

# PLANUL OPERAȚIONAL ȘI IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI ASUPRA MEDIULUI DE AFACERI

Silvia-Elena, Isachi<sup>1</sup>  
Georgiana, Chițiga<sup>2</sup>

## Rezumat:

*Pentru obținerea unei finanțări adecvate pentru afaceri, planul operațional și managementul au un rol deosebit de important indiferent dacă este vorba de o afacere care se extinde sau una care trebuie doar redirectionată. Această necesitate de-a utiliza corespunzător un plan operațional și de-a implementa adecvat funcția managerială la nivelul firmelor românești este cu atât mai stringentă cu cât România este în Uniunea Europeană, iar firmele noastre trebuie să facă față concurenței acerbe de pe această piață. Articolul face o prezentare a aspectelor generale privind gestionarea afacerilor, structura planului operațional într-o afacere - obiectiv fundamental - și organizarea resurselor umane în activitatea de cadru, proprietarii de afaceri și responsabilitatea acestora, firmele mici, dificultățile și riscurile lor, dar și exigențele pentru firmele românești pe piața europeană.*

**Cuvinte cheie:** plan operațional, managementul afacerii, firme, riscuri.

**Clasificarea JEL:** D23.

## 1. Planul operațional – necesitatea unei finanțări optime

Pentru o finanțare externă, planul operațional necesar reliefează modul de transpunere în practică a strategiei construite într-o afacere, alături de sursele proprii de finanțare. Structura obținerii finanțării depinde foarte mult de natura afacerii și de modul în care sunt tratate celelalte capitole ale documentației de finanțare sau planului de afaceri. Desigur că finanțarea se solicită, de regulă, pentru un proiect de investiții. Alături de un grafic de realizare și implementare a investiției este necesar să se arate că au fost avute în vedere principalele aspecte ale afacerii și că se dispune de soluțiile de rezolvare a problemelor ce pot interveni. Un plan operațional va cuprinde următoarele elemente: forța de vânzare, producția, personalul, protecția împotriva riscurilor.

*Forța de vânzare* va fi examinată cu mare atenție de către creditorii/investitori. Ei vor să vadă modul în care întreprinzătorul își abordează vânzările și cum este apt să răspundă la multiple întrebări din domeniu.

*Producția* trebuie să stea în atenția întreprinzătorului, mai ales că el trebuie să demonstreze și să probeze în fața finanțatorului că este capabil să organizeze acest domeniu al afacerii. În cazul în care nu s-au tratat în alte secțiuni, aici se vor avea în vedere întrebări: Care va fi calea de obținere a produsului oferit? Care va fi fluxul de producție? Ce utilaje vor fi necesare? Care vor fi capacitățile lor de producție? Cum va fi măsurată, controlată, îmbunătățită calitatea? Unde va fi localizată afacerea și ce avantaje are? Ce tip de asigurare necesită afacerea dumneavoastră?

*Personalul* este resursa cea mai importantă într-o afacere. Planul operațional trebuie să arate ce persoane sunt necesare pentru desfășurarea afacerii, acordând atenție următoarelor întrebări: De câți angajați este nevoie? Normă întreagă sau normă redusă? Se va lucra în mai multe schimburi? Care este programul de lucru? Există o fișă a postului pentru fiecare poziție din structura de personal? Ce grilă de salarizare este stabilită? Este ea în concordanță cu situația existentă la momentul respectiv pe piața forței de muncă? Ce program de pregătire și perfecționare al salariaților se are în vedere?

---

<sup>1</sup> Asistent cercetare, doctorand, Centrul de Cercetări Financiare și Monetare "Victor Slăvescu", silvia.isachi@gmail.com.

<sup>2</sup> Cercetător științific, Centrul de Cercetări Financiare și Monetare "Victor Slăvescu", georgiana\_chitiga@yahoo.com.

*Protecția împotriva riscurilor* este un element ce se apreciază în funcție de existența unor polițe de asigurare a activelor companiei, asigurare pentru răspundere civilă, asigurare pentru răspundere profesională, asigurarea de viață și în caz de accidente a personalului etc.

Planul operațional va fi examinat cu atenție de către un investitor/creditor interesat în finanțarea afacerii. Echipa de examinare și mai ales specialiștii în domeniul respectiv vor sesiza orice neregulă, orice limită în organizarea operativă a afacerii.

## **2. Aspecte generale privind managementul afacerii**

Finanțatorii știu că două din cele mai periculoase probleme cu care se confruntă afacerile noi sunt reprezentate de suprasolicitarea întreprinzătorului-manager și de lipsa unei echipe de conducere experimentale, cu abilități în domeniul respectiv. Alături de acestea putem enumera și alte dificultăți de care se lovesc afacerile incipiente (finanțarea, plata impozitelor și taxelor, activitatea de cercetare, marketing-ul etc.). Una din cauzele care duc la falimentul afacerii o reprezintă lipsa de competență și experiență a managementului. Aceasta este deseori umbrită de cauze mai evidente, cum ar fi competiția puternică, lipsa capitalului, amplasare nefavorabilă sau expansiune prematură. S-a constatat că falimentele firmelor mici sunt rezultatul managementului defectuos. Posesorii de capital spun deseori că ei investesc în echipe manageriale, nu în idei și produse. Din acest motiv această secțiune trebuie să demonstreze că echipa managerială propusă este una câștigătoare. În activitatea de management apar o serie de elemente specifice, care pot să facă destul de dificilă această funcție esențială a unei firme.

Am dori să semnalăm următoarele:

- Orice activitate managerială conține în sine germenul distrugerii ei; Schimbarea permanentă a mediului concurențial de afaceri este singura constantă în viața unui manager; Managerul nu dispune niciodată de timpul necesar pentru analiza amănunțită a unei situații existente și elaborarea unei decizii bine fundamentate; Managerul nu are niciodată posibilitatea să verifice ce s-ar fi întâmplat dacă ar fi luat o altă decizie; Managerul descoperă uneori țelul înaintând pe drumul către acesta.

Managementul firmelor trebuie să se bazeze puternic pe cunoștințe. Există mai mulți factori care impulsionează managementul bazat pe cunoștințe:

- Creșterea exponențială a producției, transmiterii și utilizării informațiilor și cunoștințelor; amplificarea conținutului de cunoștințe din procese, produse, servicii și piețe; creșterea rapidă a supraîncălzirii cu informații a personalului; accelerarea puternică a uzurii morale a personalului, datelor, informațiilor și cunoștințelor; intensificarea cererii pentru acces mai ușor și mai rapid la structuri relevante de date, informații și cunoștințe; dublarea capacității de procesare a computerelor la fiecare 18 luni (Legea lui Moore); creșterea costului rețelelor de calculatoare, proporțional cu mărirea rețelei, în timp ce valoarea rețelei se amplifică exponențial (Legea lui Metcalf); dublarea volumului de date pe care le dețin firmele mari la fiecare 12 luni (estimarea IBM); sporirea sistemelor și instrumentelor de soft managerial disponibile pentru managementul organizației.

Descrierea echipei manageriale prezintă persoanele ce vor avea rol hotărâtor în inițierea și derularea afacerii. Examinatorul care va fi și posibilul finanțator trebuie să fie convins că cei din conducere sunt capabili să asigure succesul afacerii. Prin urmare, se face distincția între:

- a) întreprinzători - este necesară prezentarea unor informații legate de persoanele fizice/juridice responsabile de proiectarea, inițierea și derularea afacerii. Întreprinzătorii se pot limita doar la deținerea unei părți a capitalului social al firmei sau pot fi întreprinzători activi – persoane ce s-au implicat în mod semnificativ cu capital și care vor participa/participă cu experiența și aptitudinile lor la conducerea efectivă a societății.

Există totuși o serie de caracteristici pe care întreprinzătorii ar trebui să le aibă și care merită specificate: încredere în tot ceea ce întreprind; capacitatea de a face față eșecurilor; inventivitate; perseverență; ușurință în asumarea riscului; dedicare totală;

b) directori - sunt persoane care poate nu au investit în afacere, dar al căror talent și pricepere influențează important afacerea având o relație contractuală, cu compania și o răspundere fiduciară asupra ei. Un comitet director puternic este un activ însemnat pentru societate, ce adaugă credibilitate echipei de conducere. Se impune prezentarea componentei comitetului director, numele directorilor, vârsta, pregătirea, experiența lor. Trebuie să se accentueze experiența fiecărui director și modul în care va ajuta compania.

c) corpul consilierilor - are un rol important în management și multe din companiile noi se îndreaptă spre corpul consilierilor pentru asistență în operațiunile tehnice de marketing, de planificare sau de orice altă natură. Creditorii și investitorii doresc să vadă că întreprinzătorul caută sfaturi, și-a creat un sistem oficial de asigurare, că nu se va izola decizional – realitate des întâlnită în cazul persoanelor ocupate cu ridicarea unei noi companii. În timp ce comitetul director are mai mult o natură legală, corpul consilierilor are mai mult o natură funcțională. Corpul consilierilor trebuie să fie format din indivizi cu experiență valoroasă în domeniu. Fără constrângerile legale cerute de consiliul director, acești consilieri au capacitatea să vă ajute și să vă ofere consultanță în afacerea dumneavoastră.

d) consultanții-cheie - au un rol important în activitatea de management. Când se solicită finanțări externe, ultima parte a prezentării echipei manageriale trebuie să conțină o scurtă mențiune referitoare la consultanții externi cu care se lucrează pe măsură ce compania crește. Ei sunt persoane cu un statut special în echipa managerială, dar care nu ocupă un loc oficial în aceasta. Consultanții externi oferă experiența care lipsește unei companii în primii ani. Descrierea serviciilor oferite companiei de fiecare consultant, calificarea sa ca expert și menționarea avantajelor aduse de acesta companiei sunt elemente foarte importante pentru relevarea forței compartimentului managerial.

*Proprietarii afacerii.* În cadrul planurilor de afaceri sau altor documente prin care se solicită bani pentru diverse proiecte din finanțări bancare, private sau bugetare (din surse naționale sau europene), o scurtă secțiune privitoare la cei care controlează și dețin compania va ajuta finanțatorul să dobândească o mai bună înțelegere a modului în care vor fi luate deciziile. Investitorii vor căuta să aibă o poziție semnificativă în companie în schimbul banilor lor. De aceea, ei vor fi interesați de cota de capital social ce a rămas nealocată (în cazul societăților noi) sau ce cotă din noul capital social vor putea să dețină în urma investiției făcute (pentru societățile deja existente).

*Politica de management a resurselor umane.* Dimensionarea resurselor umane este o problemă de management și se va face prin „traducerea” prognozelor preliminare de desfacere și producție în efective de personal necesar. În această etapă, *obiectivul fundamental* este dublu:

- estimarea costului total cu salariile, cu celelalte forme de remunerare precum și a cheltuielilor indirecte aferente; schițarea unui plan de recrutare preliminar care să prevadă numărul de persoane ce trebuie angajate (sau concediate) și calificările acestora, precum și datele (timp) aproximative. În practică, există două tipuri generale de organizare: cu detalieri pe produs și cu detalieri pe responsabilități.

Politica de management a resurselor umane este definită de următorii factori:

- Sincronizarea se referă la asigurarea unei evoluții raționale a cheltuielilor salariale în raport cu veniturile obținute din afacere. La demararea afacerii trebuie păstrat un nivel al cheltuielilor cât se poate de scăzut, dat fiind faptul că la acel moment de cele mai multe ori afacerea generează prea puține beneficii.

- Selecția se referă la necesitatea implementării unor proceduri eficiente de recrutare a personalului. O corectă decizie de angajare este absolut necesară în primii ani de existență a

companiei. Într-un plan de afaceri este recomandabil să acordăm atenție standardelor și procedurilor de angajare, pentru ca încă de la început firma să dispună de personal capabil.

- Motivarea (recompensarea) salariaților se referă la prezentarea succintă a beneficiilor angajaților. Ea poate fi: - pozitivă se bazează pe amplificarea satisfacțiilor personalului; - negativă: se bazează pe amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor dacă nu realizează obiectivele și sarcinile repartizate. Procesul motivării trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici: 1. să fie complex – utilizarea combinată a stimulentele materiale și morale. 2. să fie diferențiat – prin luarea în considerare a caracteristicilor fiecărei persoane și a fiecărui loc de muncă; 3. să fie gradual – să satisfacă succesiv necesitățile personalului în strânsă corelație cu aportul său.

#### *Firmele mici și problemele lor în obținerea finanțării*

Problemele care pun în pericol existența firmelor mici sunt multiple (număr limitat de angajați, lipsa unei informații de calitate privitoare la mediul economic, resurse financiare limitate, echipă de conducere insuficient de experimentată și pregătită, dependența de o anumită nișă de piață etc.) și conduc la vulnerabilitatea accentuată a acestui gen de companii. Totuși, cele mai grave probleme cu care se confruntă o firmă mică pot fi considerate următoarele: managementul nu dispune de abilitățile necesare în anumite domenii-cheie; managementul nu are timp să rezolve dificultățile ce apar pe parcursul dezvoltării firmei și nici resursele financiare necesare angajării de personal calificat în domeniu. De foarte multe ori este „tratat” numai efectul, fără a lucra asupra cauzei problemei; managementul se limitează la a reacționa la apariția problemelor, neîncercând să anticipeze, să planifice activitatea; informația managerială ce servește la luarea deciziilor este limitată; lipsa de experiență necesară expansiunii dincolo de limitele sectorului în care activează; profunda implicare a patronului firmei, fapt ce pune în pericol obiectivitatea deciziilor luate.

Dar situația nu trebuie dramatizată, deoarece, deși firmele mici au dezavantaje evidente comparativ cu firmele mari, acestea dispun și de o serie de atuuri în fața competitorilor de talie superioară: deciziile sunt luate mai rapid, minimizând intenția în procesele de adaptare rapidă la cerințele pieței; o mai mare rapiditate de punere în practică a deciziilor luate; relații mai echitabile între manageri și subalterni, ceea ce conduce la relații profesionale mai flexibile, mediu de lucru mai destins, comunicare eficientă în cadrul organizației; mediu de lucru transparent în care angajații își pot vizualiza mai rapid efectele benefice ale eforturilor și pot valorifica creativitatea; managerii sunt mai aproape de produs, de client și de piață, fiind în măsură să reacționeze mai rapid la modificările survenite în mediul economic. În opinia specialiștilor, cele mai frecvente greșeli care ar putea diminua eficiența planului managerial, ar putea fi următoarele: dependența de prieteni necalificați sau de familie în pozițiile manageriale cheie; presupunerea nefondată, că un succes anterior în altă ramură se va aplica și în ramura curentă; prezentarea unei filosofii manageriale tip omul-echipă; încercarea de atragere a unor manageri foarte buni fără a le oferi și participării în cadrul firmei sau pachete salariale adecvate; prezentarea unei structuri organizatorice neadecvate afacerii în sine etc.

*Riscurile asociate.* În cadrul documentației pentru solicitarea de finanțări externe este important să se prezinte atât aspectele pozitive, cât și pe cele negative ale afacerii. Secțiunea planului referitoare la riscurile afacerii este șansa solicitantului să demonstreze că are capacitatea de a vedea în ansamblu și abilitatea de a trece peste schimbările ce apar în afaceri. Realitatea este că nici o sumă de bani nu compensează pierderea siguranței ca urmare a părăsirii unei slujbe sigure. Iată câteva exemple ce pot crea probleme afacerii: competitorii își diminuează prețurile; un client important reziliază contractul; rata de creștere a industriei respective se degradează; costurile de producție depășesc estimările; nu se ating vânzările previzionate etc.

Odată identificate riscurile ce afectează afacerea, trebuie găsiți factorii de limitare a acestora. E important să se știe că, privitor la categoriile generale de risc, riscul de piață este limitat de conceptul de afacere promovat, riscul concurențial - de nivelul prețurilor practicate și strategia de dezvoltare susținută, riscul de management - de experiența întreprinzătorului și

a echipei sale, riscul financiar - de precauția în contractarea de datorii și de creșterea financiară prevăzută. Prezentarea riscurilor afacerii se poate realiza sub două forme și anume:

- includerea unui subcapitol dedicat riscurilor - ce va prezenta toate riscurile semnificative determinate, precum și acțiunile managerilor pentru contracararea și reducerea la minim a acestora. În această situație, când se dedică estimării riscurilor o secțiune specifică, această componentă a documentației pentru obținerea finanțării va trebui să fie caracterizată de completitudine și nu de selectivitate. Dacă se includ aici doar acele riscuri care se pot contracara în mod satisfăcător, atunci încrederea sa în afacere va fi serios afectată.

- abordarea problemei riscurilor conexe în secțiunile potrivite ale documentației sau planului de afaceri, în funcție de expunerea la risc a diferitelor "zone" ale afacerii prezentate. Este bine cunoscut că abordarea riscurilor afacerii reprezintă un element de importanță capitală în special pentru finanțatori - creditori. Aceștia vor studia cu atenție sporită factorii ce pot conduce la imposibilitatea de a-și recupera sumele avansate și dobânzile aferente acestora.

Din punctul de vedere al specialiștilor în domeniu, cele patru elemente ce pot influența nivelul riscului de creditare a afacerii sunt:

- calitatea conducerii firmei debitoare;
- dinamica industriei în care se încadrează afacerea;
- situația financiară a debitorului;
- nivelul garanției.

Principalele variabile asupra cărora acționează factorii de risc sunt: prețurile produselor/serviciilor vândute, rata dobânzii, costurile forței de muncă, durata de încasare a creanțelor, durata de rambursare a datoriilor către furnizor, prețul utilităților, prețurile materiilor prime.

- Prețurile utilizate în prognoza cifrei de afaceri sunt supuse unui puternic risc. Potențialii factori de risc în atingerea nivelului prognozat sunt: concurență puternică; produse proprii de slabă calitate; costuri proprii mari; modificarea mediului economic; modificări ale comportamentului consumatorului.

- Rata dobânzii. Posibilii factori de risc în depășirea nivelului prognozat al ratei dobânzii sunt: înregistrarea și acoperirea unui deficit de numerar neașteptat; scumpirea creditului pe perioada de previziune; îndatorare mare; finanțare imprudentă a investiției planificate.

- Costurile forței de muncă. Potențialii factori de risc în depășirea nivelului prognozat al costurilor forței de muncă se referă la următoarele aspecte mai importante: subdimensionare organigramii inițiale sau în raport cu evoluția prognozată; mișcări sindicale puternice; dependență de anumite categorii de personal; conducere slabă; relații de muncă necorespunzătoare etc.

- Durata de încasare a creanțelor. Cu cât durata de încasare a creanțelor este mai mare, cu atât există riscul mai mare să nu se mai încaseze sumele la valoarea lor inițială, ci la o valoare mai mică, datorită deprecierii cauzate de inflație sau să se ajungă la litigii cu clienții, în urma cărora să se recupereze numai o parte din sumă sau nimic, dacă clientul a ajuns în stare de faliment.

- Durata de rambursare a datoriilor către furnizori. Ca factori de risc putem avea în vedere: pierderea unor furnizori importanți din cauza întârzierilor nepermis de mari în achitarea datoriilor comerciale sau declanșarea unor posibile acțiuni în justiție de către firme furnizor (acțiuni care pot conduce și la falimentul firmei debitor).

- Prețul utilităților. În această zonă drept potențiali factori de risc putem să îi avem în vedere pe următorii: tehnologie învechită; dependența de un număr restrâns de furnizori; politici operaționale nefavorabile.

- Prețurile materiilor prime. Drept potențiali factori de risc care au ca sursă prețurile materiilor prime putem enumera pe următorii: politicile comerciale ale furnizorilor; penuria de materiale la nivel regional, național sau internațional; dependența de o piață de monopol sau oligopol la nivelul unei materii prime importante; reglementări vamale, fiscale; incapacitatea de a folosi înlocuitori etc.

Proiectele de investiții au o serie de riscuri:

- riscuri fizice - influențează precizia estimării vânzărilor, exigențele privind tehnologia, necesarul de resurse materiale și de altă natură.; riscuri financiare - inflația are un impact foarte puternic asupra viabilității financiare a proiectului, deoarece ea influențează volumul mijloacelor fixe, capitalul circulant, costurile de producție și încasările din vânzări.

O altă metodă de clasificare a riscului este cea care face distincția între riscul de piață (puțin sau deloc controlabil) și riscul de întreprindere (controlabil).

Cele mai importante riscuri de întreprindere potențiale sunt următoarele: greutate în aprovizionarea cu materii prime și materiale; recrutare de personal; modificări legislative; posibile reacții ale concurenței (scăderea prețurilor sau lansări de noi produse); alte riscuri (politice, sociale, climatice) etc. Ca riscuri de întreprindere potențiale putem aminti: riscuri tehnologice (legate de activitatea de cercetare-dezvoltare); existența unui număr restrâns de furnizori; existența unui număr restrâns de clienți; incapacitatea rețelei de distribuție; dependența afacerii de una/câteva persoane-cheie etc.

Conform unui studiu național recent referitor la finanțarea firmelor românești rezultă că cele mai frecvente modalități de finanțare utilizate au fost: autofinanțarea, creditele bancare și leasing-ul. Întreprinzătorii au utilizat fondurile pe care le-au avut la dispoziție, în primul rând, pentru achiziționarea de noi utilaje și echipamente, iar în al doilea rând pentru finanțarea activităților curente.

### 3. Concluzii

Odată cu intrarea României în Uniunea Europeană (începând cu 2007), pentru firmele românești s-au deschis noi oportunități de finanțare, nu numai din resurse bancare, ci și din fondurile europene. Pentru a putea accesa asemenea fonduri se impune:

1) cunoașterea strategiei guvernului și a legislației privind accesarea de fonduri europene, informații care se găsesc pe site-urile organismelor europene și pe cele ale organismelor românești de profil;

2) cunoașterea și respectarea cu strictețe a procedurilor care se cer pentru întocmirea documentației pentru accesarea unor asemenea fonduri europene;

3) contactarea din timp a firmelor care au statut de furnizori de servicii de consultanță pentru întocmirea studiilor de fezabilitate și prefezabilitate, de impact, de marketing sau planurilor de afaceri cerute de asemenea tipuri de finanțări;

4) identificarea de parteneri de colaborare pentru finalizarea unor proiecte unitare și de anvergură, de interes național sau local, parteneri care pot fi din rândul universităților, institutelor de cercetare științifică, autorităților locale, organizațiilor non-guvernamentale, firmelor private și alte entități interesate.

### Bibliografie

1. Alan, W., *Planul de afaceri*, Editura Teora, București, 2000;
2. Dumitrașcu, D.D., Popa D., *Management operațional*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2012;
3. Frâncu, M., Moceanu, R., *Ghidul firmei românești pe piața europeană unică*, Editor Tribuna Economică, București, 2006;
4. Ilieș, L., Crișan, E., *Managementul firmei și planul de afaceri*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2009;
5. Mihalcea, R., Androniceanu, A., *Management: fundamente, interferențe, studii de caz, soluții*, Editura Economică, București, 2000;
6. Nickels, W.G., Hugh, J.M.Mc., Hugh, S.M.Mc., *Understanding Business*, Masby College Publishing, Boston, 1990;
7. Nicolescu, O., Nicolescu, L., *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005;
8. Porojan, D., Bișa, C., *Planul de afaceri: concepte, metode, tehnici, proceduri*, Editura IRECSO, București, 2010.