea rezilienței și încrederii în lanțului valoric

Într-un mediu de afaceri dinamic, reziliența lanțului valoric este crucială. Blockchain-ul ajută organizațiile să devină mai reziliente, deoarece datele imuabile și descentralizate reduc riscurile asociate cu fraudele, erorile sau întreruperile. Se oferă astfel acces la date fiabile care pot fi

utilizate pentru modele predictive, ajutând organizațiile să prevadă și să atenueze riscurile.

- Ex: În industria farmaceutică, blockchain-ul poate urmări lanțul de aprovizionare al medicamentelor, reducând riscurile de contrafacere.

8.8. Exemple de aplicare ale tehnologiei blockchain în lanțul valoric

8.8.1. Industria alimentară

Blockchain este folosit pentru a urmări produsele de la fermă până pe raft, oferind clienților garanția originii și calității. Exemplele includ:

IBM Food Trust

Link: <https://www.ibm.com/products/supply-chain-intelligence-suite/food-trust>

Descriere:

IBM Food Trust este o platformă blockchain dezvoltată de IBM, utilizată de mari jucători din industria alimentară, cum ar fi Walmart, Carrefour, și Nestlé. Scopul principal al acestui proiect este de a îmbunătăți trasabilitatea alimentelor de-a lungul lanțului de aprovizionare.

Cum funcționează:

- Platforma permite înregistrarea informațiilor despre originea, procesarea și distribuția alimentelor într-un registru imuabil.
- Consumatorii pot scana coduri QR de pe produse pentru a verifica originea și traseul acestora.

Exemple de utilizare:

- **Walmart:** Urmărește livrările de mango și porcul din China în doar câteva secunde, comparativ cu zilele necesare în procesele tradiționale.
- **Carrefour:** A folosit IBM Food Trust pentru trasabilitatea laptelui proaspăt, ouălor și altor produse din gama sa de brand propriu.

Beneficii:

- Îmbunătățirea siguranței alimentare prin identificarea rapidă a surselor problematice în caz de contaminare.
- Creșterea încrederii consumatorilor prin transparența datelor.

Provenance

Link: <https://provenance.io/>

Descriere:

Provenance este o platformă blockchain care sprijină brandurile să construiască încredere prin furnizarea de informații verificabile despre proveniența și autenticitatea produselor lor. Este utilizată de companii mici și mari din industria alimentară.

Cum funcționează:

- Provenance colectează și stochează date despre fiecare etapă din lanțul de aprovizionare, de la fermă la raftul magazinului.
- Consumatorii pot accesa aceste informații prin scanarea unui cod QR de pe ambalajul produsului.

Exemplu de utilizare:

- **Fishcoin:** O inițiativă care utilizează Provenance pentru a urmări peștele și fructele de mare de-a lungul lanțului de aprovizionare, asigurând conformitatea cu standardele de pescuit sustenabil.
- **Cooperative de cacao din Ghana:** Utilizate pentru a asigura trasabilitatea boabelor de cacao de la fermieri la fabricile de ciocolată, promovând practici etice și sustenabile.

Beneficii:

- Sprijină etichetarea corectă a produselor alimentare.
- Ajută la combaterea fraudei și a practicilor comerciale neetice, cum ar fi munca forțată sau utilizarea de ingrediente contrafăcute.

8.8.2. Industria auto

În lanțul de aprovizionare, blockchain ajută la monitorizarea și trasabilitatea pieselor, verificarea autenticității acestora și menținerea unui istoric transparent al verificărilor și reparațiilor efectuate. Suplimentar,

blockchain este utilizat la dezvoltarea de ecosisteme de schimb de (micro)valoare pentru serviciile de mobilitate alternative si sustenabile.

MOBI (Mobility Open Blockchain Initiative)

Link: <https://dlt.mobi/>

Descriere:

MOBI este un consorțiu format din mari jucători ai industriei auto, cum ar fi BMW, Ford, General Motors, și Honda, care colaborează pentru a dezvolta standarde blockchain în mobilitate.

Obiective și utilizări:

- **Identitatea vehiculelor:** MOBI a introdus un sistem digital bazat pe blockchain pentru crearea unei identități unice a vehiculelor (Vehicle Identity – VID), incluzând istoricul reparațiilor, kilometrajul și proprietatea.
- **Managementul lanțului de aprovizionare:** Blockchain-ul ajută la trasabilitatea componentelor auto, verificarea autenticității și prevenirea contrafacerii pieselor.
- **Plăți și partajare de resurse:** MOBI explorează utilizarea blockchain pentru plata automată a taxelor de drum, parcare sau încărcarea vehiculelor electrice.

Beneficii:

- Crește transparența și reduce fraudă prin documentarea clară a istoricului vehiculelor.
- Optimizează procesele de gestionare a pieselor și resurselor în cadrul lanțului de aprovizionare global.

VeChain în colaborare cu BMW

Link: <https://vechain.org/enterprise/>

Descriere:

VeChain, o platformă blockchain concentrată pe soluții de trasabilitate, a colaborat cu BMW pentru a dezvolta *VerifyCar*, o aplicație blockchain pentru urmărirea istoricului vehiculelor.

Cum funcționează:

- Aplicația colectează și stochează date despre vehicul, cum ar fi kilometrajul real, istoricul reparațiilor și starea tehnică.
- Toate datele sunt stocate pe blockchain, unde sunt imuabile și accesibile atât proprietarilor, cât și altor părți interesate (dealeri, service-uri).

Exemplu de utilizare:

- **Prevenirea fraudei:** *VerifyCar* ajută la detectarea manipulării kilometrajului, o problemă frecventă pe piața vehiculelor second-hand.
- **Încredere sporită:** Datele verificabile cresc transparența tranzacțiilor pentru cumpărătorii de vehicule rulate.

Beneficii:

- Îmbunătățește încrederea consumatorilor și dealerilor auto.
- Reduce costurile asociate cu disputele și verificările istoricului vehiculelor.

8.8.3. Sectorul logistic

Blockchain-ul este adoptat din ce în ce mai mult în sectorul logistic pentru a îmbunătăți transparența, eficiența și trasabilitatea în lanțurile de aprovizionare globale și optimizarea rutelor.

CargoX: Blockchain Document Transfer (BDT)

Link: <https://cargox.io/>

Descriere:

CargoX este o platformă blockchain care se concentrează pe digitalizarea și securizarea documentelor din lanțurile de aprovizionare globale, utilizând tehnologia blockchain pentru a facilita transferul sigur de informații.

Cum funcționează:

- CargoX folosește blockchain-ul Ethereum pentru a digitaliza documentele esențiale, cum ar fi scrisorile de transport (Bill of Lading), facturile și certificatele vamale.

- Documentele sunt stocate și transferate în format digital, fiind imuabile și verificabile pe blockchain.

Exemple de utilizare:

- Automatizarea documentelor: Înlocuiește scrisorile de transport fizice cu echivalente digitale, reducând timpul și costurile asociate expedierii.
- Securitate și transparență: Toate părțile implicate pot urmări și verifica documentele în timp real, fără riscul pierderii sau falsificării.

Beneficii:

- **Eficiență crescută:** Timpul de transfer al documentelor scade de la zile la câteva minute.
- **Costuri reduse:** Elimină nevoia curierilor pentru documentele fizice.
- **Securitate:** Documentele nu pot fi modificate după emitere, prevenind fraudele.

DHL și Accenture: Blockchain in Logistics

Link: <https://www.dhl.com/discover/en-id/logistics-advice/logistics-insights/how-dhl-express-streamline-the-supply-chain>

Descriere:

DHL, lider global în logistică, și Accenture au dezvoltat un prototip blockchain pentru trasabilitatea produselor farmaceutice. Această inițiativă este menită să combată contrafacerea medicamentelor și să îmbunătățească securitatea în lanțul de aprovizionare.

Cum funcționează:

- Blockchain-ul este utilizat pentru a urmări medicamentele de la producător la pacient, înregistrând fiecare tranzacție și mutare a produsului.
- Codurile unice asociate fiecărui produs farmaceutic sunt stocate pe blockchain, oferind dovezi imuabile privind autenticitatea acestuia.

Exemple de utilizare:

- Autenticitatea produselor: Asigură că medicamentele livrate la farmacie sau spitale sunt autentice, prevenind utilizarea produselor contrafăcute.

- Trasabilitate completă: Permite urmărirea exactă a locației și condițiilor de transport (ex. temperatura) în timp real.

Beneficii:

- Reducerea pierderilor cauzate de produse contrafăcute.
- Îmbunătățirea siguranței pacientului și a conformității reglementărilor.

8.9. Concluzii

Blockchain-ul redefinește lanțul valoric, oferind o metodă modernă și inovativă de gestionare a resurselor și a datelor. Prin integrarea acestei tehnologii, companiile obțin avantaje competitive esențiale: încrederea crescută între părți, reducerea costurilor operaționale, și capacitatea de a răspunde rapid la schimbările din piață. Deși adoptarea sa este încă în creștere, exemplele din industrii diverse arată că blockchain-ul are potențialul de a deveni un standard global în managementul lanțurilor valorice.

8.10.Referințe

1. (Re-editare și completare a ediției inițiale din 1985) Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
2. Porter, A. L., & Cunningham, S. W. (2004). *Tech mining: Exploiting new technologies for competitive advantage*. John Wiley & Sons.
3. Christopher, M. (2022). *Logistics and supply chain management*. Pearson Uk.
4. (4) Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
5. Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning & operation
6. Furlonger, D., & Uzureau, C. (2019). The real business of blockchain: How leaders can create value in a new digital age. Harvard Business Press.
7. Viriyasitavat, W., Da Xu, L., Niyato, D., Bi, Z., & Hoonsoon, D. (2022). Applications of blockchain in business processes: A comprehensive review. *IEEE Access*, 10, 118900-118925.
8. Frizzo-Barker, J., Chow-White, P. A., Adams, P. R., Mentanko, J., Ha, D., & Green, S. (2020). Blockchain as a disruptive technology for business: A systematic review. *International Journal of Information Management*, 51, 102029.
9. Nowiński, W., & Kozma, M. (2017). How can blockchain technology disrupt the existing business models?. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 173-188.
10. Mulligan, C., Morsfield, S., & Cheikosman, E. (2024). Blockchain for sustainability: A systematic literature review for policy impact. *Telecommunications Policy*, 48(2), 102676.
11. Karakas, S., Acar, A. Z., & Kucukaltan, B. (2024). Blockchain adoption in logistics and supply chain: a literature review and research agenda. *International Journal of Production Research*, 62(22), 8193-8216.
12. https://www.ey.com/en_ro/services/consulting/blockchain-consulting-services
13. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/solutions/blockchain-and-digital-assets.html>
14. <https://www.pwc.com/ao/en/services/advisory-services/consulting/blockchain.html>
15. <https://kpmg.com/au/en/home/services/blockchain-services.html>

9. MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU CLIEȚII

„Cei mai nemulțumiți clienți ai tăi sunt cea mai valoroasă sursă de învățare.” – Bill Gates



Ce vom ști?

Înțelegerea importanței managementului clienților pentru firme mici și mijlocii

Ce tipuri de clienți putem avea într-un CRM

Componentele esențiale ale CRM pentru IMM-uri

Utilizarea inteligenței artificiale în configurarea unui CRM pentru IMM-uri

Ce sunt și de ce apar situațiile tensionate cu clienții?

De ce este important modul în care le gestionăm?

Strategii pentru gestionarea situațiilor tensionate cu clienții.

Păstrarea clienților nu este doar un obiectiv operațional, ci un pilon strategic pentru creșterea durabilă a oricărei afaceri. Într-o piață competitivă, firmele care investesc în fidelizarea clienților obțin nu doar venituri mai stabile, ci și un avantaj competitiv greu de replicat (Kotler&Keller, 2016, Griffin, 2002).

Studiile demonstrează faptul că integrarea unui sistem de management al relațiilor cu clienții (CRM) aduce beneficii firmelor mici și mijlocii (IMM-urilor) atât din punctul de vedere al satisfacției clienților, managementului operațional sau performanțelor financiare. (Nethanani, 2024). Mai mult, IMM-urile care au adoptat un sistem CRM și-au îmbunătățit cu 25-40% retenția clienților iar vânzările au înregistrat o creștere de 15-20% după implementare.

Pe lângă avantajele financiare, clienții fideli contribuie la stabilizarea fluxurilor de venituri, oferă feedback valoros pentru îmbunătățirea produselor și serviciilor și acționează ca promotori ai brandului prin recomandări directe (Payne & Frow, 2005). Astfel, antreprenorii trebuie să acorde o atenție prioritară nu doar atragerii de clienți, ci și implementării unor politici eficiente de loializare, utilizând tehnici moderne de management al relațiilor cu clienții (CRM) și abordări centrate pe experiența consumatorului.

9.1. Sistemele de tip CRM

CRM reprezintă un instrument strategic dar și operațional de gestionare al clienților cuprinzând un set de practici, tehnologii care au ca scop întreținerea relațiilor cu clienții pe tot parcursul ciclului de viață al acestora. Funcționalitățile utile pe care toate sistemele de CRM pentru IMM-uri le includ, sunt următoarele (Hamida, 2022, Annes, 2020):

- Managementul datelor despre clienți
- Automatizarea vânzărilor
- Managementul campaniilor de marketing
- Managementul post-vânzare (serviciul suport pentru clienți)

Pentru a dimensiona corect un sistem CRM în funcție de etapa de dezvoltare a firmei, este important să se țină cont de elementele care determină valoarea oferită clientului, care se calculează prin diferența dintre valoarea percepută de către client și costul total, ca în Figura 8.

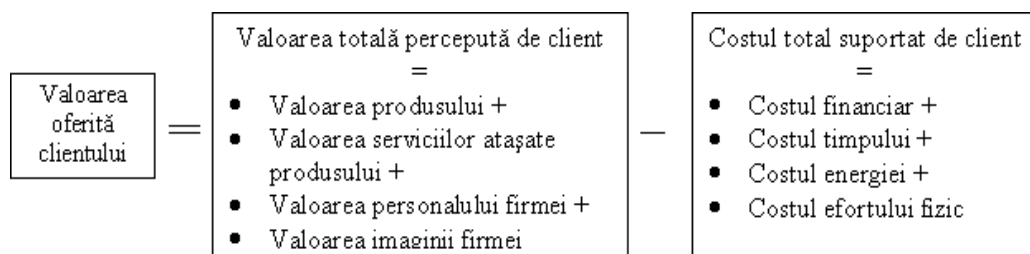


Figura 8. Valoarea oferită clientului

Așadar, sistemul CRM intervine ca o valoare percepută de client prin serviciile adiționale atașate.

Mai mult, **costul clientelei** pentru un IMM reprezintă un indicator important de evaluare a performanței organizaționale.

Determinarea indicelui de fluctuație al clienților, descoperirea cauzelor pierderilor clienților și elaborarea unor centralizatoare care să indice ponderea clienților pierduți din fiecare cauză descoperită, reprezintă o activitate deosebit de complexă, odată cu lărgirea bazei de clienți.

Costurile de oportunitate, estimarea profitului nerealizat datorită pierderii clienților poate fi realizată facil cu ajutorul unui sistem CRM. În acest mod, se poate evalua punctual costul reducerii indicelui de infidelitate (dacă costul respectiv este mai mic decât profitul nerealizat).

Este bine-cunoscut faptul că atragerea unui nou client este mai costisitoare decât păstrarea unui client vechi. Practica arată faptul că reducerea cu 5% a pierderii clienților poate duce la creșterea cu 25-85% a profitului unei firme (Gallo, 2014, Reichheld, Sasser, 1990.). Din acest motiv, companiile trebuie să fie conștiente de costurile atragerii unui nou client nou și valoarea vieții clientului.

Exemplu – Model de analiză pentru bunuri industriale

Calculul costului de atragere a unui client nou:

Costul unei vizite de vânzare (salariu, cheltuieli de deplasare): 2000 lei

Număr mediu de vizite pentru câștigarea unui client potențial: 6

Costul atragerii unui client nou (a x b): 12000 lei

Calculul valorii „vieții clientului” (profitul pe care îl aduce un client în numărul mediu de ani de fidelitate)

Venitul anual adus de client: 10000 lei

Numărul mediu de ani de fidelitate: 20 ani

Rata anuală a profitului: 30%

Valoarea vieții clientului ($a \times b \times c$): 60000 lei

Pentru ca o firmă să fie profitabilă, costul atragerii de noi clienți trebuie să fie mai mic decât valoarea acestuia. (12000 lei mai mic decât 60000 lei)

De regulă, firmele care nu au un sistem CRM implementat își grupează clienții în 3 categorii:

- **Clienți mari** – beneficiază de cele mai multe servicii și oferte promoționale
- **Clienți mijlocii** – plătesc prețul întreg și beneficiază de servicii corespunzătoare
- **Clienți mici** – plătesc prețul integral și beneficiază de servicii minime, dar costurile legate de desfășurarea tranzacțiilor reduc profitul firmei

Un **client profitabil** este o persoană sau firmă care, într-o anumită perioadă de timp, aduce un venit mai mare decât cheltuielile legate de atragerea lui, vânzarea produsului și servirea clientului respectiv.

În vederea implementării unui sistem CRM, antreprenorii iau în considerare etapele prezentate în diagrama de mai jos:

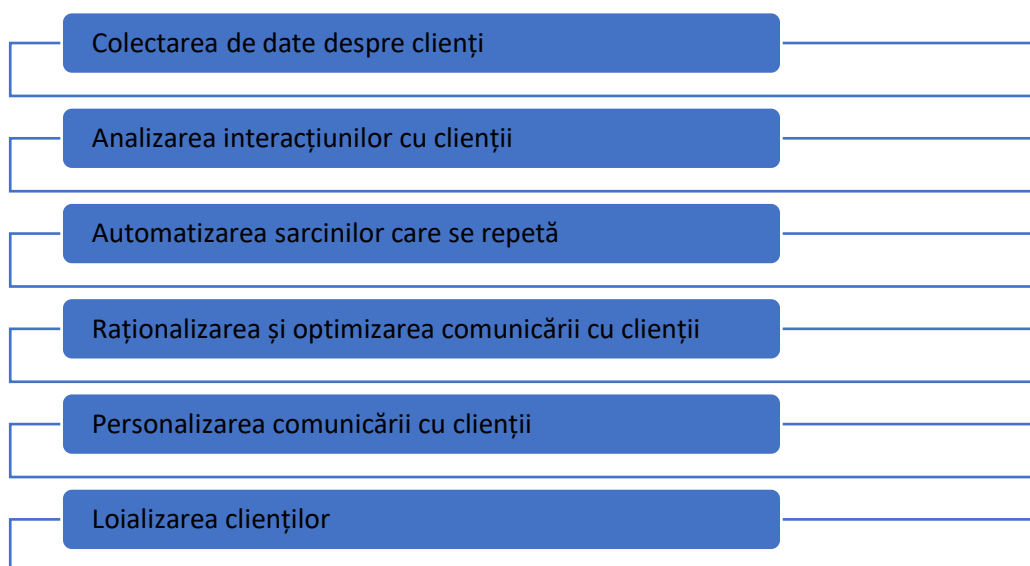


Figura 9. Etapele principale pentru implementarea unui sistem CRM

Constituirea unei baze de date cu informații despre clienți poate ușura decizia strategică a companiei și permite abordarea într-o manieră proactivă a neclarităților și nevoilor clienților. Răspunsurile în timp util,

anticiparea unor comportamente și oferirea de soluții personalizate, duce la creșterea nivelului de satisfacție al clienților.

Descrierea principalelor categorii de clienți pe care o firmă îi are este utilă în configurarea personalizată a bazelor de date despre clienți.

Exemplu – 17 tipuri de clienți și ce strategii utile în configurarea CRM pot fi adoptate (<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-clients>)

Tabel 3. Cele 17 tipuri de clienți

Tip client	Caracteristici	Strategie de relaționare
Clienți incerti	Nu au clar definite nevoile sau așteptările.	Facilitarea clarificării cerințelor și documentarea deciziilor convenite.
Clienți urgenți	Solicită termene de livrare accelerate.	Stabilirea unui calendar fezabil și comunicarea constrângerilor operaționale.
Clienți care nu răspund	Prezintă perioade extinse de inactivitate în comunicare.	Stabilirea așteptărilor clare privind comunicarea și reamintirea acestora.
Clienți nerealști	Manifestează așteptări care depășesc capacitățile furnizorului.	Definirea limitelor serviciilor și gestionarea așteptărilor prin dialog transparent.
Clienți empatici	Demonstrează sensibilitate socială și reticență în a oferi critici.	Ascultarea activă, integrarea feedback-ului și comunicarea constructivă.
Clienți preocupați de costuri	Sunt extrem de atenți la prețuri și variațiile acestora.	Stabilirea din timp a costurilor și a eventualelor fluctuații.
Clienți care monitorizează îndeaproape munca	Solicită frecvent actualizări și pun sub semnul întrebării detaliile proiectelor.	Stabilirea unor limite clare de comunicare și demonstrarea expertizei profesionale.

Clienți care solicită modificări după livrare	Cer modificări ulterioare finalizării proiectelor.	Explicarea impactului logistic și financiar al modificărilor.
Clienți indeciși	Prezintă dificultăți în luarea deciziilor.	Oferirea de recomandări și documentarea opțiunilor agreeate.
Clienți eficienți	Preferă comunicarea concisă și deciziile rapide.	Comunicare clară, succintă și susținută de date relevante.
Clienți tradiționali	Preferă metodele consacrate și rezistă schimbărilor.	Explicarea beneficiilor inovațiilor, respectând preferințele tradiționale.
Clienți care lucrează ore suplimentare	Așteaptă disponibilitate în afara orelor de program.	Stabilirea unui program de lucru clar și negocierea unui calendar flexibil.
Clienți la modă	Sunt orientați spre tendințele recente, indiferent de relevanța lor practică.	Evaluarea cerințelor și propunerea de soluții cu valoare demonstrabilă.
Clienți care lucrează în comitete	La decizii prin consultare colectivă, ceea ce poate cauza întârzieri.	Desemnarea unui reprezentant unic sau implicarea factorilor de decizie la întâlniri.
Clienți cu experiențe negative	Au avut interacțiuni anterioare nesatisfăcătoare.	Contactarea directă, exprimarea scuzelor și oferirea unor soluții remediale.
Clienți îngrijorați de securitate	Sunt precauți în privința riscurilor de securitate informatică.	Furnizarea de informații despre măsurile de securitate și actualizarea acestora.
Clienți cu conexiuni personale	Dețin relații personale cu reprezentanți ai companiei.	Stabilirea de limite profesionale clare de la începutul colaborării.

De cele mai multe ori, pentru o firmă mică, aflată la începutul fazei de creștere, pot exista și **bariere în adopția soluțiilor CRM** complexe, oferite pe piață (Mohamed, 2022, Soltani, 2018):

- Limitarea capitalului inițial pentru investiții;
- Resurse umane insuficiente pentru a analiza și gestiona sistemul CRM;
- Lipsa de timp;
- Lipsa de cunoștințe tehnice;
- Confidențialitatea datelor;
- Complexitatea integrării;
- Cultura organizațională în care predomină rezistența la schimbare.

Pentru o companie care nu are foarte mulți angajați, alocarea unor sarcini suplimentare poate fi un impediment pentru fluxul activităților operaționale, cel puțin în prima fază de implementare a unui sistem CRM. Acest fapt rezidă din resursele de timp limitate pentru angajații care trebuie instruiți iar complexitatea integrării cu sisteme de apelare sau de marketing digital, împreună cu sistemele existente de contabilitate, e-mail marketing, e-commerce, ar putea ridica dificultăți de natură tehnică, de personalizare, de învățare sau, ulterior de menținere a integrității datelor. Într-un mediu de afaceri preocupat de creșterea reglementărilor privind datele clienților (GDPR), asigurarea conformității cu protecția datelor și securitatea informatică poate aduce costuri suplimentare. Nu în ultimul rând, în luarea deciziei implementării unui sistem CRM, trebuie ținut cont de beneficiile obținute pe termen lung în comparație cu creșterea costurilor cu resursele umane, informatice, financiare și optarea pentru ***o soluție scalabilă, care să evolueze odată cu firma*** și clienții acesteia.

Acest capitol oferă și un exemplu de soluție simplificată pentru o companie mică, a unui sistem CRM menit să facă față cerințelor clienților tot mai pretențioși /digitali.

Un CRM eficient pentru o firmă mijlocie ar trebui să fie suficient de complex pentru a acoperi nevoile de business, dar și flexibil și accesibil, fără să necesite o echipă IT dedicată.

Componentele esențiale sunt următoarele:



Figura 10. Componentele principale ale unui sistem CRM

1. Gestionarea contactelor și clienților

Cuprinde informații despre clienți: cumpărători/decidenți teoretici, potențiali clienți sau clienți efectivi. Ar fi indicat să existe date despre:

- istoricul interacțiunilor (emailuri, apeluri, întâlniri, oferte acceptate/refuzate, negocieri).
- segmentarea clienților pe tipuri de clienți (B2B/B2C, clienți potențiali activi/inactivi etc.).

2. Managementul vânzărilor

Această secțiune cuprinde informații referitoare la diferitele stadii ale procesului de vânzare (ex. client teoretic (*lead*) → potențial/prospect inactiv/activ căruia îi lipsesc resursele financiare necesare, accesul sau dreptul de a cumpăra, client potențial ofertat, client efectiv).

Urmărirea de oportunități și estimarea vânzărilor se poate realiza segmentând clienții și în funcție de tipologia lor, oferta poate fi adaptată și personalizată în mod automat. Tot în cadrul acestei secțiuni se poate configura trimiterea de mesaje de reamintire automate pentru actualizarea serviciului, sau pentru achiziții în perioade de promovarea vânzărilor etc.

3. Automatizări pentru marketing

Campaniile de e-mail marketing integrate vor ține cont de segmentarea automată a audienței pe baza comportamentului. Astfel, clienții vor primi informații despre ceea ce își doresc sau se pot anticipa nevoile în dezvoltare. În continuare, se pot stabili ierarhii ale clienților teoretici, potențiali sau efectivi pe categorii de produse/ servicii oferite.

O taxonomie utilă în această direcție ar putea fi și tipologia clienților în funcție de profitabilitate și durata relației. (Griffin, 1995, Jones Sasser, 1995)

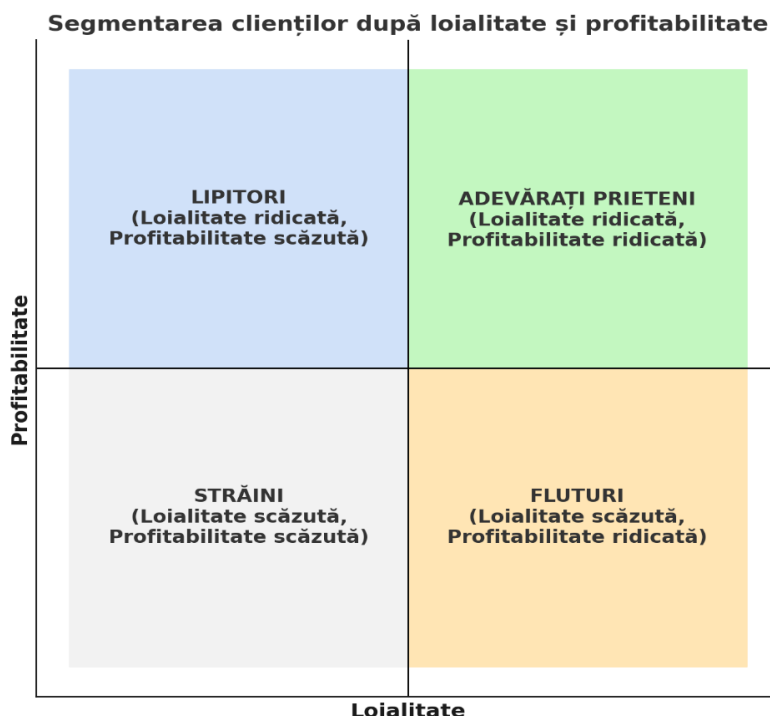


Figura 11. Tipologii ale clienților după loialitate și fidelitate

Clienții *Străini* – cumpără rar și au o durată de viață scăzută. Motivele pot varia: fie sunt clienți noi care nu au dezvoltat încă o relație cu brandul, fie sunt consumatori care nu doresc sau nu își permit să își extindă interacțiunea. În cele mai multe cazuri, aceștia preferă să rămână ocazionali.

Identificarea clienților noi din această categorie este esențială. Pentru aceștia, se pot oferi servicii, produse promoționale, stimulente pentru prima achiziție sau experiențe personalizate cu impact ridicat. Totuși, resursele investite nu trebuie să fie mari, deoarece clienții inactivi de mult timp au șanse reduse să devină profitabili sau fideli.

Clienții de tip *lipitori* au un nivel ridicat de loialitate, dar cu o profitabilitate scăzută. Deși achiziționează regulat, valoarea medie a comenzilor sau serviciilor accesate este mică și nu justifică investiții suplimentare din partea companiei.

Companiile trebuie mențină relațiile prin costuri minime și eventual explorarea unor modalități de creștere a valorii tranzacțiilor (prin vânzări încrucișate sau adiacente – *cross-selling / upselling*), dar fără a compromite resursele dedicate altor segmente mai profitabile.

Clienții *fluturi* aduc venituri ridicate cu costuri reduse de retenție. Deși nu sunt loiali, aceștia achiziționează frecvent produse sau servicii premium. Totuși, lipsa atașamentului față de brand îi face predispuși la fidelitate împărțită cu concurența.

Este recomandată o abordare personalizată, bazată pe analiza comportamentului de cumpărare: oferte special concepute, mesaje adaptate sau recunoașterea evenimentelor importante (zile de naștere, aniversări). Totodată, investițiile în loializarea lor trebuie făcute cu moderație, având în vedere riscul scăzut de retenție.

Clienții de tipul *Adevărați prieteni* sunt profitabili și loiali. Ei nu doar achiziționează constant, ci devin și ambasadori ai brandului, generând recomandări și promovare organică.

Se recomandă analiza caracteristicilor comune ale acestui segment pentru replicarea succesului în atragerea altor clienți. Relația trebuie întreținută prin programe de fidelizare, recompense pentru recomandări și implicare activă în dezvoltarea brandului (ex. feedback exclusiv, acces prioritar la produse noi). Acești clienți nu trebuie considerați doar surse de venit, ci și parteneri strategici pentru creșterea afacerii.

Acest exemplu de clasificare a tipurilor de clienți oferă un cadru pentru prioritizarea investițiilor în relațiile cu clienții iar gândirea unor pachete de produse/servicii de calitate variabilă nu este recomandată. Segmentarea corectă permite maximizarea valorii pe termen lung prin alocarea optimă a resurselor și personalizarea strategiilor de marketing.

4. Suport pentru clienți

Această secțiune din CRM gestionează tichetele de suport și ține evidența feedback-ului oferită în strânsă legătură cu indicatorii relevanți pentru această activitate – satisfacția clienților.

Integrarea cu chat sau platforme de mesagerie (WhatsApp, Slack etc.) reprezintă un real beneficiu pentru clienții care, în cazul în care întâmpină o situație deosebită, primesc rapid o soluție.

5. Raportare și analiză

Fiecare companie își poate genera, de regulă panouri de comandă personalizabile, în cadrul cărora își pot configura indicatorii de performanță cei mai importanți (de ex. rata de conversie, retenție, durata ciclului de vânzare, costul clientului, durata de viață etc.). Tot în această categorie intră

și modalitățile pentru exportul de date pentru analiză externă (ex. în Excel, Power BI etc.).

6. Integrarea cu alte platforme

Reprezintă o caracteristică importantă în alegerea unui anumit sistem CRM. Integrarea cu platforma de facturare, ERP, e-commerce, rețele sociale reprezintă o funcționalitate de bază. De asemenea, sincronizarea cu emailurile companiei sau calendarul (Outlook, GMail) este o cerință primară pentru creșterea productivității echipei de vânzări.

7. Accesibilitate și colaborare

Acces *cloud* (de pe desktop, mobil) precum și acordarea de drepturi diferențiate pe roluri (vânzări, marketing, management) poate îmbunătăți colaborarea între echipele companiei.

Deși soluțiile bazate pe inteligență artificială oferă beneficii substanțiale pentru CRM și implicarea clienților, IMM-urile trebuie să adopte o abordare strategică a implementării, concentrându-se pe scalabilitate și îmbunătățire continuă.

Exemplu de CRM-uri potrivite pentru firme mijlocii:

- HubSpot CRM (freemium, foarte scalabil)
- Zoho CRM
- Pipedrive
- Bitrix24
- Salesforce Essentials (pentru firme medii)

9.2. Folosirea inteligenței artificiale de către IMM-uri pentru CRM

Integrarea inteligenței artificiale (IA) în gestionarea relațiilor cu clienții constituie o abordare strategică pentru afaceri pentru IMM-uri ținând cont de aglomerarea piețelor și de concurența din ce în ce mai acerbă.

Prin utilizarea tehnologiilor de învățare automată (*machine learning* – ML), procesare a limbajului natural (*natural language processing* – NLP) și analiză predictivă, IMM-urile pot să își personalizeze ofertele pentru clienți, să își crească productivitatea și să anticipeze comportamentelor consumatorilor. (Iyelolu et al, 2024)

Învățarea automată se bazează pe dezvoltarea unor algoritmi capabili să învețe din serii de date generoase și să facă predicții informate. În cadrul CRM, algoritmi ML pot analiza seturi mari de date pentru a identifica tipare de consum. Acest lucru permite segmentarea avansată a clienților pe baza comportamentelor de achiziție, a preferințelor și a nivelurilor de implicare, facilitând astfel adaptarea strategiilor de marketing și a interacțiunilor în funcție de nevoile specifice ale fiecărui segment de piață (Ngai, Xiu & Chau, 2009).

Procesarea limbajului natural facilitează interacțiunea dintre sisteme informatice și limbajul uman, permițând interpretarea și răspunsul contextualizat la solicitările clienților. Se regăsește în dezvoltarea chatbot-urilor și a asistenților virtuali care pot răspunde în timp real întrebărilor clienților, oferi recomandări de produse și soluționa probleme fără a fi nevoie de intervenția umană. (Hirschberg & Manning, 2015).

Analiza predictivă utilizează serii de date pentru perioade mai lungi de timp, algoritmi statistici și tehnici ML pentru a anticipa rezultate viitoare. În CRM, este posibilă predicția comportamentului clienților, astfel încât IMM-urile pot aborda proactiv potențialele probleme, pot personaliza eforturile de marketing și pot alocă resursele în mod eficient pentru a crește retenția și valoarea clientului (Shmueli & Koppius, 2011).

Beneficiile rezidă din creșterea interacțiunilor cu clienții, facilitând o înțelegere mai profundă a preferințelor și comportamentelor individuale. Creșterea eficienței operaționale a echipei de vânzări este posibilă prin procesarea și interpretarea în timp scurt a unor volume mari de date, sprijinind luarea deciziilor bazate pe date concrete. IMM-urile pot identifica segmentele de clienți cei mai profitabili, pot anticipa tendințele de vânzări și pot determina momentul optim pentru lansarea campaniilor de marketing.

Exemple – Utilizarea inteligenței artificiale pentru sistemele CRM (Gupta, Cespedes, 2024)

Digital Launchpad, un instrument de inteligență artificială, se conectează la o bază de date pentru a crea activități personalizate, specifice industriei și comunică rapid cu clienții.

Prospecting Assistant încarcă liste din diverse surse și analizează calitatea clienților potențiali. Un instrument de analiză a sentimentelor bazat pe inteligență artificială identifică preferințele acestor potențiali clienți, cum ar fi modul în care preferă să interacționeze. Un instrument

de automatizare a campaniilor preia apoi aceste informații și creează mesaje personalizate pentru potențiali clienți utilizând platforma, tonul, formatul și stilul pe care le preferă – mesaj pe Teams, e-mail sau video cu avatarul uman al unui director care vorbește mai multe limbi. După selectarea clienților din bazele de date, instrumentele de inteligență artificială creează o pagină personalizată pentru fiecare prospect, pentru a evidenția beneficiile cheie ale unei posibile soluții.

Un alt instrument de inteligență artificială creează demonstrații personalizate și tururi ghidate pentru ca potențialii clienți să experimenteze soluția și să înțeleagă valoarea adăugată.

Un alt instrument de inteligență artificială susține apoi procesul de vânzare până la încasare prin automatizarea sarcinilor precum contractarea, conformitatea, rezervarea și colectarea.

Deoarece sistemele CRM necesită integrare cu procesele de business ale clienților, se poate utiliza un instrument de inteligență artificială care creează videoclipuri de instruire pentru cei care îl implementează.

Un alt instrument permite utilizatorilor să încarce documentație și să participe la sesiuni interactive de întrebări și răspunsuri, iar un alt instrument utilizează date interne pentru a ajuta angajații să genereze conținut pentru e-mailuri, întâlniri și prezentări.

Pentru a ajuta clienții să promoveze îmbunătățirea continuă, o platformă de succes a clienților bazată pe inteligență artificială consolidează datele clienților din mai multe surse pentru a crea pagini de destinație personalizate cu toate informațiile relevante accesibile într-o singură locație.

Cu ajutorul instrumentelor de inteligență artificială, centrele digitale derulează virtual 90% din procesul de cumpărare.

9.3. Gestionarea situațiilor tensionate în relațiile cu clienții

9.3.1. Introducere

În general, obiectivul principal al unei afaceri este acela de a genera profit. Acest lucru se întâmplă chiar și în cazul antreprenoriatului social,

diferența în acest caz fiind că profitul obținut nu este distribuit asociaților sub formă de dividende, ci este în totalitate reinvestit în scopul susținerii cauzei sociale pentru care afacerea a fost creată. Pentru ca o afacere să obțină profit, definit pe scurt ca diferența între veniturile firmei obținute din vânzarea serviciilor sau a bunurilor realizate și cheltuielile efectuate pentru realizarea bunurilor sau serviciilor respective, este necesar ca această afacere să ofere valoare clienților săi. Cu alte cuvinte, este necesar ca bunurile sau serviciile oferite să satisfacă o dorință sau să rezolve o nevoie a clienților firmei. Concurența pe piață devine tot mai acerbă, motiv pentru care nu mai este suficient ca bunul sau serviciul oferit să fie satisfăcător, contează tot mai mult și alte elemente precum interacțiunea reprezentanților firmei cu clientul, modul în care este prezentată oferta, felul în care au fost înțelese nevoile clientului etc. Acesta este punctul în care intervine importanța asigurării unor relații cu clienții de calitate, care să transforme interacțiunile între client și reprezentantul firmei în experiențe care să ajute clientul să se simtă văzut, ascultat, important pentru furnizorul său de bunuri sau servicii. Toate acestea pentru că, în lipsa clienților, nu avem o afacere.

În viziunea lui Renée Evenson (2012) „relațiile cu clienții se referă la abilitatea de a găsi cea mai bună soluție pentru fiecare client, rapid, corect și având o atitudine care într-adevăr dorește să sprijine soluționarea situației prezentate”. Într-o situație ideală, clientul va fi binedispus, răbdător, comunicativ și înțelegător. Din păcate însă realitatea nu este întotdeauna atât de roz, motiv pentru care, adeseori, clienții sunt iritați, grăbiți, chiar agresivi. Acest lucru face ca provocarea gestionării situațiilor problematice să fie și mai mare. În același timp însă aceste situații dificile, adeseori complexe, reprezintă adevărata ocazie ce transformă modul în care este percepută afacerea noastră.

Se spune că, în general, un client mulțumit va recomanda firma unui număr de alte cinci persoane, în timp ce un client nemulțumit, se va plânge unui număr de peste 10 indivizi. Pe de altă parte, un client care a fost inițial nemulțumit, dar a cărui problemă a fost rezolvată cu succes și empatie, devine un client cu adevărat loial firmei (HBR, 2018). Ar fi utopic să credem că vom avea doar clienți mulțumiți. Este însă de ajutor să ținem minte că, de fiecare dată când avem un client nemulțumit care ni se adresează, avem

șansa, gestionând situația cu înțelepciune, să câștigam un client loial. Dacă știm cum să facem asta!

9.3.2. Exemplu demonstrativ

Paul Pop este absolvent al Universității Tehnice din Cluj-Napoca, Facultatea de Inginerie Electrică. Alături de colegul său, Mihai Ionescu, a înființat recent o firmă care oferă servicii de proiectare și execuție instalații electrice cu sprijinul unei finanțări nerambursabile obținute în cadrul unui program pentru susținerea afacerilor sociale care oferă locuri de muncă pentru persoane din medii defavorizate. Astfel, firma are patru angajați și oferă lucrări de instalații electrice pe raza județului Cluj. Firma se adresează, cu precădere, clienților persoane fizice care doresc să renoveze sau să construiască locuințe având suprafața medie cuprinsă între 50 și 120mp.

În urmă cu o săptămână, Paul și Mihai au contractat o nouă lucrare pentru renovarea unui apartament cu suprafața de 60mp din Cluj-Napoca, situat într-un imobil vechi, pentru care vor realiza proiectarea unui nou sistem de instalații electrice adaptat nevoilor actuale ale proprietarilor (să permită sarcini electrice pentru mai multe tipuri de electrocasnice, inclusiv aer condiționat, precum și automatizări minimale vizând controlul plitei electrice și al termostatului pentru controlul temperaturii în apartament). De asemenea, vor realiza instalația electrică propriu-zisă. După finalizarea proiectului și prezentarea acestuia către client, firma lui Paul și Mihai a început lucrarea de execuție care avea un termen estimat de 14 zile lucrătoare. La finalul primei săptămâni, proprietarul (dl. Gherasim) decide să solicite modificarea proiectului prin adăugarea unor automatizări suplimentare vizând controlul ușii de la intrare, dar și adăugarea de noi prize în două dintre camere. Din păcate, modificarea proiectului va întârzia execuția lucrării cu câteva zile, ceea ce i-ar putea pune pe Paul și Mihai în situația de a amâna alte lucrări contractate. Acest lucru creează o situație tensionată între firma lui Paul și Mihai și domnul Gherasim.

Dacă tu ai fi în locul lui Paul, cum ai proceda? Notează ideile tale, alături de argumentele care le susțin. Te rog să te gândești și la modul în care acțiunile tale ar putea afecta viitorul afacerii.

Bineînțeles că această situație este una fictivă. Ea ilustrează însă doar unul dintre motivele posibile pentru apariția unor situații tensionate în relațiile cu clienții: gestionarea solicitărilor suplimentare ale clienților. Considerăm o situație în relația cu clienții ca fiind tensionată în momentul în care există o diferență de opinii între reprezentantul firmei și client sau o nemulțumire a clientului privind bunul sau serviciul oferit, de natură să afecteze negativ relația între cele două părți.

Alte motive care ar putea determina o situație tensionată în relațiile cu clienții ar putea fi:

- Erori de execuție;
- Transmiterea unei comenzi eronate/incomplete sau rățacirea comenzii;
- Termene de livrare estimate mai mari decât cele considerate potrivite de client;
- Neînțelegeri privind termenii contractuali/serviciul/bunul oferit;
- Probleme de calitate/ambalaj/ etc. pentru bunul oferit;
- Percepția unui nivel insuficient de calitate privind serviciul oferit;
- Răspuns nepoliticos/evaziv din partea reprezentantului firmei;
- Timp ridicat de așteptare pentru preluarea sesizării clientului sau soluționarea acesteia.

Aspecte privind importanța modului de gestionare a situațiilor tensionate cu clienții

Paul și Mihai au mai multe variante în care pot să gestioneze situația tensionată cu care se confruntă. De răspunsul lor va depinde relația cu acest client, sentimentul clientului privind colaborarea cu firma celor doi tineri și măsura în care acesta va alege sau nu să îi recomande în viitor, dar și capacitatea firmei celor doi tineri de a-și onora celelalte lucrări contractate, alături de satisfacția celorlalți clienți cu care aceștia lucrează. Situația nu este deloc simplă, iar fiecare variantă are plusuri și minusuri.

De asemenea, felul în care cei doi aleg să acționeze poate crea inclusiv un precedent privind modul de lucru la nivelul firmei (ex. Vor alege ei să țină cont de modificările solicitate de clienți oricând sunt solicitate? Ce limite doresc să pună în relația cu clienții? Cum le vor pune?).

Situația oricum nu era simplă, dar în momentul în care o și întoarcem pe toate părțile, poate părea chiar și mai complicată. Așa cum am observat

din rândurile de mai sus, gestionarea situațiilor conflictuale cu clienții este importantă cel puțin din următoarele puncte de vedere:

- Influențează imaginea firmei în rândul clienților (pozitiv sau negativ);
- Creează un precedent la nivelul firmei privind practicile în relație cu clienții;
- Poate încărca mental personalul care gestionează relațiile cu clienții;
- Cu timpul, poate crea rute scurte de răspuns, fără a mai distinge între diferitele particularități ale fiecărei situații.

Strategii pentru gestionarea situațiilor tensionate cu clienții

Situațiile tensionate se caracterizează, în general, prin faptul că există o încărcătură emoțională ridicată, de ambele părți. De aceea, este important să nu ne pripim. Cel mai ușor mod de a face acest lucru în relațiile cu clienții este să alocăm timp pentru a fi siguri că înțelegem cu adevărat problema clientului. Figura 12 de mai jos prezintă principalii pași de urmat pentru soluționarea acestor situații tensionate.

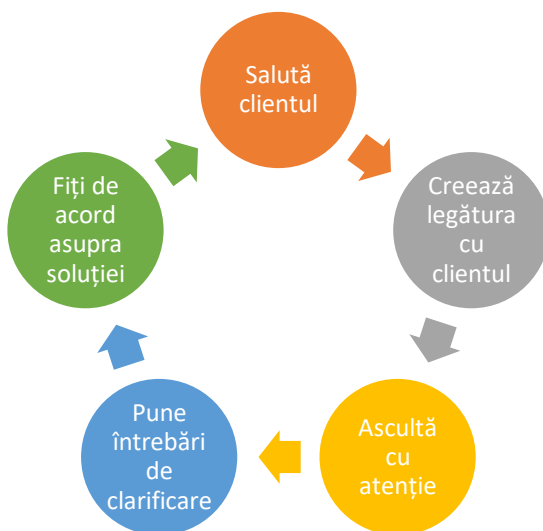


Figura 12. Pași pentru soluționarea situațiilor tensionate cu clienții

În cele ce urmează este detaliat fiecare dintre acești pași, indicând și expresii utile pe care le veți putea folosi, pornind de la exemplul firmei celor doi tineri, Paul și Mihai.

Salută clientul – Este un semn de respect și ajută la crearea unei atmosfere plăcute. Uneori, clientul va saluta politicos, alteori va fi mai ursuz. Indiferent de dispoziția clientului, veți saluta politicos pentru a vă arata disponibili.

Creează legătura cu clientul – Acesta este un pas foarte important și are rolul de a stabili încrederea în relația de parteneriat care ne dorim să existe între noi și clientul nostru. Dorim să comunicăm deschiderea spre discuție și spre a oferi ajutor. Câteva expresii utile pentru acest pas includ:

„– *Cu ce pot să vă ajut?*”

„– *Ce mai faceți? (în cazul în care aveți deja o relație) Cum putem să vă ajutăm astăzi?*”

Continuă să ascuți cu atenție – Rolul acestui pas este de a ne asigura că ascultăm pentru a înțelege și nu doar pentru a răspunde. Este important să ținem minte că dorința clientului este de a-și rezolva problema și de a obține ceea ce dorește. Se vor folosi abilități de ascultare activă și vom încerca să empatizăm cât mai mult cu clientul nostru. Întotdeauna, încercați să vă puneți în locul clientului și să înțelegeți poziția și nevoia acestuia. Nu este recomandat să începem, la acest pas, să explicăm ce se poate și ce nu și care sunt politicile firmei sau implicațiile solicitării clientului. În cazul în care clientul este foarte nemulțumit sau iritat este recomandat să vă retrageți cu acesta într-un loc liniștit. Puteți să îi oferiți un pahar cu apă/o ceașcă cu ceai etc.

La acest pas se recomandă a fi utilizate tehnici de ascultare activă precum:

- Parafrizarea:

„– *Din ceea ce îmi spuneți dvs., înțeleg că problema cu care vă confrunțați...*”

„– *Dvs. spuneți că...*”

„– *Înțeleg că situația este...*”

- Limbajul corpului:

- vom menține contactul vizual;
- vom avea o poziție deschisă a brațelor;
- vom privi interlocutorul cu atenție și interes;
- vom face gesturi aprobatoare din cap pentru a indica faptul că ascultăm și urmărim firul povestirii clientului;

- Empatie:

„– Înțeleg cât de frustrant poate fi.”

„– Înțeleg cât de multe inconveniente vă provoacă această situație.”

„– Știu că este foarte frustrant.”

„– Înțeleg cum vă simțiți.”

„– Cred/Știu cât disconfort vă provoacă...”

Pune întrebări de clarificare – Este foarte important să ne asigurăm că înțelegem nu doar dorința clientului (ex. să aibă posturi suplimentare pentru prize în sufragerie), ci și motivele din spatele acesteia (ex. dorește să instaleze un sistem cloud și necesită prize suplimentare). La fel, în cazul unei probleme este foarte important să înțelegem modul în care situația respectivă creează inconveniente pentru fiecare client în parte, întrucât implicațiile pot fi diferite de la un client la altul și de la o situație la alta. Regula de urmat pentru acest pas este: Nu faceți presupuneri!

Este bine să adresați cât mai multe întrebări deschise pentru a oferi clientului cadrul în care să detalieze situația cu care se confruntă. Câteva exemple de astfel de întrebări includ:

„– La ce vă referiți când spuneți că...”

„– Vă rog să îmi oferiți mai multe detalii despre...”

„– Ați putea să îmi dați, vă rog, un exemplu?”

„– Când ați observat problema?”

„– Cum vă gândiți să utilizați....”

Propune soluția și obține acordul clientului – După ce ați identificat o soluție pentru problema clientului, prezentați această soluție arătând modul în care rezolvă (total sau parțial) problema prezentată și obțineți acordul clientului. Nu este necesar să identificați soluția chiar în timpul conversației cu clientul. Dacă este necesar, solicitați clientului să vă ofere un anumit interval de timp pentru a reveni cu o soluție. Respectați întotdeauna intervalul agreed.

Puteți folosi expresii precum:

„– Ce am aflat/putem face și sper că vă va ajuta și pe dvs. este...”

„– Haideți să vedem. Durează un minut.”

„– Vă rog să-mi acordați 1-2 minute pentru a face o verificare a contului dvs.”

„– Apreciez răbdarea dvs. În acest moment caut informațiile astfel încât să vă pot oferi cea mai bună opțiune.”

„– Ce părere aveți?”

„– Este aceasta o soluție acceptabilă pentru dvs.?”

În cele ce urmează sunt exemplificați pașii discutați (fiind creat un scenariu), folosind exemplul afacerii tinerilor noștri, Paul și Mihai.

Paul: *„– Bună ziua, domnule Gherasim! Ce mai faceți? Cu ce vă putem ajuta?”*

Dl. Gherasim: *„– Bună ziua! Am discutat cu soția mea și ne-am dat seama că am dori să facem câteva modificări privind execuția proiectului de instalații. Avem nevoie de încă două posturi pentru prize în sufragerie și am vrea să automatizăm și ușa de la intrare.”*

Paul: *„– Înțeleg. Dacă nu mă înșel, colegii mei au finalizat deja partea de sufragerie, iar automatizarea ușii de la intrare nu a fost prevăzută în proiectul inițial. Ca să o automatizăm, va fi necesar să facem modificări pentru anumite părți deja realizate din lucrare.”*

Dl. Gherasim: *„– Și se poate?”*

Paul: *„– Se poate însă avem nevoie de timp suplimentar, iar noi avem deja contractată o lucrare începând de săptămâna viitoare. Ar fi târziu pentru dvs. să facem modificările peste trei săptămâni?”*

Dl. Gherasim: *„– Da, pentru că ne vin zugravii și parchetarii.”*

Paul: *„– Înțeleg că aveți nevoie să finalizăm lucrarea cu modificările dorite în următoarea săptămână, așa este?”*

Dl. Gherasim: *„– Da, ar fi cel mai bine, ca să nu pierdem zugravii.”*

Paul: *„– Da, e important să fie sincronizate lucrările. Aceasta este și problema noastră. Cât timp mă gândesc la o soluție, pot să vă întreb pentru ce doriți să folosiți posturile suplimentare pentru prize? Știu că aveți deja prevăzute în proiect prize pentru internet, TV, computer și pe laterale pentru eventuale alte nevoi.”*

Dl. Gherasim: *„– Da, soția mea dorește să mai aibă niște prize, poate pentru o lampă în zona canapelei/ a televizorului, iar eu mă gândeam să mai avem un set de prize pentru niște echipamente IT cu care vreau să fac acasă un mini-cloud și este necesar să leg mai multe routere.”*

Paul: *„– Înțeleg. Cred că am atunci o soluție mai simplă pentru dvs. Pentru lampă, vă pot propune niște soluții de iluminat elegante, estetice, cu încărcare cu acumulatori. Este o soluție fără fir și astfel o veți putea deplasa*

cu ușurință. Poate doamna va dori să reamenajeze peste câțiva ani. De asemenea, nefiind o lampă pe care o veți folosi constant, soluția cu acumulatori este suficientă. Cât privește router-ul, dacă doriți, vă propun să lucrăm cu o variantă elegantă de prelungitor localizat în spatele televizorului sau mascat în comodă pentru că veți avea nevoie, cu timpul, de un număr variabil de locuri de alimentare. Poate veți utiliza și echipamente cu mufe USB și atunci să aveți flexibilitate în a le grupa. Ce părere aveți?”

Dl. Gherasim: „– Da, sunt idei foarte bune. Facem așa.”

Paul: „– Atunci va trebui să modificăm doar partea pentru automatizarea ușii de la intrare. Acolo nu mai avem de spart pereți pentru că legăm la panoul din hol la care se lucrează încă. Ar fi o întârziere de 2 zile față de planul inițial și ne putem încadra atunci dacă ar putea colegii mei să lucreze și sâmbătă. Doar ca manopera va avea alt tarif, fiind sâmbătă.”

Dl. Gherasim: „– În regulă. Vă rog să discutați cu colegii dvs. și să îmi comunicați tariful și mergem pe varianta propusă de dvs.”

Paul: „– Mă bucur că am găsit o soluție împreună.”

Dl. Gherasim: „– Și noi!”

9.4. Referințe

1. Anees, R. T., Nordin, N. A., Anjum, T., Cavaliere, L. P. L., & Heidler, P. (2020). Evaluating the Impact of Customer Relationship Management (CRM) Strategies on Customer Retention (A Study of Fast Food Chains in Pakistan). *Business Management and Strategy*, 11(2), 117. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i2.17934>
2. Cusack, M. (2013), *The Future of Customr Service*, Online Customer Care, New Jersey
3. Evenson, R. (2012), *Powerful Phrases for Effective Cusomer Service*, Amacom, New York
4. Gallo, A., 2014, *The Value of Keeping the Right Customers*, <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers?ref=engage.so>, accesat in noiembrie 2024
5. Griffin, Jill. (1995). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. Jossey-Bass Publishers.
6. Gupta, S. Cespedes F. *How One Company Used AI to Broaden Its Customer Base*, 2024, <https://hbr.org/2025/03/how-one-company-used-ai-to-broaden-its-customer-base>
7. Hamida, A., Alshehhia, A., Abdullaha, A., & Mohamed, E. (2022). Key Success Factors for Customer Relationship Management (CRM) Projects within SMEs. *Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies*, 1(2). <https://doi.org/10.54878/ejbess.1763>.
8. Huang, W., Mitchell, J., Dibner, C., Ruttenberg, A. and Tripp, A. (2018), *How Customer Service Can Turn Angry Customers into Loyal Ones*, *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2018/01/how-customer-service-can-turn-angry-customers-into-loyal-ones>, accessed: December 2024
9. Iyelolu, Toluwalase & Agu, Edith & Ijomah, Tochukwu. (2024). Improving Customer Engagement and CRM for SMEs with AI- Driven Solutions and Future Enhancements. 236-252.
10. Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.
11. Kamin, M. (2002), *Customr Service Training*, ASTD press
12. Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). "Marketing Management" (15th Edition). Pearson.
13. Mohammed, F., Hassan, S. B., Ahmad, R. B., & Fazea, Y. (2021). An Integrated Model for Investigating the Impact of Social CRM on Performance of SMEs in Developing Countries: Instrument

- Development. *Journal of System and Management Sciences*, 11(3), 140-162. <https://doi.org/10.33168/jsms.2021.0308>
5. Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, Nima Jafari. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 2.
 14. Nethanani, R., Matlombe l., Vuko S., Thango-Mabizela, Bonginkosi. (2024). Customer Relationship Management (CRM) Systems and their Impact on SMEs Performance: A Systematic Review. 10.20944/preprints202410.1538.v1.
 15. Ngai, E.W., Xiu, L. and Chau, D.C., 2009. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literaturereview and classification. *Expert systems with applications*, 36(2), pp.2592-2602. DOI: 10.1016/j.eswa.2008.02.021
 - Hirschberg, J. and Manning, C.D., 2015. Advances in natural language processing. *Science*, 349(6245), pp.261-266. DOI:10.1126/science.aaa8685
 16. Payne, A., & Frow, P. (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management." *Journal of Marketing*.
 17. Reichheld, F.F., & Sasser, W.E. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services." *Harvard Business Review*.
 18. Shmueli, G. and Koppius, O.R., 2011. Predictive analytics in information systems research. *MIS quarterly*, pp.553-572. DOI:10.2307/23042796

10. STRATEGIA DE PRODUS

„Strategia ta de produs nu este doar ceea ce construiești – este și ceea ce NU construiești. Un focus necruțător face diferența între start-up-urile de succes și celelalte.” – Ben Horowitz



Ce vom ști?

Înțelegerea importanței strategiei de produs pentru o firmă mică/mijlocie

Cum implementăm tehnica produsului viabil minim și avantajele pe care le aduce

Aplicarea modelului KANO pentru performanța produselor și satisfacția clienților

Componentele esențiale ale analizei portofoliului de produse

Metodele de inovare a produselor

Modalități de finanțare a inovației într-o firmă mică

Importanța implementării unui sistem de management al calității în cadrul IMM-urilor

Beneficiile implementării unui management al calității

Care sunt metodele prin care se pot obține produse calitative

Strategiile de dezvoltare a portofoliului de produse pot accentua avantajul competitiv al unei companii mici și mijlocii, dar, în cazul în care analiza acestora nu se realizează sistematic, compania va stagna sau chiar va înregistra pierderi.

10.1. Rolul produsului minim viabil în procesul de dezvoltare a unui start-up tehnologic

În peisajul dinamic al dezvoltării startup-urilor tehnologice, conceptul de **Produs Minim Viabil** (MVP) a devenit un element de bază în strategiile de lansare pe piață, în special în domeniul dezvoltării de software, dar nu numai. În definirea conceptului, se pune accentul pe metodologia iterativă AGILE. Această abordare este una de integrare cu cercetarea pieței, având ca avantaj major reducerea timpului de la apariția ideii de produs, până la validarea conceptului pe piață.

Produsul Viabil Minim (MVP) reprezintă o versiune simplificată a produsului, dezvoltată cu efort minim și resurse reduse, având suficiente funcționalități pentru a satisface primii utilizatori și a obține feedback util. *Scopul principal* al MVP-ului este de a valida ipotezele în rândul potențialilor consumatori și de a reduce riscurile asociate cu lansarea produsului.

Procesul de dezvoltare a unui startup tehnologic parcurge mai multe stagii, fiecare având obiective și caracteristici distincte, ilustrate în Figura 13.

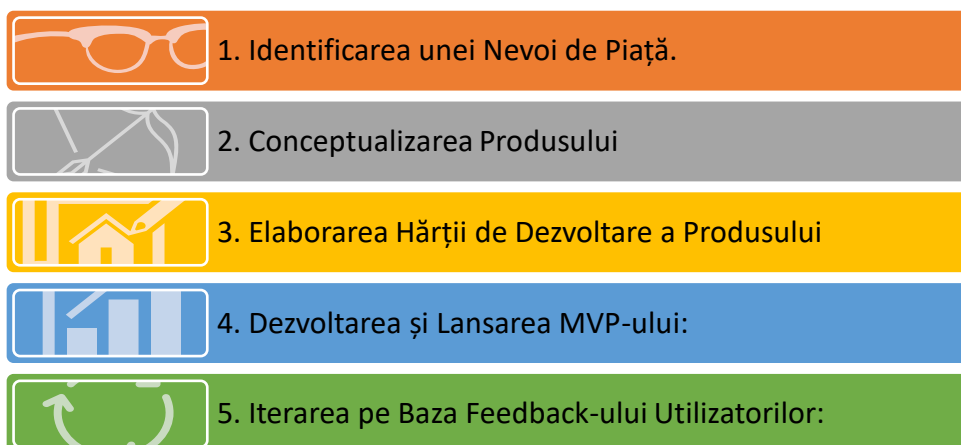


Figura 13. Stagiile de dezvoltare ale unui MVP

Astfel, pentru identificarea nevoii existente pe piață este esențial ca firma să valideze existența unei cereri reale pentru produsul său, prin cercetări de piață și feedback de la potențiali utilizatori.

În faza de conceptualizare al produsului, ideea este conturată suficient pentru a obține feedback semnificativ de la clienți, utilizând prototipuri simple sau prezentări (*mockup*, *ppt*). În acesta etapă, se aleg doar funcționalitățile minime necesare produsului pentru a fi util clienților (deci, condițiile ca un produs să fie utilizabil).

Urmează planificarea direcției de dezvoltare prin **elaborarea hărții de parcurs** a produsului, care va cuprinde totodată și scopurile vizate de firmă, indicatorii de performanță cheie, segmentul de piață țintă, caracteristicile adiționale, momentul lansării etc.

Un exemplu de hartă de parcurs este prezentată în figura de mai jos.

Product Canvas		X2 Mobile
Name The name of the product.	Goal The reason for creating the product.	Metrics The measures to determine if the goal has been met.
Target Group The users and the customers with their needs.	Big Picture The user's interaction with the product and the product features required to address the needs of the personas. Epics, scenarios, storyboards, workflows, design, sketches, mock-ups, and constraint stories are helpful techniques to capture the interactions and the features.	Product iterations The goal of the next iteration with specific actionable items to reach the goal. The items are ordered from one to n, and may be captured as detailed user stories.

Figura 14. Harta de parcurs a produsului

În cadrul acestui instrument, se vor defini indicatorii, denumirea, obiectivul, segmentul țintă de piață, direcțiile de dezvoltare și variantele (iterațiile) produsului.

Pentru lansarea efectivă pe piață a MVP-ului, se creează versiunea de bază a produsului, cu funcționalități minime, pentru a testa integrarea produsului cu nevoile pieței și a colecta feedback inițial. Figura 15 ilustrează procesul de dezvoltare a unui MVP, care poate fi de un real folos echipei de dezvoltare pentru a avea privirea de ansamblu, cât și companiei pentru a identifica faza în care s-a ajuns, ținând cont de resursele investite până în acel moment.

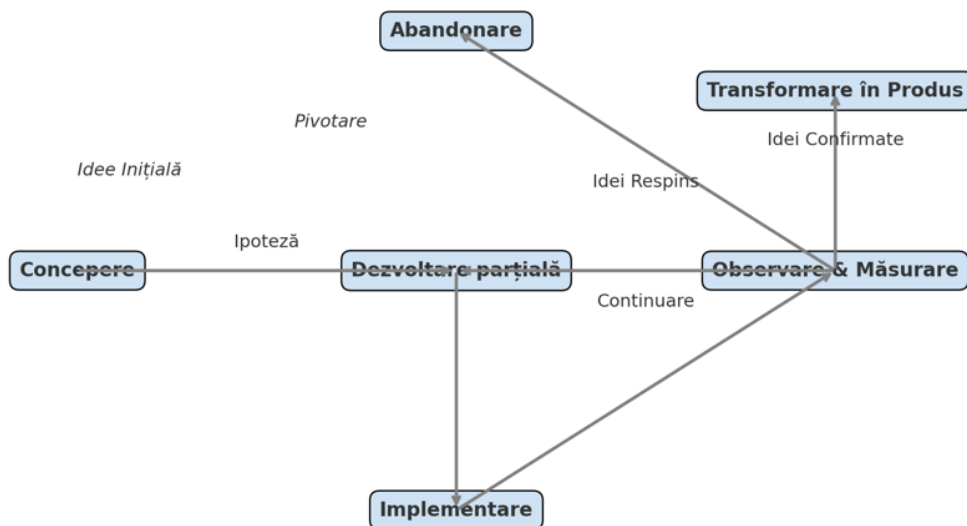


Figura 15. Procesul de dezvoltare a unui MVP

În sfârșit, în faza de iterație realizată în urma implementării feedback-ului de la utilizatori, produsul este îmbunătățit continuu, integrând sugestiile și observațiile, pentru a atinge o versiune mai atrăgătoare și funcțională. În această etapă, compania va ști dacă urmează momentul de creștere, scalare sau este nevoită să pivezeze.

Abordarea iterativă de tip AGILE oferă mai multe beneficii. Faptul că se va lansa pe piață o versiune foarte simplificată a unui produs, creată cu un efort și un timp de dezvoltare minim, oferă primilor utilizatori o idee despre produs, astfel încât aceștia au posibilitatea să îl poată evalua din faza incipientă și să își exprime părerile în legătură cu experiența de utilizare.

Principalele avantaje ale construirii unui MVP constau în costul redus și dezvoltarea rapidă. Acestea pot fi sintetizate astfel:

- Validează faptul că publicul țintă este ales corect;
- Ierarhizează caracteristicile produsului cele mai apreciate;
- Creează o bază de date de utilizatori;
- Facilitează găsirea și remedierea erorilor în etapele incipiente de dezvoltare;
- Se conturează o imagine de ansamblu clară asupra lucrurilor de îmbunătățit;
- Validarea ușoară și ieftină a ideilor;

- Există loc pentru schimbare și evoluție (pot fi integrate tehnologii noi apărute);
- Posibilitatea de a testa și experimenta cu riscuri și costuri reduse;
- Existenta dovezilor referitoare la validarea produsului pentru investitori și parteneri.

Figura 16 prezintă o diagramă utilă pentru modul de organizare al echipei de proiect. Se poate observa că MVP-ul necesită stabilirea de la început a acelor caracteristici fără de care produsul nu funcționează (iar echipa poate veni cu propuneri), dar, în egală măsură, și care sunt așteptările minime pe care potențialii clienți le au. Din acest motiv, principalii intervievați sunt **acceptanții timpurii și inovatorii**. Ei vor fi foarte utili prin oferire de feedback calitativ (dacă le rezolvă produsul problema, care caracterisitici le sunt absolut necesare, percep valoarea adăugată) și analize cantitative (pentru a vedea măsura în care scopurile sunt atinse).

Pe de altă parte, atunci cand echipa de proiect dezvoltă produsul, ei vor ține cont de faptul că toate caracteristicile de calitate trebuie să progreseze constant pentru fiecare iterație, de exemplu vor dezvolta în egală masură și functionalitatea, caracteristicile de siguranță, ușurința în utilizare sau designul aplicației.

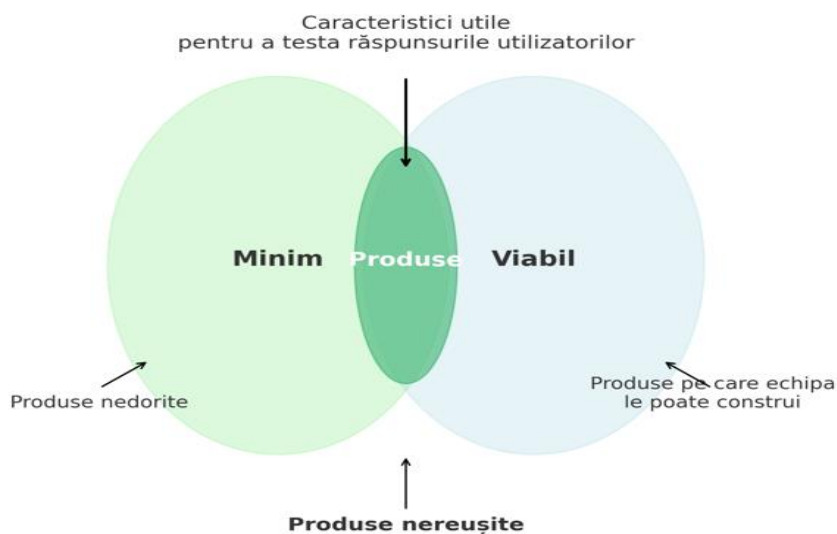


Figura 16. MVP-ul la intersecția dintre produsele care pot fi dezvoltate de către echipă și percepția consumatorilor

Exemplu: Organizarea echipei pentru un proiect MVP în IT (sinteză după Matan et al, 2014):

1. În partea de implementare/organizare ar fi util ca *sprint*-urile – iterațiile în urma cărora rezultă un produs testabil să fie stabilite pentru o perioadă dată (o săptămână, 2, 4 săptămâni). Aplicația *Trello* poate fi un instrument util în acest sens.
2. Se descompune MVP-ul în funcționalități.
3. Se ierarhizează funcționalitățile și se decide care dintre ele vor fi abordate pentru primul *sprint*,
4. Se divizează proiectul în sarcini pentru toată lumea din echipă (ex. UX, backend, iOS, Android)
5. Se continuă cu doilea element Agile -abordarea utilizatorilor (*user stories*) – și se definește fiecare sarcină în Trello: „ca utilizator (începător), doresc să (văd X pe profilul meu), astfel încât să pot (face Y)”. Aceasta pas este deosebit de util echipei pentru privirea de ansamblu asupra a ceea ce se construiește și poate rezolva diferite probleme care apar pe parcurs.
6. Întâlniri regulate, scurte de tip *stand-up*, în care fiecare răspunde la trei întrebări:
 - ce am făcut în ultima perioadă?;
 - ce probleme am avut?;
 - ce vreau să fac în continuare?”

Acestea imprimă un ritm de lucru constant, în care toată lumea este la curent cu progresul proiectului, se poate cere ajutor, se rezolvă probleme împreună.

Companiile pot utiliza, de asemenea, tehnici precum **modelul KANO pentru a defini caracteristicile minime comercializabile**. Acesta reprezintă este un cadru pentru a prioritiza caracteristicile pe o hartă de parcurs a produsului, în funcție de măsura în care potențialii clienți sunt satisfăcuți. Prin împărțirea funcționalităților în părți mai mici, este mult mai ușor pentru echipa de dezvoltare să prioritizeze sarcinile.

Tehnica MoSCoW, de exemplu, împarte caracteristicile unui produs utilizând scala următoare:

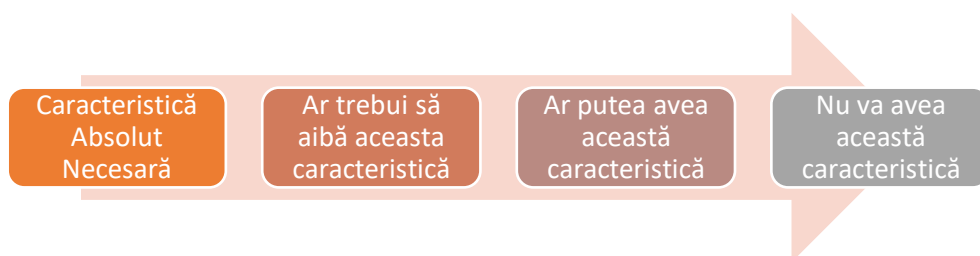


Figura 17. Tehnica MoSCoW de taxonomie a caracteristicilor unui MVP

Funcționalitățile având etichete clare, vor fi ușor de identificat și de aplicat de către acceptanții tipurii ai produsului sau de către inovatori.

Caracteristicile *Must-Have* (Necesar) sunt considerate esențiale, fără de care MVP-ul nu ar funcționa. Funcționalitățile importante care adaugă valoare semnificativă, dar nu sunt critice, sunt denumite *Should-Have* (Ar trebui să existe). Din categoria *Could-Have* (Aș putea avea) fac parte caracteristici dezirabile, ne-esențiale, care pot fi incluse dacă timpul permite, în timp ce atributele de tipul *Won't-Have* (Nu va avea) nu sunt incluse în această iterație, dar ar putea fi luate în considerare pentru versiuni viitoare.

Pe de altă parte, **Modelul Kano**, este mai complex și utilizează trei categorii distincte de nevoi (Kano, 1984):

- **Nevoi de bază:** Utilizatorii se așteaptă la aceste caracteristici fundamentale, iar absența lor duce la nemulțumire.
- **Nevoi de performanță:** Caracteristici care oferă mai multă satisfacție cu cât sunt implementate mai bine.
- **Nevoi de încântare:** Caracteristici neașteptate care transformă utilizatorii în entuziaști și diferențiază produsul.

Mai jos, în Figura 18 este un exemplu de evaluare din **modelul Kano**, în cadrul căruia se definesc pe de-o parte caracteristicile tehnico-funcționale, de securitate, ușurința în utilizare și design iar pe de altă parte, într-o fișă separată, se definesc categoriile de utilizatori. Raportul final poate fi sub formă de diagrama centralizată grafică sau sub forma evaluării de mai jos, unde aceste matrice primesc scoruri de evaluare.

Funcționalitățile sunt definite foarte clar din perspectiva utilității, astfel încât, fiecare utilizator care testează software-ul poate să fie conștient dacă pentru el acel element este primordial, sau indiferent/redundant, îi poate cauza insatisfacții majore sau pot fi mai puțin deranjante.

		Disfuncțional (X)				
Funcțional (Y)		Îmi place	Mă aștept să fie	Nu-mi pasa	Nu mă încurcă	Îmi displace
		-2	-1	0	2	4
Îmi place	4	Q	A	A	A	P
Mă aștept să fie	2	R	Q	I	I	M
Nu-mi pasa	0	R	I	I	I	M
Nu mă încurcă	-1	R	I	I	Q	M
Îmi displace	-2	R	R	R	R	Q
		Code	Resultat			
		M	Absolut necesar			
		P	Performanta			
		A	Atractiv			
		I	Indiferent			
		R	Încurcă			
		Q	Chestionabil			

Figura 18. Rezultatele evaluării Kano

În partea finală a acestui subcapitol, se vor evidenția și nivelurile de MVP care se pot lansa pe piață la un moment dat. Acestea sunt ilustrate în Figura 19 (<https://djangostars.com/blog/guide-mvp-mmp-mlp-mdp-map-startup-stages/>)

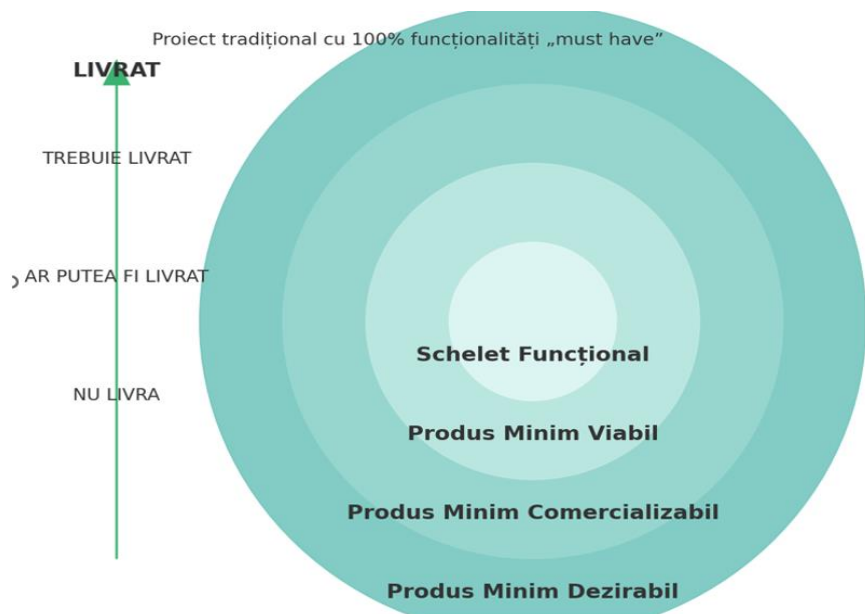


Figura 19. Etapele de dezvoltare a produselor de tip MVP, MLP, MDP

Pentru MVP avem un produs simplificat care pornește de la un set de caracteristici minimale, la care se mai adaugă **produsul Minim Comercializabil (MLP)**, adică versiunea produsului cu suficiente funcționalități pentru a fi vândută pe piață, concentrându-se pe caracteristici esențiale care aduc valoare utilizatorilor.

Pentru **produsul Minim Dezirabil (MDP)**, se adaugă funcționalități care aduc entuziasmul utilizatorilor, accentuând aspectele care îl fac atractiv și necesar. Produsul poate atinge un nivel de excelență care surprinde utilizatorii, depășind așteptările și consolidând loialitatea acestora.

Exemplu: Lansarea pe piață a tabletei grafice Remarkable, etapele sunt concepute pentru a crește treptat valoarea livrată clienților au fost următoarele (remarkable.com):

- **MVP:** se validează nevoia de scriere digitală fără funcții avansate.
- **MLP:** produsul devine complet utilizabil pentru publicul general, cu funcții esențiale de productivitate.
- **MDP:** adaugă elemente care încântă clienții, cu accent pe experiență, performanță și diferențiere pe piață.

Tabel 4. Cerințe și funcționalități necesare pentru MVP a tabletei Remarkable

Categorie	MVP – Produs Minim Viabil	MLP – Produs Minim Comercializabil	MDP – Produs Minim Dezirabil
Funcționalități de bază	Scriere digitală cu stylus Stocare locală notițe	Sincronizare cloud Export PDF Conversie scris de mână-text	Integrare Google Drive, Dropbox Suport multi-format (DOCX, EPUB)
Design	Ecran monocrom simplu Dimensiune compactă	Ecran Paper-like de înaltă rezoluție Margini subțiri	Design ultra-subțire Material premium (magnesium/alumin iu)
Ușurință utilizare	Interfață minimală Buton de pornire	Navigare intuitivă Suport gesturi Actualizări software OTA	Interfață personalizabilă Comenzi rapide Mod întunecat
Autonomie baterie	3-4 zile de utilizare normală	1-2 săptămâni Încărcare rapidă USB-C	2+ săptămâni Încărcare magnetică wireless

Conectivitate	USB pentru transfer fișiere	Wi-Fi Aplicație mobilă	Wi-Fi 5 Bluetooth pentru tastatură și alte accesorii
Securitate	Parolă simplă de acces	Autentificare PIN Criptare locală a notițelor	Autentificare biometrică Stocare criptată în cloud
Caracteristici avansate	-	Sincronizare multi-dispozitiv	Compatibilitate cu stylus avansat Funcții AI (organizare automată)
Valoare adăugată	Notițe digitale de bază Dispozitiv funcțional pentru acceptanții timpurii	Flux de lucru profesional Partajare rapidă	Experiență premium Înlocuire completă a hârtiei

10.2. Matricea de creștere și evaluarea portofoliului de produse

După ce compania este în fază de dezvoltare accelerată și a lansat pe piață mai multe produse, la un moment dat, va fi nevoită să evalueze profitabilitatea acestora pe termen lung. **Matricea Boston Consulting Group (BCG)** reprezintă un instrument strategic util pentru IMM-uri, oferind o metodă structurată pentru analiza portofoliului de produse sau servicii, în funcție de rata de creștere a pieței și cota de piață relativă. Utilizarea acestui instrument permite IMM-urilor să aloce eficient resursele limitate și să dezvolte strategii informate pentru susținerea creșterii și a competitivității pe termen lung.

La ce servește modelul BCG? (Kotler, Keller, 2016)

- Reechilibrarea portofoliului de produse (firma să nu aibă prea multe dileme și/sau poveri)
- Detectarea tendințelor piețelor
- Evaluarea concurenței firmei

Neajunsurile modelului BCG:

- **Reduce performanțele firmei la încasările cash**
- **Prezintă pericolul de a considera cota de piață un scop în sine și nu un mijloc de a ajunge la profitabilitate**

Astfel, pentru fiecare unitate strategică de activitate (USA) care utilizează tehnologii diferite pentru segmente de piață specifice, se vor stabili:

- o anumită cifră de afaceri (vânzări)
- anumite resurse
- o anumită rată a profitului

Acestea însă trebuie evaluate pe parcursul timpului, pentru a analiza performanțele pe termen lung ale firmei.

Principalele criterii de evaluare a unei USA sunt redată în figura de mai jos.

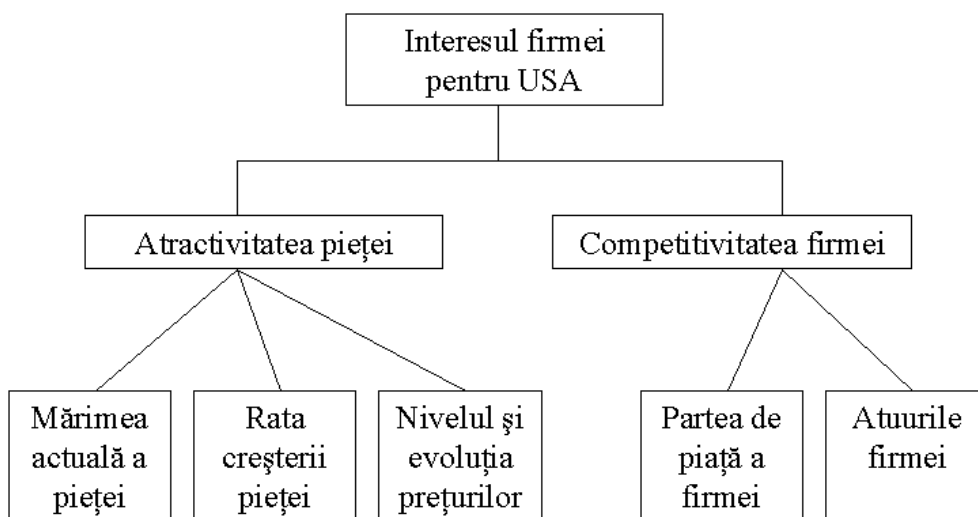


Figura 20. Performanțele unei USA

Se observă faptul că o companie ar trebui să ia în considerare atractivitatea pieței în care acționează, care se măsoară ținând cont de dimensiunea pieței, rata de creștere a pieței și stabilitatea prețurilor. Un al doilea element pe care compania trebuie să îl analizeze este gradul de competitivitate al firmei, care include partea de piață și avantajul competitiv al acesteia.

Analiza portofoliului existent

Scopul definirii USA îl reprezintă stabilirea obiectivelor și alocarea resurselor pe fiecare USA. Aceste decizii se pot lua folosind anumite metode de analiză strategică.

Modelul de portofoliu Boston Consulting Group (BCG) operează cu două variabile (Kolter, Keller, 2016):

- partea relativă de piață: se calculează ca un raport între vânzările firmei analizate și vânzările celui mai puternic concurent
- rata anuală de creștere a pieței:

$$Rp = [V(t) - V(t-1)] / V(t-1),$$

unde:

- Rp = rata creșterii pieței
- $V(t)$ = vânzări în perioada t
- $V(t-1)$ = vânzări în perioada $t-1$

NOTĂ: Granițele între valorile celor două variabile sunt la latitudinea fiecărui analist!

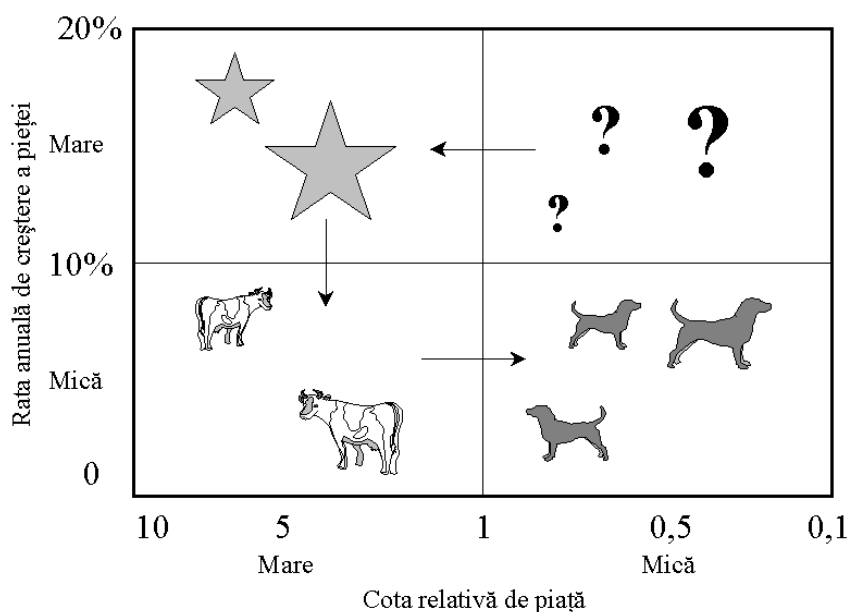


Figura 21. Cadranele matricei BCG

Așa cum se poate observa din Figura 21, matricea BCG sprijină IMM-urile în identificarea produselor sau serviciilor care au potențial de piață pe

termen lung și necesită investiții suplimentare ("Vedete") și a celor care generează venituri stabile ("Vaci de muls"), contribuind astfel la o optimizare rațională a capitalului.

Prin recunoașterea produselor încadrate în zona "Dileme", firmele pot decide asupra oportunității de investiții suplimentare sau de retragere, reducând riscul de alocare ineficientă a resurselor. De asemenea, detectarea produselor clasificate drept "Câini/Poveri" permite IMM-urilor să elimine activitățile neprofitabile, concentrându-se pe domeniile cu potențial real de dezvoltare.

Într-un context în care schimbările de piață și presiunile competitive sunt intense, matricea BCG ajută IMM-urile să își **prioritizeze eforturile de inovare și să gestioneze riscurile** într-un mod sistematic. În egală măsură, analiza BCG poate fi și un instrument pentru analiza concurenței.

Tabel 5. Principalele caracteristici ale categoriilor de produse din modelul BCG

Vedete (cele mai interesante și promițătoare) • foste dileme care s-au dovedit profitabile • necesită investiții, pentru a ține pasul cu creșterea pieței și pentru a rezista atacurilor concurenței	Dileme (au potențial ridicat de piață, dar firma nu are potențial concurențial corespunzător) • necesită cheltuieli mari, pentru a ține pasul cu creșterea pieței
Vaci de muls (cele mai rentabile pe termen scurt) • foste vedete • aduc resurse financiare și sponsorizează celelalte categorii de produse	Poveri (nu sunt interesante pentru firmă) • aduc profituri mici sau chiar pierderi • trebuie abandonate?

Prin urmare, matricea BCG este deosebit de valoroasă pentru IMM-uri, datorită capacității sale de a oferi o **imagine clară asupra performanței portofoliului** și de a **ghida deciziile de investiții, dezvoltare și retragere**, aspecte critice pentru sustenabilitatea și creșterea firmelor de dimensiuni mici și medii.

Un anteprenor poate avea o privire de ansamblu foarte sugestivă referitor la performanța portofoliului său de produse, cunoscându-și obiectivele pe termen lung sau scurt. Așa cum este prezentat în Figura 22, el va decide investiția în cercetarea-dezvoltarea de produse noi sau va fructifica produsele existente din nevoia de încasări.

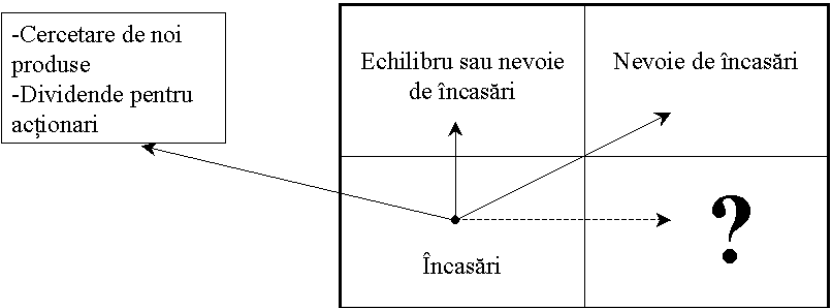


Figura 22. Decizii strategice având la baza BCG

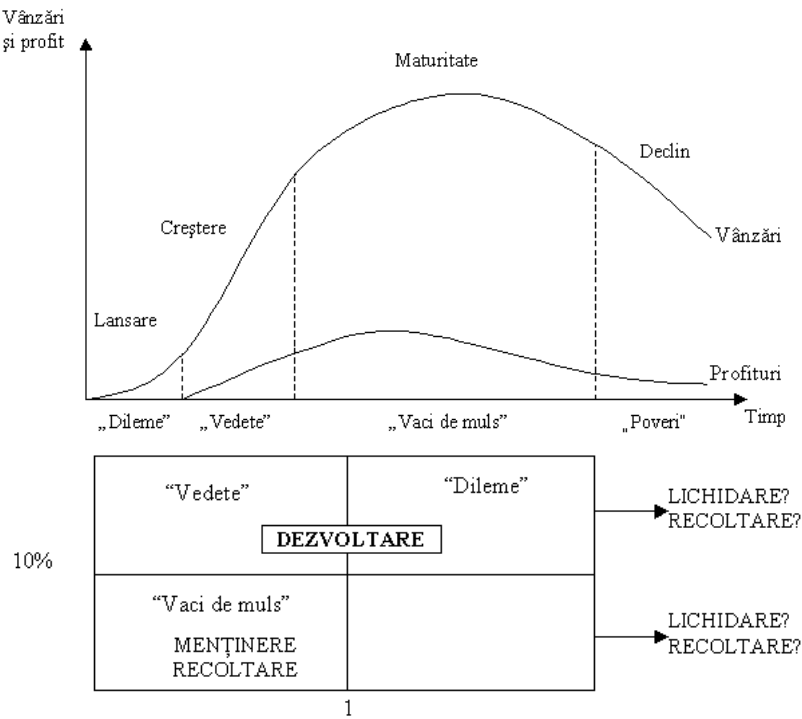


Figura 23. Analiza BCG și ciclul de viață a produsului

Totodată, o companie medie, trebuie să fie fie conștientă de etapa cliclului său de viață pentru fiecare USA. În timp, fiecare produs își schimbă

220

locul în matrice, din acest motiv, se recomandă ca această evaluare să fie făcută anual.

Corelația între ciclul de viață al produsului și poziția unui produs în matricea BCG este ilustrată în Figura 23.

Strategiile de marketing potrivite pentru fiecare cadran vor ține cont de ciclul de viață al produsului:

- Dezvoltarea: obiectiv-creșterea părții de piață a dilemelor care trebuie susținute pentru a deveni vedete
- Menținerea: păstrarea părții de piață a vacilor de muls
- Recoltarea: creșterea încasărilor pe termen scurt aduse de vacile de muls a căror productivitate a început să scadă, dar și de unele dileme sau poveri
- Lichidarea: vinderea unor dileme sau poveri

Pe lângă BCG, Modelul GENERAL ELECTRIC (GE)-MC KINSEY, vine cu variabile complexe de analiză (Hill et al., 2014). Figura 24 ilustrează indicatorii specifici care pot fi definiți de către antreprenori referitori la atractivitatea pieței și potențialul competitiv.

Variabilele de performanță ale modelului GE	Factorii de care depind variabilele de performanță	Nota (de la 1 la 5)	Importanța (de la 0 la 1)	Valoarea USA
0	1	2	3	4=2x3
Atractivitatea pieței (mediul extern)	Rata anuală de creștere a pieței	5	0,20	1,00
	Mărimea pieței	5	0,20	1,00
	Intensitatea concurenței	2	0,10	0,20
	Rata medie a profitului/industrie	4	0,20	0,80
	Prețuri	4	0,10	0,40
	Impact asupra mediului	3	0,10	0,30
			1,00	3,70
Potențialul competitiv al firmei (mediul intern)	Cota relativă de piață	5	0,20	1,00
	Calitatea produsului	5	0,20	1,00
	Imaginea firmei	4	0,20	0,80
	Costurile firmei	3	0,20	0,60
	Rețeaua de distribuție	3	0,15	0,45
	Cercetare-dezvoltare	2	0,05	0,10
			1,00	3,95

Figura 24. Indicatori de analiza GE

Prin utilizarea acestei matrice, antreprenorii pot identifica rapid care oportunități merită investiții suplimentare și care ar trebui consolidate, repositionate sau eliminate. Spre deosebire de matricea BCG, matricea GE oferă o analiză mai nuanțată, permițând o prioritizare eficientă a resurselor și sprijinind decizii strategice adaptate complexității piețelor moderne. Astfel, cadranele sunt mai numeroase, iar în Figura 25 se observă **cadranele principale**:

- **Investiții / Creștere** (*sus-dreapta*: piață atractivă + poziție competitivă puternică) → merită investiții și extindere.
- **Menținere / Selectiv** (*centru*) → se gestionează cu prudență, se selectează unde să se investească.
- **Retragere / Dezangajare** (*jos-stânga*: piață slabă + poziție slabă) → dezinvestire sau eliminare.

Figura 26 prezintă principalele strategii de urmat, în funcție de poziția în diagrama GE.

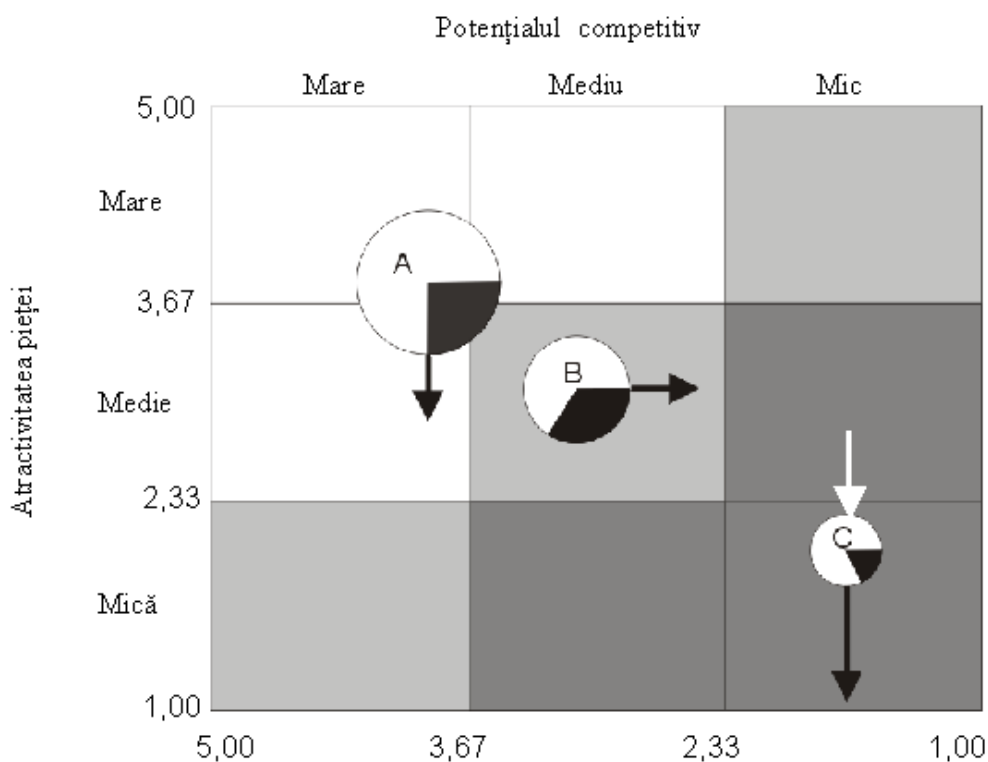


Figura 25. Diagrama GE

		Potențial competitiv		
		Mare	Mediu	Mic
Atraktivitatea pieței	Mare	Protejarea poziției - Investiții de creștere în ritm maxim posibil - Toate eforturile pentru menținerea poziției actuale	Investiții de dezvoltare - Atacarea liderului - Dezvoltarea selectivă pe baza potențialului acumulat - Întărirea punctelor slabe ale firmei	Dezvoltare selectivă - Specializare pe punctele tari ale firmei - Căutarea unor căi de depășire a slăbiciunilor - Retragerea de pe piață, dacă nu apar semne clare de creștere
	Medie	Dezvoltare selectivă - Investiții masive pe segmentele de piață cele mai atractive - Dezvoltarea capacității de a contracara concurența - Accent pe creșterea profitului prin sporirea productivității	Selectivitate/obținerea de beneficii - Protejarea programelor existente - Concentrarea investițiilor pe segmentele cele mai profitabile și cu risc relativ scăzut	Extindere limitată sau fructificare - Căutarea unor căi de extindere, fără riscuri majore; dacă nu este posibil atunci se vor reduce investițiile și se vor raționaliza activitățile
	Mică	Protejare și reorientare - Obținerea de beneficii curente - Concentrarea asupra segmentelor atractive - Apărarea potențialului acumulat	Obținerea de beneficii - Protecția poziției pe segmentele de piață cele mai profitabile - Modernizarea gamei de produse - Reducerea la minimum a investițiilor	Lichidare - Vânzarea afacerii în momentul în care se poate obține cel mai bun preț - Reducerea costurilor și evitarea oricăror investiții

Figura 26. Principalele strategii recomandate în analiza GE

Exemple de bune practici (Mazur, 2023)

Netflix și Spotify sunt două exemple care au utilizat eficient strategiile MVP și MMP pentru a-și îmbunătăți platformele.

Netflix este pionier în utilizarea de noi funcționalități și tehnologii bazate pe cerințele utilizatorilor în continuă schimbare. Compania a folosit inteligența artificială și învățarea automată pentru a-și îmbunătăți recomandările, rezultând o experiență de utilizare personalizată, care îi reține pe platformă. În plus, compania a experimentat cu noi funcții, cum ar fi emisiunile în stilul „Alege-ți propria aventură”, pentru a oferi o experiență unică și captivantă. Netflix a utilizat, de asemenea, feedback-ul clienților prin adăugarea butonului „treceți peste introducere” – ca urmare a solicitărilor clienților.

Un fapt mai puțin cunoscut este că Netflix a construit un microsite pentru a stimula activitatea socială legată de conținutul Netflix Originals, implicând atât clienții actuali, cât și pe cei potențiali. Experimentând cu noi funcții și ascultând feedback-ul clienților, Netflix și-a îmbunătățit continuu platforma și a oferit o experiență mai bună utilizatorilor.

Pe de altă parte, Spotify s-a concentrat pe crearea de produse inovatoare care sunt prototipate rapid și relativ ieftin, permițând ajustări după lansarea inițială fără pierderi financiare sau de resurse majore. Compania a dezvoltat funcții precum Discover Weekly și Daily Mix, care oferă utilizatorilor liste de redare personalizate în funcție de obiceiurile lor de ascultare. Spotify le-a permis, de asemenea, utilizatorilor să controleze calitatea fluxurilor lor muzicale, adăugând funcția de creare și partajare a listelor de redare cu prietenii. Această abordare personalizată a ajutat Spotify să-și mărească baza de utilizatori și să crească satisfacția clienților.

În concluzie, atât Netflix, cât și Spotify au utilizat cu succes strategii de dezvoltare a noilor produse, cum ar fi experimentarea, personalizarea și feedback-ul clienților, pentru a-și îmbunătăți platformele și a rămâne cu un pas înaintea concurenței.

Exemplu matrice GE – compania Apple

Linie de produs	Atractivitatea pieței	Poziție competitivă	Strategie recomandată
iPhone	Ridicată	Puternică	Investiții / Creștere
MacBook (laptopuri)	Medie	Puternică	Investiții selective / Menținere
Apple Watch	Ridicată	Medie	Investiții selective
HomePod (boxe inteligente)	Medie	Slabă	Menținere sau retragere
iPod (retragere)	Scăzută	Slabă	Retragere completă
Apple Services (iCloud, Apple Music, App Store)	Ridicată	Puternică	Investiții / Creștere

10.3. Inovarea produselor

Inovația de produse reprezintă motorul progresului economic și tehnologic, având un impact semnificativ asupra competitivității companiilor pe piață. Într-o economie globalizată, companiile trebuie să fie proactive în adoptarea de noi tehnologii și în implementarea unor strategii eficiente de inovare. Schimbările rapide în comportamentul consumatorilor, dezvoltarea tehnologiilor digitale și preocupările legate de sustenabilitate determină companiile să-și regândească modul în care creează, dezvoltă și comercializează produsele, respectiv modalitățile prin care rezolvă o anumită nevoie identificată pe piață, sau, pe scurt, aduc valoare clienților.

10.3.1. Tendințe actuale în domeniul inovației de produse

Sustenabilitatea și economia circulară

Sustenabilitatea a devenit un element central în strategiile de inovare ale multor companii care activează în acest moment pe piață, având un impact profund asupra modului în care sunt proiectate, fabricate și puse la dispoziția clienților produsele. Conceptul de economie circulară încurajează reutilizarea, reciclarea și reducerea deșeurilor, oferind beneficii economice și de mediu.

Un exemplu elocvent în acest sens este industria auto, unde producători precum Tesla și BMW investesc masiv în tehnologii prietenoase cu mediul. Aceste companii dezvoltă procedee și sisteme de producție care reduc emisiile de carbon, contribuie la reducerea poluării sau au un impact mai redus asupra mediului înconjurător, comparativ cu metodele convenționale de fabricație. De asemenea, în industria ambalajelor, utilizarea materialelor biodegradabile și compostabile devine tot mai răspândită, înlocuind ambalajele convenționale din plastic.

Personalizarea produselor

Consumatorii moderni doresc produse personalizate, adaptate nevoilor lor specifice. Avansul tehnologic permite companiilor să ofere soluții personalizate, utilizând analiza datelor și inteligența artificială. De

exemplu, în industria modei, companiile permit clienților să își creeze propriile modele de îmbrăcăminte folosind aplicații digitale, înglobând chiar tehnologii precum realitatea augmentată, virtuală sau mixtă.

În industria automobilelor, personalizarea configurării vehiculelor a devenit o tendință dominantă, permițând clienților să aleagă caracteristicile dorite, de la culoarea exterioară până la dotările tehnologice interioare.

Digitalizarea și automatizarea

Digitalizarea joacă un rol esențial în inovarea produselor, îmbunătățind eficiența proceselor de producție și facilitând dezvoltarea unor soluții mai rapide și mai eficiente. Automatizarea prin roboți industriali și utilizarea software-urilor avansate de proiectare permit reducerea erorilor și scurtarea timpului de lansare a produselor pe piață.

De exemplu, în industria auto, companii precum Toyota și Ford folosesc sisteme avansate de producție digitalizată pentru a reduce risipa și a îmbunătăți calitatea produselor. De asemenea, în sectorul medical, imprimantele 3D sunt utilizate pentru fabricarea personalizată a protezelor și implanturilor medicale.

Materiale și tehnologii avansate

Progresul în domeniul materialelor și tehnologiilor avansate permite dezvoltarea unor produse mai durabile și mai eficiente. De exemplu, nanotehnologia este utilizată pentru a îmbunătăți caracteristicile materialelor, oferindu-le o rezistență sporită la uzură și coroziune.

În industria construcțiilor, utilizarea betonului inteligent, capabil să repare fisurile în mod autonom, reprezintă un exemplu de inovație care poate schimba fundamental modul în care sunt construite clădirile.

10.3.2. Utilizarea tehnologiilor emergente în inovarea produselor

Inteligența Artificială și Machine Learning

Aceste două instrumente deosebit de puternice joacă un rol crucial în dezvoltarea produselor, permițând companiilor să analizeze rapid cantități mari de date și să îmbunătățească procesele decizionale, să optimizeze

lanțurile de aprovizionare, să reducă costurile și să crească eficiența producției.

Revenind la industria auto, un exemplu notabil este utilizarea inteligenței artificiale pentru dezvoltarea vehiculelor autonome. Aceste mașini utilizează algoritmi de învățare automată pentru a analiza mediul și a lua decizii în timp real, oferind o experiență de conducere mai sigură.

Blockchain și securitatea produselor

Această tehnologie a fost amplu abordată și descrisă într-un capitol precedent, dar o amintim și în această dimensiune, deoarece oferă soluții inovatoare pentru asigurarea trasabilității și autenticității produselor, garantând în același timp calitatea și originea produselor.

Un exemplu de utilizare a blockchain-ului este în industria farmaceutică, unde companiile folosesc această tehnologie pentru a urmări distribuția medicamentelor și pentru a preveni comercializarea produselor contrafăcute.

10.3.3. Metode pentru adoptarea inovației într-o firmă mică

Adoptarea inovației într-o firmă mică poate fi un proces complex, însă există numeroase metode eficiente care pot facilita acest demers. Printre cele mai importante metode se numără următoarele:

- Cercetarea și identificarea oportunităților – Firmele mici trebuie să fie proactive în identificarea tendințelor pieței și a nevoilor consumatorilor; analiza concurenței și feedback-ul clienților sunt instrumente esențiale pentru a descoperi oportunități de inovare și moduri prin care o anumită firmă poate să răspundă mai bine clienților.
- Colaborarea cu universități și centre de cercetare – Parteneriatele cu universități și institute de cercetare pot oferi acces la cunoștințe avansate, echipamente moderne și expertiză în diverse domenii; acest tip de colaborare ajută firmele să dezvolte produse inovatoare cu costuri reduse.
- Implementarea metodologiilor Agile și Lean Startup – Utilizarea acestor metodologii ajută firmele mici să adopte un model de

dezvoltare flexibil, bazat pe testare rapidă și îmbunătățire continuă; de asemenea, aceste metode permit adaptarea produselor la cerințele pieței într-un timp scurt.

- Accesarea finanțărilor pentru inovare – Există numeroase surse de finanțare disponibile pentru firmele mici, inclusiv fonduri europene, granturi guvernamentale, investitori privați și crowdfunding; aceste resurse pot fi utilizate pentru cercetare și dezvoltare, testare de produse și lansarea pe piață (toate acestea sunt detaliate amplu în următorul sub-capitol).
- Crearea unei culturi organizaționale orientate spre inovare – Firmele care încurajează creativitatea și inițiativa angajaților sunt mai predispuse să inoveze; organizarea de sesiuni de brainstorming, oferirea de training-uri și recompensarea ideilor inovatoare sunt metode eficiente pentru stimularea inovării.

10.3.4. Modalități de finanțare a inovației într-o firmă mică

Adoptarea inovației într-o firmă mică necesită resurse financiare semnificative, iar accesul la finanțare poate reprezenta o provocare majoră pentru antreprenori. Există multiple surse de finanțare disponibile, iar utilizarea lor eficientă poate sprijini implementarea noilor tehnologii, dezvoltarea de produse inovatoare și creșterea competitivității pe piață.

Fonduri europene și programe de finanțare guvernamentală

Uniunea Europeană și guvernele naționale oferă diverse programe de finanțare dedicate inovării și dezvoltării afacerilor mici. Acestea pot fi accesate prin intermediul unor scheme specifice, cum ar fi:

- Fonduri structurale și de coeziune – Disponibile pentru IMM-uri, aceste fonduri sprijină investițiile în infrastructură, tehnologie și dezvoltare regională.
- Start-Up Nation – Program guvernamental care oferă finanțare nerambursabilă pentru antreprenori și start-up-uri.
- PNRR (Planul Național de Redresare și Reziliență) – Include fonduri pentru digitalizare, eficiență energetică și inovare în diverse sectoare economice.

Granturi și subvenții pentru inovare

Multe organizații publice și private oferă granturi destinate susținerii proiectelor inovatoare. Printre cele mai cunoscute se numără:

- EIT (Institutul European de Inovare și Tehnologie) – Oferă suport financiar pentru start-up-uri inovatoare.
- Fondurile Horizon Europe pentru IMM-uri – Oferă sprijin pentru cercetare și dezvoltare în diverse domenii tehnologice.
- Fonduri naționale pentru inovare – Multe țări, printre care și România oferă granturi pentru firme mici care doresc să dezvolte produse și servicii noi.

Investitori și Business angels

Investitorii privați reprezintă o sursă importantă de finanțare pentru IMM-urile inovatoare. Aceștia pot oferi capital de creștere în schimbul unei participații în companie. Printre principalele categorii de investitori se numără:

- Business Angels – Investitori individuali care sprijină start-up-urile cu potențial mare de creștere.
- Venture Capital (VC) – Fonduri de investiții care finanțează companiile inovatoare cu perspective promițătoare.
- Private Equity – Fonduri care investesc în firme aflate în stadii mai avansate de dezvoltare.

Crowdfunding și finanțarea participativă

Crowdfunding-ul a devenit o alternativă populară pentru IMM-urile inovatoare. Platformele de crowdfunding permit antreprenorilor să atragă finanțare din partea publicului larg, prin contribuții individuale. Există mai multe tipuri de crowdfunding:

- Reward-based Crowdfunding – Susținătorii primesc produse sau servicii în schimbul contribuțiilor (ex. Kickstarter, Indiegogo).
- Equity Crowdfunding – Investitorii primesc acțiuni în companie în schimbul finanțării (ex. Seedrs, Crowdcube).
- Debt Crowdfunding (P2P Lending) – Companiile împrumută bani de la indivizi prin platforme online (ex. Funding Circle, Mintos).

Credite și linii de finanțare pentru IMM-uri

Băncile și instituțiile financiare oferă diverse produse de creditare destinate firmelor mici:

- Credite pentru investiții – Finanțează achiziția de echipamente, tehnologii și infrastructură.
- Linii de credit pentru capital de lucru – Ajută la acoperirea costurilor operaționale.
- Garanții guvernamentale pentru IMM-uri – Programe naționale care facilitează accesul la credite bancare prin garanții oferite de stat.

Parteneriate și colaborări cu mari companii

Colaborarea cu companii mai mari poate oferi acces la resurse financiare, infrastructură și expertiză. Aceste parteneriate pot include:

- Finanțare prin programe de inovare deschisă – Multe companii mari oferă granturi pentru start-up-uri inovatoare.
- Acceleratoare și incubatoare de afaceri – Programe care oferă finanțare, mentorat și acces la rețele de investitori.

Economisire și autoinvestiție

Pentru antreprenorii care doresc să mențină controlul total asupra afacerii lor, economisirea și reinvestirea profiturilor poate fi o opțiune eficientă. Această metodă presupune finanțarea inovării din resurse proprii, evitând dependența de finanțatori externi.

10.3.5. Studii de caz

Tesla – Revoluționarea industriei auto prin tehnologie și digitalizare

Context și provocări

Industria auto a fost dominată timp de decenii de producători tradiționali, axați pe combustibili fosili. Înainte de Tesla, vehiculele electrice erau considerate ineficiente, scumpe și nepractice pentru uzul zilnic. Companiile auto mari nu investeau semnificativ în acest segment, considerând că nu există o cerere suficientă pe piață.

Strategia de inovare

Tesla, fondată de Elon Musk, a schimbat această percepție printr-o strategie bazată pe inovație tehnologică și sustenabilitate:

- Baterii avansate – A dezvoltat baterii litiu-ion de mare capacitate, crescând autonomia vehiculelor electrice.
- Software și actualizări over-the-air – Tesla a introdus actualizări de software care îmbunătățesc performanța mașinilor fără a necesita intervenții fizice.
- Autonomie și conducere autonomă – A investit masiv în tehnologiile de autopilot, punând bazele viitorului transportului autonom.
- Model direct de vânzare – A eliminat intermediarii, vânzând direct către consumatori prin platforma sa online.

Rezultate și Impact

Tesla a devenit liderul global al vehiculelor electrice, schimbând paradigma industriei auto. Succesul său a determinat alți producători să investească în vehicule electrice, accelerând tranziția către mobilitatea sustenabilă.

Airbnb – Transformarea pieței de cazare prin platforma digitală

Context și provocări

Industria ospitalității a fost dominată de lanțuri hoteliere mari, iar opțiunile pentru călători erau limitate la hoteluri sau pensiuni. Costurile ridicate și lipsa unei experiențe personalizate au fost principalele nemulțumiri ale consumatorilor.

Strategia de inovare

Airbnb a revoluționat industria printr-un model de afaceri disruptiv, bazat pe economia colaborativă:

- Platformă digitală – A creat un sistem ușor de utilizat, unde oricine își poate închiria locuința temporar.
- Model fără active – Spre deosebire de hoteluri, Airbnb nu deține proprietăți, ci facilitează conexiunea între gazde și călători.
- Flexibilitate și personalizare – Oferă utilizatorilor posibilitatea de a alege dintr-o varietate de locații și experiențe autentice.

Rezultate și impact

Airbnb a devenit unul dintre cele mai valoroase startup-uri din lume, având milioane de utilizatori activi. Modelul său a creat o nouă industrie și a pus presiune pe hoteluri să își îmbunătățească serviciile și să inoveze.

LEGO – Reînvierea unui brand clasic prin co-creare și digitalizare

Context și provocări

În anii 2000, LEGO a trecut printr-o criză majoră, vânzările scăzând dramatic. Concurența jocurilor video și a altor forme de divertisment digital a redus interesul copiilor pentru jucăriile tradiționale.

Strategia de inovare

Pentru a rămâne relevant, LEGO a adoptat o strategie de inovare bazată pe co-creare și digitalizare:

- LEGO Ideas – A creat o platformă unde utilizatorii își pot propune propriile seturi de construcție, cele mai populare fiind transformate în produse oficiale.
- Parteneriate cu francize populare – A lansat seturi tematice bazate pe Star Wars, Harry Potter și alte filme de succes.
- Digitalizare și gaming – A integrat lumea digitală prin jocuri video, realitate augmentată și aplicații interactive.

Rezultate și impact

Această reinventare a transformat LEGO într-un brand global de succes, atrăgând atât copii, cât și adulți. Prin combinarea fizicului cu digitalul, LEGO a creat o experiență inovatoare care menține relevanța brandului său chiar și în zilele noastre.

Netflix – Disruptorul industriei de divertisment prin streaming și AI

Context și provocări

Netflix a început ca un serviciu de închiriere de DVD-uri prin poștă, concurând cu giganți precum Blockbuster. Pe măsură ce internetul a evoluat, compania a anticipat schimbarea comportamentului consumatorilor către streaming digital.

Strategia de inovare

Netflix a revoluționat industria printr-o abordare centrată pe tehnologie și personalizare:

- Streaming on-demand – A eliminat DVD-urile și a trecut la un model bazat pe abonament lunar, oferind conținut instantaneu.
- Inteligență Artificială pentru recomandări personalizate – Utilizează algoritmi avansați pentru a sugera conținut pe baza preferințelor utilizatorilor.

- Producție proprie de conținut – A devenit un producător de conținut original, creând seriale și filme de succes precum „Stranger Things” și „The Crown”.

Rezultate și impact

Netflix a schimbat complet modul în care consumatorii accesează divertismentul, forțând studiourile tradiționale să adopte modelul de streaming. Succesul său a determinat apariția altor platforme similare, precum Disney+ și HBO Max.

10.3.6. Concluzii

Inovația de produs joacă un rol esențial în competitivitatea firmelor mici, oferindu-le posibilitatea de a se diferenția pe piață și de a răspunde mai eficient nevoilor în schimbare ale consumatorilor. Studiarea tendințelor actuale, înțelegerea metodelor de adoptare a inovației și identificarea surselor de finanțare sunt pași esențiali pentru antreprenorii care doresc să integreze noi tehnologii și concepte inovatoare în propriile afaceri. Studiile de caz analizate demonstrează că succesul vine dintr-o combinație echilibrată între viziune, strategie și execuție.

Transformările tehnologice rapide au deschis noi oportunități pentru firmele mici să inoveze, iar digitalizarea și sustenabilitatea au devenit factori cheie. Inteligența artificială, automatizarea, imprimarea 3D și economia colaborativă sunt doar câteva dintre tendințele care modelează viitorul. De asemenea, conectivitatea globală și accesul la date permit companiilor să adopte decizii mai informate, iar modelele de afaceri bazate pe abonamente și platforme digitale devin din ce în ce mai populare. În acest context, firmele care adoptă aceste tendințe și își ajustează strategiile de produs au mai multe șanse să prospere.

Unul dintre cele mai mari obstacole în calea inovării este accesul la finanțare. Pentru firmele mici, există mai multe opțiuni viabile, pe care le-am prezentat în prealabil, iar prin utilizarea corectă a acestor surse de finanțare, companiile pot reduce riscurile financiare asociate inovării și pot accelera adoptarea noilor tehnologii.

Analiza unor companii inovatoare precum Tesla, Airbnb, LEGO și Netflix arată că succesul vine dintr-o combinație de viziune strategică, adaptabilitate și investiții continue în inovare:

- Tesla a demonstrat că sustenabilitatea și inovația tehnologică pot schimba paradigmele industriei auto;
- Airbnb a revoluționat industria ospitalității printr-un model bazat pe economia colaborativă, fără a deține proprietăți fizice;
- LEGO a reușit să se reinventeze prin co-creare și digitalizare, implicând consumatorii în procesul de dezvoltare a produselor;
- Netflix a transformat industria de divertisment prin streaming digital și utilizarea inteligenței artificiale pentru personalizarea conținutului.

Aceste exemple demonstrează fără echivoc că firmele mici și mari pot avea succes prin abordarea unei strategii de inovare bine definite, utilizând tehnologii emergente și având o înțelegere profundă a pieței.

➤ *De reținut:*

Pentru firmele mici, adoptarea inovației nu este doar o opțiune, ci o necesitate în mediul de afaceri actual, caracterizat de schimbări rapide și concurență acerbă. Antreprenorii trebuie să fie deschiși la noi tehnologii, să experimenteze și să învețe din exemplele companiilor de succes. În același timp, identificarea surselor potrivite de finanțare și aplicarea metodologiilor eficiente de inovare pot face diferența între succes și stagnare. În cele din urmă, inovația nu este doar despre produse sau tehnologii noi, ci despre crearea unor soluții care îmbunătățesc viața consumatorilor și oferă valoare reală pe piață.

10.4. Calitatea produselor

10.4.1. Scopul și importanța implementării unui sistem pentru managementul calității

Calitatea produselor reprezintă un pilon fundamental al succesului oricărei companii, influențând nu doar satisfacția clienților, ci și poziția competitivă pe piață. În contextul globalizării, unde consumatorii au acces la o varietate imensă de opțiuni, asigurarea unui standard ridicat al calității devine obligatorie pentru orice afacere.

Pentru o firmă în curs de dezvoltare, managementul calității nu este un cost, ci o investiție în viitorul său, asigurând că dezvoltarea se face într-un mod controlat, eficient și orientat spre excelență. Cea mai reprezentativă definiție a calității este dată de standardele ISO, care o descriu ca „totalitatea atributelor și caracteristicilor unui produs sau serviciu ce îi conferă capacitatea de a satisface nevoi specificate sau implicite”

J.M. Juran (1998) consideră că managementului calității se bazează pe o serie de principii, indicatori și standarde, și începe cu definirea viziunii, politicilor și obiectivelor organizației, urmată de implementarea acestora prin Trilogia Juran – un model bazat pe trei etape interdependente:

- Planificarea calității (stabilirea obiectivelor și metodelor);
- Controlul calității (monitorizarea și corectarea abaterilor);
- Îmbunătățirea continuă (optimizarea performanțelor).

Această abordare sistematică subliniază legătura dintre satisfacția clientului și procesele organizaționale.

Pentru a optimiza procesele în concordanță cu așteptările clienților, strategia trebuie să integreze următoarele componente esențiale:

- Identificarea și prioritizarea cerințelor clienților – În cadrul firmelor, ignorarea acestora este sinonimă cu eșecul. Dacă firma ta produce obiecte care nu se mai cer, sau publicul țintă este foarte mic, șansele de supraviețuire sunt infime.
- Implementarea unui sistem coordonat de acțiuni care să includă dezvoltarea unor mecanisme practice pentru îmbunătățirea serviciilor, conștientizarea colectivă a necesității schimbării, implicarea angajaților în procesul de transformare, crearea unui cadru organizațional flexibil, care să faciliteze inovația.

Prin urmare, succesul depinde de alinierea la nevoile clienților și de capacitatea de a transforma strategia în acțiuni concrete, adaptate realităților firmei. Astfel, implementarea unui management al calității aduce beneficii care susțin creșterea sustenabilă și competitivitatea pe termen lung a firmei. Principalele beneficii ale implementării managementului calității sunt reprezentate în Figura 27 și sunt detaliate în cele ce urmează.

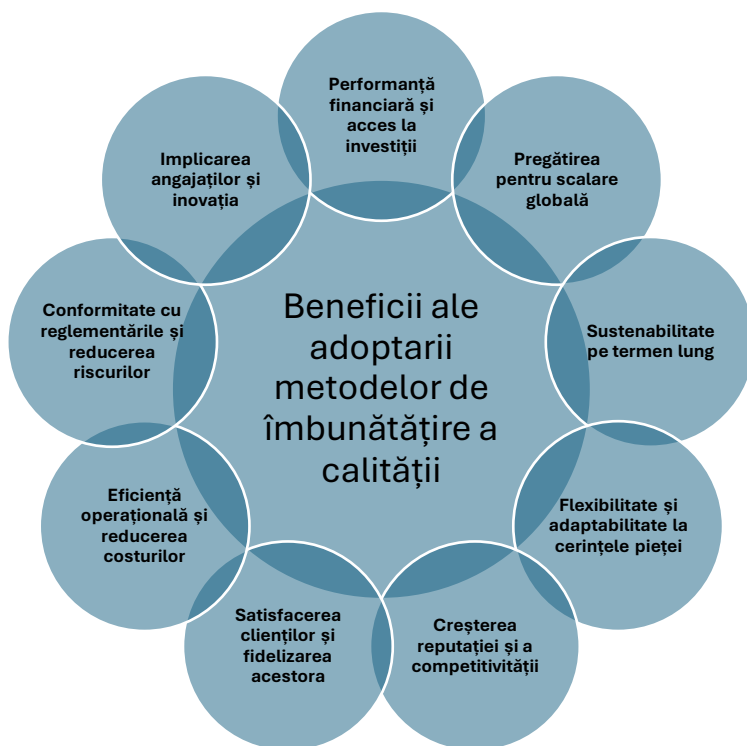


Figura 27. Beneficiile implementării managementului calității

Satisfacerea clienților și fidelizarea acestora

Pentru o firmă în dezvoltare, managementul calității nu este doar un instrument de control intern, ci o strategie de construire a loialității prin satisfacție. Prin standardizare, adaptare și îmbunătățire continuă, companiile pot transforma clienții ocazionali în parteneri de lungă durată, stabilind o bază solidă pentru scalare. În felul acesta, clienții mulțumiți devin ambasadori ai brandului, atrăgând noi clienți prin recomandări. Exemple concrete includ companii precum Toyota (prin sistemul Lean) sau Amazon, care au integrat calitatea în toate procesele firmei pentru a crește sustenabil.

Creșterea reputației și a competitivității

Managementul calității are un impact profund asupra reputației și competitivității unei companii, mai ales într-un mediu de afaceri dinamic. Certificările de calitate (ex: ISO 9001) pot deschide oportunități în piețe internaționale sau în cadrul colaborărilor cu marile corporații. O reputație solidă facilitează intrarea pe piețe noi și atragerea de parteneri.

Eficiență operațională și reducerea costurilor

Prin abordări structurate, managementul calității optimizează procesele, minimizează risipa și previne erorile, contribuind la o performanță sustenabilă. Metode precum Lean Manufacturing Management sau Six Sigma elimină risipa, reduc defectele și optimizează procesele. Costurile scad (ex: mai puține retururi, mai puțin timp pierdut), iar productivitatea crește, permițând scalarea afacerii. Companiile care integrează aceste principii (ex: Samsung, Toyota, Amazon) transformă calitatea într-un avantaj economic, obținând nu doar produse/servicii superioare, dar și o structură de costuri optimizată pentru scalare. Pentru o firmă în creștere, acesta este drumul către profitabilitate pe termen lung.

Conformitate cu reglementările specifice și reducerea riscurilor

Prin implementarea unor sisteme structurate, companiile pot anticipa, preveni și gestiona riscurile legale, operaționale și de reputație, în timp ce respectă standardele impuse de autorități sau de piață. Conformitatea nu este doar o obligație, ci o oportunitate de a oferi încredere și de a se diferenția pe piață. Exemple precum Siemens (conformitate cu normele de mediu ISO 14001) sau Nestlé (sistem HACCP pentru siguranța alimentară) demonstrează că managementul calității transformă reglementările în avantaje competitive.

Implicarea angajaților și inovația

Managementul calității are un impact profund asupra implicării angajaților și a inovației într-o organizație, transformând cultura internă și creând un mediu propice colaborării și creativității. Sistemele de calitate (ex: Total Quality Management – TQM) încurajează angajații să ia inițiativă în rezolvarea problemelor și să participe la îmbunătățirea proceselor. Angajații se simt responsabili pentru calitatea muncii lor, ceea ce crește motivarea și mândria. Când angajații se simt importanți și sunt independenți, sunt mai dispuși să încerce idei noi, chiar și cu risc de eșec.

Flexibilitate și adaptabilitate la cerințele pieței

Prin abordări structurate, managementul calității transformă procesele interne și cultura companiei, permițând o reacție rapidă la schimbări, precum și anticiparea tendințelor. Standardele de calitate (ex:

ISO 9001) impun documentarea proceselor într-un mod modular, permițând ajustări rapide fără a perturba întregul sistem. Firmele pot extinde sau reduce producția în funcție de cerințele pieței, datorită procedurilor clare și resurselor bine alocate. Această abilitate este critică în industriile competitive din zilele noastre.

Performanță financiară și acces la investiții

Implementarea unui sistem de calitate reprezintă un accelerator al performanței financiare și un magnet pentru investiții datorită faptului că contribuie la reducerea costurilor și creșterea profitabilității, creșterea veniturilor prin fidelizare, atragerea de capital datorită transparenței și riscului redus. Prin adoptarea unor metode precum Six Sigma și Lean Manufacturing, companiile minimizează risipa și costurile.

Pregătirea pentru scalare globală

Standardizarea proceselor și a calității facilitează replicarea modelului de afaceri în alte regiuni/țări. Scalarea internațională fără un sistem care să reducă riscurile și să crească eficiența poate duce la inconsistențe, probleme de conformitate și pierderea încrederii clienților. Implementarea unor sisteme de management al calității, precum ISO 9001, asigură procese uniforme la nivel global. Reducerea variațiilor în producție și servicii contribuie la menținerea unei experiențe constante pentru clienți, indiferent de domeniu de activitate.

Sustenabilitate pe termen lung

Îmbunătățirea continuă a calității creează premisele pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei, chiar și în fața concurenței sau a schimbărilor tehnologice. O abordare proactivă reduce riscul de eșec, risipa și asigură conformitatea cu standardele de mediu. Monitorizarea riguroasă asigură respectarea normelor de emisii, gestionarea deșeurilor și eficiența energetică.

10.4.2. Metode de îmbunătățire a calității

Metodele de îmbunătățire a calității sunt fundamentale pentru creșterea sustenabilă a unei organizații. Ele permit optimizarea resurselor,

reducerea riscurilor și consolidarea unei relații de încredere cu clienții și partenerii. Implementarea acestora nu doar că îmbunătățește performanța, ci și asigură succesul pe termen lung. Principalele metode folosite de către firmele în curs de dezvoltare sunt prezentate mai jos.

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) este o filozofie managerială și o abordare sistematică care vizează îmbunătățirea continuă a calității în toate procesele unei organizații, cu scopul de a satisface sau depăși așteptările clienților și de a asigura succesul pe termen lung. TQM se bazează pe ideea că calitatea trebuie să fie integrată în fiecare aspect al activității companiei, de la planificare și producție până la servicii post-vânzare. Prin implementarea TQM, o companie devine mai eficientă, mai competitivă și orientată spre calitate. Această metodologie ajută la reducerea costurilor, îmbunătățirea relațiilor cu clienții și crearea unui mediu de lucru mai productiv. Pe termen lung, TQM contribuie la dezvoltarea sustenabilă și la consolidarea poziției companiei pe piață, datorită principiilor după care funcționează.

Kaizen

Metodologia Kaizen este un pilon central al managementului modern, axat pe schimbări mici, constante și participative care duc la optimizarea proceselor și la dezvoltarea durabilă a companiilor. Kaizen se bazează pe ideea că orice angajat, de la CEO la operator, poate contribui la îmbunătățirea activității organizației. Kaizen își are rădăcinile în Japonia postbelică, o perioadă în care țara și-a concentrat eforturile pe reconstrucția economică și modernizarea după al Doilea Război Mondial. Japonia a preluat și adaptat tehnici de management și metode de producție din Occident, integrându-le cu tradiția locală, cu rolul de a eficientiza economia.

Aplicarea filosofiei Kaizen în organizații presupune recunoașterea problemelor ca oportunități de dezvoltare. Procesul tipic include următorii pași:

- Identificarea unei probleme sau oportunități în fluxul de lucru.
- Analiza procesului existent pentru a înțelege cauzele profunde.
- Generarea de soluții viabile, adaptate la context.
- Implementarea experimentală a soluției alese.

- Evaluarea rezultatelor și ajustarea acțiunilor.
- Standardizarea procesului îmbunătățit pentru sustenabilitate.
- Repetarea ciclului pentru progres continuu.

Termenul „Kaizen” provine din cuvintele japoneze „Kai” (schimbare) și „Zen” (pentru bine) și se traduce prin „schimbare în bine” sau „îmbunătățire continuă”. Principiul după care funcționează Kaizen este eliminarea „Muda”, în procese, cum ar fi timpul de așteptare, supraproducția, defectele sau mișcarea inutilă. Principalele tehnici și instrumente folosite în metodologia Kaizen sunt: ciclul PDCA, metodologia 5S, evenimentul Kaizen și plimbările Gemba.

Lean Manufacturing

Lean Manufacturing este o abordare sistematică care urmărește maximizarea valorii pentru client prin eliminarea risipei și optimizarea continuă a proceselor. A apărut în Japonia, fiind dezvoltată inițial de Toyota în cadrul Toyota Production System (TPS), și s-a răspândit apoi în întreaga lume ca o filosofie de management eficientă.

Conceptul Lean prevede eliminarea „Muda” și concentrarea pe fluxul continuu al producției. Metodologia identifică 7 tipuri principale de pierderi: Supraproducție (producție în exces față de cerere); Așteptarea (timp pierdut între etapele procesului); Transportul inutil (deplasarea materialelor sau produselor în exces); Procesarea excesivă (pași inutili în producție); Stocuri mari (materii prime sau produse neterminate); Mișcarea inefficientă a lucrătorilor sau echipamentelor; Defectele (produse cu erori care necesită îmbunătățire); (Uneori se adaugă un al 8-lea tip: subutilizarea talentului uman.)

Principalele tehnici și instrumente folosite în Lean Manufacturing sunt:

- 5S: Metodă de organizare a spațiului de muncă (Sortare, Sistematizare, Curățenie, Standardizare, Autodisciplină).
- Kanban: Sistem vizual pentru gestionarea stocurilor și a fluxului de muncă (ex: carduri care semnalizează necesitatea de reumplere a stocului).
- Poka-Yoke: Mecanisme de prevenire a erorilor (ex: șabloane care nu permit montarea greșită a pieselor).

- TPM (Total Productive Maintenance): Întreținere preventivă pentru a evita defecțiunile.
- Value Stream Mapping: Diagramă care vizualizează fluxul de materiale și informații

Six Sigma

Six Sigma este o metodologie orientată pe date și riguros structurată, care urmărește reducerea defectelor și optimizarea proceselor prin eliminarea variațiilor nedorite. A fost dezvoltată în anii 1980 de compania Motorola și popularizată de General Electric (GE) sub conducerea lui Jack Welch. Numele „Six Sigma” provine de la un concept statistic: σ (sigma) reprezintă abaterea standard, iar 6 sigma simbolizează un nivel de calitate unde există doar 3,4 defecte la un milion de oportunități (99,99966% fără erori).

Principiile după care funcționează metodologia Six Sigma sunt:

- Reducerea variațiilor: Orice proces are variații naturale; Six Sigma minimizează aceste fluctuații pentru a obține rezultate consistente.
- Abordare structurată: Folosește framework-uri precum DMAIC (pentru procese existente) și DMADV (pentru procese noi).
- Implicarea echipei: Colaborarea între specialiști cu roluri definite (ex: Green Belts, Black Belts).
- Focus pe client: Definiția calității este dată de cerințele clientului.

Investiții în tehnologie și automatizare

Investițiile în tehnologie și automatizare joacă un rol crucial în îmbunătățirea calității produselor și serviciilor, transformând procesele într-un mod sistematic și previzibil. Astfel, eliminarea erorilor umane prin utilizarea roboților și a mașinilor CNC și standardizarea proceselor prin utilizarea softurilor de management (ERP, SAP) oferă precizie și consistență. Utilizarea tehnicilor de inspecție automatizate (senzori și camere inteligente) precum și a monitorizării continue cu IoT oferă un control de calitate avansat și furnizează informații în timp real. Tehnologii CAD/CAE permit testarea virtuală a produselor în condiții extreme, fără a consuma resurse fizice, iar roboți efectuează teste de rezistență, etanșeitate sau funcționalitate direct pe linia de producție.

Voice of Customer (VOC)

Voice of the Customer (VoC) reprezintă procesul de captare, analiză și integrare a feedback-ului, nevoilor și așteptărilor clienților în deciziile unei organizații. Prin centrarea pe experiența clientului, VoC devine un instrument puternic pentru îmbunătățirea calității produselor, serviciilor și proceselor interne. Beneficiile aduse de VoC asupra calității se referă la identificarea problemelor ascunse, prioritizarea investițiilor în calitate, proiectarea centrată pe client (Design for Quality), anticiparea tendințelor și identificarea zonelor unde este necesară inovația.

Cercetarea pieței

Cercetarea pieței este un proces strategic de colectare, analiză și interpretare a datelor despre piață, clienți și concurenți, cu scopul de a ghida deciziile care îmbunătățesc calitatea produselor și serviciilor.

În felul acesta se identifică nevoile și așteptările clienților, se evaluează ofertele concurenților, se validează prototipurile minimizându-se riscul de eșec, se realizează o analiză a trendurilor pentru a permite adaptarea la noile standarde. Cel mai important, cercetarea pieței oferă o imagine asupra gradului de satisfacție a clientului precum și asupra impactului avut asupra acestuia.

Certificări

Certificările reprezintă un proces formal prin care organizațiile demonstrează conformitatea cu standarde recunoscute internațional, contribuind direct la creșterea calității produselor, serviciilor și proceselor. Ele sunt instrumente strategice care impun discipline structurate și promovează excelența.

Certificările sunt acordate de organisme de standardizare (ex: ISO, ANSI) sau instituții care efectuează audituri riguroase. Cele mai cunoscute certificări sunt: ISO 9001 (Managementul Calității), ISO 14001 (Managementul Mediului), IATF 16949 (Automotive), CE Marking (Conformitate UE).

Principalul avantaj oferit de obținerea certificărilor este reprezentat de standardizarea proceselor – Certificările impun implementarea unor procese clare și repetabile, reducând variațiile și erorile. Alte beneficii ale certificărilor sunt reprezentate de conformitatea cu reglementările și

cerințele clienților, identificarea vulnerabilităților procesului, îmbunătățire continuă și conferirea încrederii că produsele sunt calitative.

Benchmarking

Benchmarking-ul este un proces sistematic de comparare a performanțelor, proceselor și practicilor unei organizații cu cele ale liderilor din industrie sau companiilor similare, cu scopul de a identifica noi oportunități de îmbunătățire. Această metodă nu implică doar copierea altora, ci adaptarea și rafinarea celor mai bune practici pentru a obține excelență în calitate. Benchmarking-ul include: compararea metricilor (ex: timpul de producție, ratele de defecte, costurile); analiza proceselor; studierea bunelor practici.

10.4.3. Studiu de caz: Toyota

Cea mai cunoscută firmă care a implementat TQM, Kaizen și Lean Manufacturing este Toyota. Toyota a integrat TQM în sistemul de producție (TPS), combinându-l cu principii precum Kaizen (îmbunătățire continuă) și Lean Manufacturing. Concentrându-se pe prevenirea erorilor (nu corectarea lor), Toyota a minimizat defectele înregistrate în producție. Instrumente precum Poka-Yoke (dispozitive anti-eroare) și Andon Cord (sisteme de alertă în timp real) au permis identificarea imediată a problemelor, având ca rezultat scăderea costurilor cu reparațiile și rebuturile.

Toyota a cultivat o cultură a implicării, în care toți angajații au fost încurajați să identifice probleme și să propună soluții (prin sugestii Kaizen). În anii 1980, angajații Toyota propuneau în medie 20 de îmbunătățiri pe persoană pe an, cu o rată de implementare de 90%. În felul acesta, inovația în tehnologii eco-friendly a fost stimulată (e.g., motoare hibride, hidrogen), Toyota adoptând tehnologii hibride (e.g., Prius) înaintea concurenței, răspunzând cererilor de sustenabilitate. Toyota a reușit să dezvolte mașini fiabile și durabile, consolidând-și reputația de brand cu cea mai mică rată de defecte din industrie.

Investiția inițială în TQM a dus la economii masive prin eliminarea retururilor și a costurilor de garanție și reducerea timpului de producție și a consumului de resurse. Astfel Toyota a reușit să aibă profit chiar și în perioade de criză (e.g., criza petrolului din anii 1970).

Prin integrarea metodologiilor Lean Manufacturing și Kaizen în sistemul de producție, fabricarea unei mașini a scăzut de la 15 zile la 1 zi în anumite fabrici, datorită optimizării fluxului de lucru (Just-In-Time) și eliminării timpilor morți. De asemenea, sistemul Kanban a eliminat stocurile excesive, sincronizând aprovizionarea cu producția. Eliminarea risipei (Muda) a redus cu 30% cheltuielile cu materiale, energie și timp.

10.4.4. Concluzii

Calitatea produselor este un factor decisiv pentru succesul și sustenabilitatea unei companii, influențând direct satisfacția clienților, poziția competitivă și performanța financiară. Implementarea unui sistem de management al calității nu este un cost, ci o investiție strategică care asigură control, eficiență și adaptabilitate. Prin abordări precum Lean Manufacturing și alinierea la standarde ISO, organizațiile pot transforma calitatea într-un avantaj competitiv, reducând riscurile și consolidând reputația. Beneficiile includ fidelizarea clienților, creșterea productivității, reducerea costurilor și pregătirea pentru scalare globală. Organizațiile care investesc în standardizare, îmbunătățire continuă și conformitate (ex: ISO 14001) nu doar minimizează riscurile, ci și creează oportunități de inovație și expansiune. Sustenabilitatea pe termen lung se construiește prin alinierea proceselor interne la cerințele clienților, medului și angajaților, transformând calitatea într-un pilon al excelenței.

Toyota exemplifică succesul integrării metodelor de calitate (TQM, Kaizen, Lean) în cultura organizațională. Prin axarea pe prevenirea erorilor, implicarea angajaților și eliminarea risipei, compania a obținut eficiență operațională, costuri reduse și inovație sustenabilă. Reducerea timpului de producție, implementarea sistemelor Kanban și adoptarea tehnologiilor eco-friendly au consolidat poziția sa de lider în industrie.

➤ De reținut:

Calitatea influențează satisfacția clienților și poziția competitivă. ISO o definește ca „atributele care satisfac nevoi”, iar Juran subliniază importanța planificării, controlului și îmbunătățirii continue.

- Beneficii cruciale ale managementului calității:
 - Satisfacerea și fidelizarea clienților.
 - Îmbunătățirea reputației și conformității.
 - Eficiență operațională și reducerea costurilor.
 - Flexibilitate și adaptabilitate la piață.
 - Sustenabilitate și pregătire pentru scalare globală.
- Metode esențiale de îmbunătățire a calității:
 - TQM (integrarea calității în toate procesele).
 - Kaizen (îmbunătățiri mici și constante).
 - Lean Manufacturing (eliminarea risipei).
 - Six Sigma (reducerea defectelor prin date).
 - Certificări (ISO 9001, ISO 14001) și benchmarking.

10.4.5. Exerciții

Exercițiul 1. Benchmarking

Scenariu: O patiserie locală vrea să îmbunătățească calitatea pâinii față de lanțurile mari.

Sarcini:

- Analizează 3 competitori (ex: prețuri, ingrediente, ambalaje, recenzii online).
- Compară procesele (ex: timp de coacere, surse de materii prime).
- Propune 3 inovații bazate pe bune practici (ex: cereale bio, ambalaj compostabil).

Exercițiul 2. Pregătirea pentru Certificarea ISO 9001

Scenariu: O firmă de IT dorește certificarea ISO 9001.

Sarcini:

- Identifică 5 lacune în procesele actuale (ex: documentare inconsistentă, lipsa auditelor interne).
- Redactează o procedură pentru controlul documentelor (ex: versiuni, aprobări).
- Simulează un audit intern în cadrul departamentului de dezvoltare.

10.5.Referințe

1. Bessant, J., & Tidd, J. (2015). Innovation and Entrepreneurship. John Wiley & Sons.
2. Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review, 86(6), 84-92.
3. Buzan, T. (2010). The Mind Map Book: Unlock your creativity, boost your memory, change your life. Penguin.
4. Chesbrough, H. (2019). Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business. John Wiley & Sons.
5. Eberle, B. (1971). Games for Imagination Development. Kendall Hunt Publishing Company.
6. Kurihara, S., & Taira, K. (1986). The affinity process: A new approach to group decision making. Asian Productivity Organization.
7. Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among UK Manufacturing Firms. Strategic Management Journal, 27(2), 131-150.
8. Markides, C. C., & Geroski, P. A. (2004). Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets. John Wiley & Sons.
9. Osborn, A. F. (1953). Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving. Charles Scribner's Sons.
10. Rogers, E. M. (2010). Diffusion of Innovations. Simon and Schuster.
11. VanGundy, A. B. (1988). Techniques of structured problem solving. Van Nostrand Reinhold.
12. Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic Management: Theory: An Integrated Approach. Cengage Learning.
13. Jan Moorman, "Measuring User Delight using the Kano Methodology," <https://vimeo.com/62646585>, Interaction13 conference, Toronto, January 2013
14. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.
15. Matan et al, 2014,Cum să construiești un produs IT, www.itdays.ro, © Today Software Magazine, 2014 ISBN 978-973-0-17970-5
16. Mazur A., Minimum Viable Product and Minimum Marketable Product in the Media Industry, DataArt | Driving Technology Transformation, <https://www.linkedin.com/pulse/minimum-viable-product-marketable-media-industry-andrew-mazur/>

17. Noriaki Kano et al., "Attractive Quality and Must-be Quality," research summary of a presentation given at Nippon QC Gakka: 12th Annual Meeting (1982), 18 ianuarie 1984
18. <https://blog.crisp.se/2021/05/16/henrikkniberg/minimize-the-gap-between-maker-and-user-slides-from-my-london-2019-keynote>
19. <https://djangostars.com/blog/guide-mvp-mmp-mlp-mdp-map-startup-stages/>
20. <https://djangostars.com/blog/guide-mvp-mmp-mlp-mdp-map-startup-stages/>
21. <https://foldingburritos.com/blog/kano-model/>

11. SELECTAREA STRATEGIEI DE PREȚ

“Un buget nu-ți limitează libertatea, un buget îți oferă libertate.” – Rachel Cruze



Ce vom ști?

Înțelegerea importanței strategiei de preț pentru o firmă mică/mijlocie

Identificarea tipurilor de cost

Identificarea metodelor de stabilire a prețului

Identificarea structurii prețului

Identificarea strategiilor de preț funcție de industrii

11.1.Introducere

O alegere strategică a prețului poate aduce avantaje competitive, influențând direct cota de piață, loialitatea clienților și profitabilitatea.

Pentru a putea alege cea mai potrivită strategie de preț este important să înțelegem ce este ea și care sunt beneficiile ei. Strategiile de preț sunt metode folosite de afacere cu rolul de a stabili care este prețul corect și cât sunt dispuși clienții să plătească pentru serviciile/ produsele oferite. Strategia de preț aleasă oferă produsului/ serviciului o valoare, valoare care ține cont de dorințele clienților, sustenabilitatea companiei sau marja de profit pe care antreprenorul o consider suficientă.

Astfel, strategia de preț are rolul de:

- A ogindii valoarea produsului/ serviciului;
- Integra prețul, costurile și obiectivele financiare ale companiei;
- Ține cont de răspunsul pieței (mișcările concurenței și ale consumatorului).

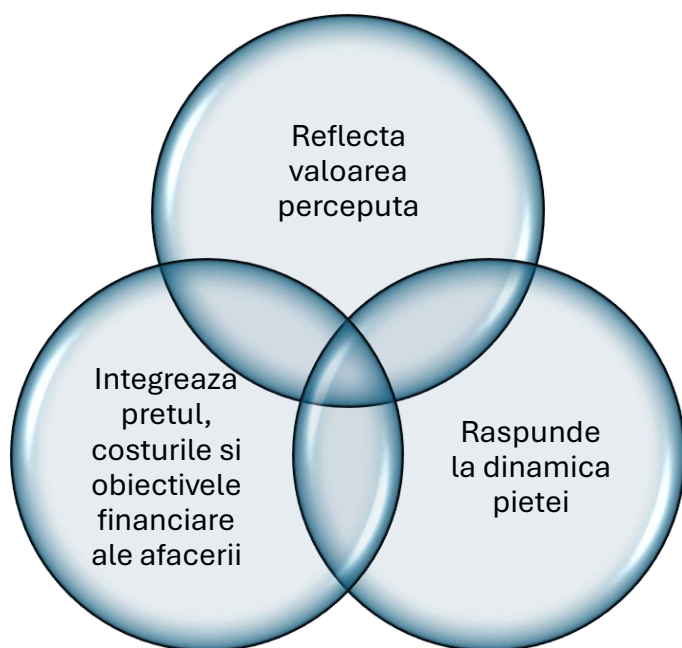


Figura 28. Componentele strategiei de preț

Prețul corect stabilit influențează modul în care produsul/ serviciul este văzut pe piață, dar și succesul afacerii. Astfel, alegerea corectă a strategiei de preț duce la:

- optimizarea veniturilor,
- consolidarea poziției pe piață,
- asigurarea dezvoltării afacerii și
- creșterea profitului.

11.2. Tipuri de strategii de preț în funcție de industrie

Strategia de preț este o componentă crucială a planului de afaceri și variază considerabil în funcție de industria în care activează compania. Am văzut în sub-capitolul anterior că o alegere strategică a prețului poate aduce avantaje competitive, influențând direct cota de piață, loialitatea clienților și profitabilitatea.

În continuare, vă prezentăm câteva abordări de stabilire a prețului, adaptate specific la diverse industrii.

11.2.1. Industria IT

- **Strategia de Preț de Penetrare:** presupune practicarea unui preț mai mic, cu rolul de a intra pe piață, mai ales dacă produsul sau serviciul este nou. Având un preț mic, șansa de a atrage clienți mai repede este mai mare, crescând cota de piață. De exemplu, strategia producătorului de telefoane Honnor, care pentru a intra pe piața europeană a practicat un preț foarte competitiv pentru telefoane foarte performante, atrăgând un număr mare de clienți. Pe măsură ce și-a consolidat poziția pe piață, a început să crească prețurile.
- **Prețul de Skimming (prețuri reduse treptat):** Folosirea acestei strategii presupune adoptarea de prețuri care se modifică treptat. Astfel, la lansarea produsului acesta are un preț ridicat pentru a atrage early adopters, urmând ca prețul să scadă treptat pentru a atrage un public mai larg. Este o strategie comună pentru produsele tehnologice inovatoare. De exemplu, strategia Apple de lansare a noilor produse.

De la începuturile sale, Apple și-a consolidat reputația prin inovație disruptivă, atrăgând clienți dispuși să plătească prețuri premium. Secretul succesului? O abordare unică care combină tehnologie avansată, design iconic și un ecosistem integrat, creând o percepție de valoare superioară în mintea consumatorilor. Chiar și atunci când costurile de producție sunt semnificativ mai scăzute decât prețurile practicate, clienții justifică investiția prin:

- Experiența premium (interfață intuitivă, durabilitate, servicii exclusive);
 - Statut social asociat brandului;
 - Efectul „wow” al inovației constante.
- **Freemium și subscriere:** Abonamente gratuite cu opțiunea de a plăti pentru funcții avansate. Este popular în industriile în care costurile sunt reduse la fiecare utilizator suplimentar. De exemplu, planul lunar de plată a softului Adobe Creative Cloud.

11.2.2. Industria Alimentară și a Băuturilor

- **Preț de Penetrare:** Într-o industrie foarte competitivă, acest tip de strategie poate ajuta la câștigarea loialității consumatorilor prin prețuri mai accesibile. De exemplu, practicarea unui preț inițial scăzut la lansarea unui nou brand de băuturi cu rolul de a câștiga cotă de piață.
- **Preț Premium:** Această strategie se adresează unui segment de lux sau gourmet (ex. vinuri de calitate, ciocolată artizanală). În acest caz, valoarea vine din calitatea percepută și din exclusivitate.
- **Strategia prețurilor dinamice:** Rolul acestei strategii este de a stimula vânzările în perioadele extrasezoniere/ cu cerere mai scăzută. În general, discutăm despre produse alimentare de consum rapid, la care se aplică reduceri sezoniere sau pachete promoționale.
- **Prețuri psihologice:** Strategia se bazează pe metode de stabilire a prețurilor care apelează la psihologia consumatorului, creând impresia că produsele sau serviciile sunt mai avantajoase sau mai tentante. Exemplu: Prețul produselor de 3.99 lei în loc de 4 lei.

11.2.3. Industria Automotive

- **Prețuri de Penetrare:** În cazul acestei strategii, producătorii auto pot oferi finanțare cu dobândă scăzută sau pachete promoționale pentru modele noi sau pentru cele rămase pe stoc.
- **Prețuri Bazate pe Caracteristici:** Această strategie presupune adaptarea/ croirea fiecărui produs funcție de nevoile clientului. Consumatorii plătesc mai mult pentru opțiuni sau dotări adiționale, iar producătorii ofer modele de bază accesibile la care adaugă opțiuni mai scumpe.
- **Strategia Leasingului:** Strategia este adoptată de către clienții care doresc să își schimbe mașina la intervale regulate de timp. Presupune oferirea de leasinguri competitive cu opțiunea de răscumpărare. Exemplu: Oferte promoționale cu rata procentuală anuală de 0%.
- **Prețuri premium:** Această strategie se bazează pe construirea intenționată a unui prestigiu asociat cu exclusivitate, calitate superioară și simbolism al luxului. Sunt aplicate prețuri exorbitante nu doar pentru a reflecta costurile de producție, ci și pentru a consolida percepția de raritate și statut social. Astfel, produsele lor sunt căutate atât de clienți cu venituri mari, cât și de consumatori care doresc să proiecteze o imagine de succes sau apartenență la un anumit grup elitist. Exemplu: mașinile de lux Mercedes-Benz.
- **Freemium:** Prin modelul Freemium, oferi clienților acces gratuit la o versiune de bază a produsului, permițându-le să îl testeze fără risc. Această abordare generează două avantaje cruciale:
 - Construiește încredere prin transparență și experiență hands-on;
 - Culege date valoroase (comportament utilizatori, preferințe, puncte de blocare), care pot fi transformate în insights pentru marketing personalizat.

Ulterior, folosești aceste informații pentru a crea campanii segmentate care să îi ghideze pe utilizatorii de gratuit spre versiunile premium, evidențiind beneficii exclusive (ex: funcții avansate, suport prioritar) sau oferte limitate în timp. Exemplu: mașini ieftine cu piese de schimb scumpe

11.2.4. Industria Retail (Comerț cu Amănuntul)

- **Preț Competitiv:** În cazul acestei strategii, prețurile adoptate țin cont de prețurile competitorilor principali. Strategia este adoptată în retailul de masă, unde consumatorii au opțiuni multiple și sunt foarte sensibili la preț. Exemplu: strategia Altex în cazul în care găsești un produs identic la preț mai mic. Altex îți oferă de două ori diferența.
- **Discounturi și Reduceri Permanente:** Strategia este folosită de marii retaileri (ex. supermarketuri, magazine de haine) cu rolul de a atrage trafic constant în magazin dar și pentru a fideliza clienții. De exemplu: la achiziționarea produselor marca Auchan, cumpărătorul primește înapoi pe card un procent din valoarea cumpărăturilor.
- **Prețuri Psihologice:** În acest caz, se utilizează prețuri care par mai mici, dând senzația unui preț mai avantajos. Exemplu: prețurile de genul 9.99 lei în loc de 10.00 lei.
- **Oferte speciale:** Scopul principal este stimularea vânzărilor multiple într-o singură tranzacție, dar și atragerea simultană a diverselor segmente de clienți. Prin urmare, clienții beneficiază de percepția unui câștig (cumularea produselor), iar companiile își reduc stocurile și creează oportunități pentru promovări viitoare, consolidând loialitatea consumatorilor. Exemplu: Campania Pepsi și Lays.

11.2.5. Industria Serviciilor Financiare

- **Freemium și Subscriere:** Este o practică frecventă pentru servicii financiare precum cele de consultanță, unde clienții plătesc lunar sau anual pentru acces la serviciile și platformele oferite. Pachetul basic este gratis, la care se adaugă diferite abonamente, funcție de cerințele clientului.
- **Comisioane și Taxe:** Pentru servicii bancare sau de creditare, o strategie poate fi aplicarea unor comisioane pentru diverse tranzacții. Acestea contribuie semnificativ la profitabilitate, dar este nevoie de transparență pentru a evita pierderea încrederii clienților.
- **Discounturi și Reduceri:** Reduceri pe termen lung, de exemplu, pe dobânzi la credite sau comisioane de tranzacționare, pentru a stimula retenția clienților.

11.2.6. Industria Farmaceutică

- **Preț Premium:** Această strategie se aplică medicamentelor noi și brevetate, care de obicei sunt scumpe datorită costurilor ridicate de dezvoltare dar și datorită exclusivității date de brevet. De exemplu: medicamente inovatoare, în domeniul cancerului (Keytruda)
- **Discounturi și Reduceri:** Discounturile în cazul industriei farmaceutice se adresează clienților fideli, care de exemplu posedă un card de reduceri. Rolul este de a atrage clientul să cumpere produse din farmacia respectivă. (exemplu: cardul Catena oferă reduceri la medicamentele din farmacie. Tot cu ajutorul cardului se poate participa la diferite tombale, din perioada sărbătorilor). De asemenea, în relația cu spitalele și guvernele, companiile pot ajusta prețurile, oferind discounturi semnificative față de prețurile pentru retail.
- **Strategia vânzărilor grupate:** Presupune vânzarea a două sau mai multe produse/servicii, grupate, la preț unitar. Exemplu: suplimente nutritive (vitamina C și coenzima Q 10, grupate pentru a fi vândute la un preț mult mai bun decât dacă sunt achiziționate separat).

11.2.7. Industria Hotelieră și de Turism

- **Strategia prețurilor dinamice:** Prețurile sunt ajustate în funcție de cerere (ex. creșterea prețurilor în sezonul de vârf, scăderea acestora în extrasezon). Exemplu: ajustarea tarifelor de transport de către Uber, funcție de perioadele cele mai aglomerate
- **Prețuri Premium:** Crearea de pachete premium (camere de lux, servicii spa, excursii private) pentru a atrage turiști care caută experiențe unice. Exemplu: la achiziția a 3 pachete SPA, primiți un masaj de relaxare cu ulei aromatic de 30 minute gratis.
- **Discounturi și Pachete Promoționale:** Prin oferirea de pachete care includ cazare, masă și activități, hotelurile pot atrage clienți și crește ocuparea. Exemplu: la sejururi de minim 5 nopți, accesul în zona de SPA este gratuit.
- **Prețuri dinamice:** este o abordare utilizată pentru a maximiza veniturile prin ajustarea prețurilor în funcție de cerere, timp,

segmentul de clienți sau disponibilitatea resurselor. Exemplu: O companie aeriană vinde un bilet de avion cu 6 luni înainte de zbor la 150 USD (pentru a atrage cumpărătorii planificați), dar crește prețul la 400 USD cu o săptămână înainte (targetând clienții urgenți dispuși să plătească mai mult).

11.2.8. Industria Educației și Cursurilor Online

- **Freemium și Subscriere:** Platformele educaționale utilizează abonamente anuale sau lunare, adesea cu oferte speciale pentru studenți sau pentru acces în grupuri.
- **Discounturi și Pachete Promoționale:** Oferirea de discounturi atunci când se achiziționează mai multe cursuri ca pachet sau pentru acces pe o perioadă mai lungă.
- **Prețuri de Nivelare:** Strategii care oferă diverse niveluri de acces (de exemplu, basic, premium, și VIP), diferențiate prin complexitatea și accesibilitatea resurselor.

Factori de Luat în Considerare

- **Elasticitatea Prețului:** În funcție de sensibilitatea consumatorilor la schimbări de preț.
- **Competitivitatea Pieței:** În industriile unde competiția e ridicată, o strategie de preț mai competitivă sau promoțională poate ajuta la câștigarea de cotă de piață.
- **Segmentarea Consumatorilor:** Stabilirea prețurilor în funcție de grupuri distincte de consumatori.
- **Percepția Valoare-Preț:** Prețul trebuie să fie corelat cu valoarea percepută de client, mai ales în industriile de lux sau servicii personalizate.

O strategie de preț bine conturată ar trebui să fie în echilibru cu poziționarea produsului sau serviciului și cu obiectivele pe termen lung ale companiei.

➤ *De reținut:*

- Strategiile de preț trebuie să fie flexibile și adaptate la contextul industriei, combinând:
 - Analiza costurilor;
 - Psihologia consumatorului;
 - Obiectivele pe termen lung ale companiei.

Exemplu emblematic: Apple reușește să justifice prețuri premium prin inovație și valoare percepută, în timp ce Honor folosește prețuri de penetrare pentru a cuceri piața.

- Prețul nu este doar un număr, ci un instrument strategic pentru positioning și creștere.
- Datele clienților (comportament, feedback) sunt critice pentru ajustări rapide.
- Balans între profit și loialitate: Prețurile trebuie să reflecte valoare, nu doar cost.

11.3.Exerciții

Exercițiul 1. Identificarea strategiei de preț

Scenariu: O companie de îmbrăcăminte sportivă lansează o pereche de adidași la un preț foarte ridicat (300 USD), apoi reduce prețul la 150 USD după 3 luni.

Ce strategie de preț utilizează?

Exercițiul 2. Aplicarea strategiei în context

Scenariu: Creați o strategie de preț pentru o companie care lansează un smartwatch nou cu funcții inovatoare (ex.: monitorizare sănătate avansată).

Alegeți două strategii adecvate și explicați de ce le-ați selectat.

Exercițiul 3. Analiza critică

Scenariu: O companie aeriană vinde bilete pentru același zbor la prețuri diferite:

100 USD dacă sunt cumpărate cu 6 luni în avans,

300 USD dacă sunt cumpărate cu o săptămână înainte de zbor.

Ce strategie de prețuri este folosită? Cum influențează această strategie comportamentul consumatorilor?

Exercițiul 4. Studiu de caz

Scenariu: Un restaurant observă că majoritatea clienților comandă doar felul principal, dar nu deserturi sau băuturi. Profitul este sub așteptări.

Propuneți o strategie de preț care să crească profitul și explicați cum va funcționa.

11.4.Referințe

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management.
2. Nagle, T. T., Hogan, J., & Zale, J. (2016). The Strategy and Tactics of Pricing.
3. Talluri, K. T., & van Ryzin, G. J. (2004). The Theory and Practice of Revenue Management.
4. Anderson, E. T., & Simester, D. (2003). Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales.
5. WHO (2018). Guidelines on Tiered Pricing for Medicines.
6. <https://smarters.ro/grow/strategii-de-pret/>
7. Nagle, T.T., & Müller, G. (2017). The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315185309>
8. Kent B. Monroe, Pricing: Making Profitable Decisions, McGraw-Hill higher education, McGraw-Hill/Irwin series in marketing, ISSN 2691-4433, McGraw-Hill/Irwin, 2003, ISBN 0072528818, 9780072528817
9. Shaw, Michael J. The Academy of Management Review, vol. 25, no. 2, 2000, pp. 441-43. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/259025>. Accessed 10 Feb. 2025.
10. Michael Levy, Dhruv Grewal, Praveen K. Kopalle, James D. Hess, Emerging trends in retail pricing practice: implications for research, Journal of Retailing, Volume 80, Issue 3, 2004, Pages xiii-xxi, ISSN 0022-4359, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.08.003>.
11. Dhruv Grewal, Kusum L. Ailawadi, Dinesh Gauri, Kevin Hall, Praveen Kopalle, Jane R. Robertson, Innovations in Retail Pricing and Promotions, Journal of Retailing, Volume 87, Supplement 1, 2011, Pages S43-S52, ISSN 0022-4359, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.008>.
12. Ghose, Anindya and Sundararajan, Arun, Evaluating Pricing Strategy Using Ecommerce Data: Evidence and Estimation Challenges (April 3, 2006). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=895188> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.895188>
13. Neumann, W. Patrick, Shane M. Dixon, and Anna-Carin Nordvall. "Consumer demand as a driver of improved working conditions: the 'Ergo-Brand' proposition." Ergonomics 57.8 (2014): 1113-1126.
14. Breffni M. Noone, Linda Canina, Cathy Enz "Strategic Price Positioning for Revenue Management: The Effects of Relative Price Position and Fluctuation on Performance.", November 2012, Journal of Revenue and Pricing Management 12(3):207-220, DOI: 10.1057/rpm.2012.48.