



Etapele de viață ale unei întreprinderi mici sau mijlocii

The life cycle phases of a small or medium enterprise

Lecturer Amedeo ISTOCESCU, Ph.D.
The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania
Email: amedeoistocescu@yahoo.com

Abstract

The paper presents on the beginning the main general criteria and also the main specific criteria used for an appropriate understanding of small or medium sized organizations' life cycle. After that, we develop with a lot of important details the eight phases of the small or medium sized organizations' life cycle.

Keywords: *Small or medium sized organizations' life cycle; the documentation phase, the starting point, the development of the business, the strengthening phase, the enlargement of the business, the "top" of the business (maturity), the declining of the business, the business withdrawal.*

Organizațiile private mici sau mijlocii, precum, ca și cele de mari dimensiuni, parcurg în decursul existenței lor în lumea afacerilor de orice tip, în cadrul unei economii naționale (ori chiar regionale), mai multe **etape**. Aceste etape alcătuiesc, în fireasca și logica lor succesiune, ceea ce se înțelege, în contextul afacerilor, prin **ciclu de viață al unei întreprinderi private mici sau mijlocii**.

Etape din viața unei organizații. Ciclul de viață al unei întreprinderi – delimitări conceptuale

Interpretând, într-o primă versiune, sensul etimologic al termenilor „etapă”, respectiv „ciclu de viață”, trebuie să facem ulterior și o adaptare a acestor concepte la lumea afacerilor, mai precis la domeniul întreprinderilor private mici sau mijlocii. În contextul oferit de „cerințele” acestei lucrări, *definițiile de lucru* pe care le propunem sunt următoarele:

Etapă din viața unei întreprinderi private mici sau mijlocii: stadiu, fază, interval de timp din existența unei organizații, necesar pentru realizarea unui anumit scop, bine definit încă din momentul conturării ideii de constituire a respectivei organizații într-un anumit context, influențat de mediul întreprenorial (real sau perceput), în funcție de anumite situații concrete de natură economică, socială, culturală, administrativă sau legislativă, în raport cu o anumită conjunctură locală, națională, regională sau chiar internațională.

De fapt, pentru cea mai mare parte a întreprinderilor mici sau mijlocii, etapele se succed într-o ordine firească, aproape aceeași, indiferent de tipul, dimensiunea și forma de proprietate a afacerii.

Există, fără îndoială, numeroase situații în care, în funcție de impactul unor factori ai mediului întreprenorial, etapele pe care le parcurge o organizație privată mică sau mijlocie se succed într-o manieră particulară și/sau au durate de timp diferite de ceea ce se poate considera a fi o medie statistică demnă de utilizat în analize ale acestui fenomen.

Ciclu de viață al unei întreprinderi private mici sau mijlocii: succesiune de etape, stări, fenomene, parcurse în desfășurarea unui proces de inițiere, creare, dezvoltare, consolidare, expansiune, maturitate, respectiv declin și retragere din lumea afacerilor, cu referire directă la o organizație privată mică sau mijlocie.

Ciclul de viață reprezintă totalitatea acestor etape, iar succesiunea acestora are, în mod firesc, o importanță aparte în înțelegerea întregului proces.

În contextul analizei noastre, conceptul are și sensul de revenire, în anumite condiții, la o stare sau etapă deja parcursă, imediat sau mult anterioară celei curente.

Criteriile de periodizare a etapelor din viața unei întreprinderi mici sau mijlocii

Pentru analizarea atentă a etapelor din viața unei organizații private mici sau mijlocii, se recomandă a se studia cu atenție **două categorii de criterii** care ajută la realizarea unei corecte periodizări. Pe de o parte, trebuie luate în considerare *criteriile generale* de timp, domeniu de activitate, amplasare teritorială și intensitate a activității. Pe de altă parte, într-un context mai larg, trebuie luate în considerare și *alte „variabile”*, respectiv alte criterii specifice, marcate puternic de personalitatea întreprinzătorului. Dintre acestea amintim: vârsta, educația, pregătirea în domeniul de activitate al organizației, pregătirea în domeniul vast al managementului, gradul de provocare și de acceptare a riscului aferent afacerii, pregătirea în domeniul juridic, pregătirea în domeniul financiar-contabil, pregătirea în domeniul informațional și al tehnologiei comunicării. Din ce în ce mai mult, o parte însemnată dintre aceste „variabile” au trecut sub „controlul” unor firme care asigură consultanță și expertiză în domenii concrete, ceea ce diminuează corespunzător o parte din costurile necesare realizării în cadrul organizației a acestor activități, dar reduce și controlează și incertitudinea asociată succesului afacerilor private mici sau mijlocii. Sintetizăm, în figura 1, criteriile generale și criteriile specifice care permit înțelegerea corectă a eșalonării temporale a etapelor din viața unei întreprinderi private mici sau mijlocii.

Criterii generale

- **Timpul** surprinde, în manieră cronologică, modul în care se succed etapele care constituie „viața” unei organizații private mici sau mijlocii. Deși timpul se derulează într-un singur sens, iar etapele își urmează cursul firesc, există situații în care este necesară revenirea la o etapă deja parcursă și alocarea unui alt orizont de timp decât cel firesc și care, în fond, deja s-a scurs;
- **Domeniul de activitate** induce importante particularități în privința „scurgerii” etapelor, deoarece în unele domenii evoluțiile sunt mai rapide, iar în altele, în mod inevitabil, mai lente. Ca regulă, cu cât domeniul este mai dificil ori

mai vast, ori mai supus influențelor mediului întreprinorial, adesea nefavorizant sau doar permisiv, cu atât durata fiecărei etape este mai mare;

- **Amplasarea teritorială** induce alte particularități, de tipul accesului la diverse categorii de resurse, al infrastructurii de transport, rezultate din particularitățile organizatorice ale întreprinderii;

- **Intensitatea activității** se corelează cu „acțiunea” propriu-zisă a întreprinzătorului, care poate să fie una ce valorizează „funcționarea”, respectiv „dezvoltarea” organizației.

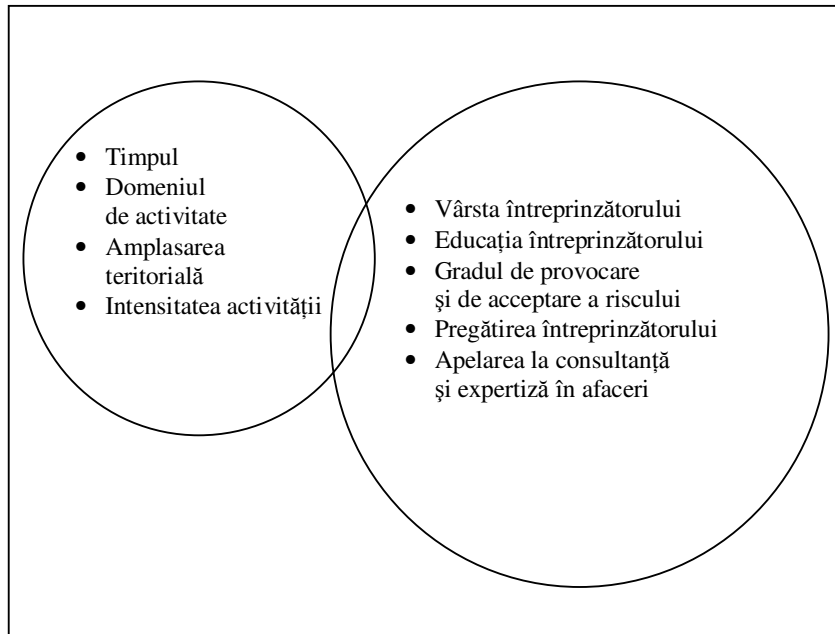


Figura 1. Criterii de periodizare a etapelor din ciclul de viață al unei întreprinderi mici sau mijlocii

Criterii specifice

- **Vârsta întreprinzătorului** se corelează cu etapele din viața organizației, în sensul că demararea unei afaceri proprii încă în timpul sau la puțin

timp după după finalizarea studiilor, asociată și unui curaj firesc acestei perioade din viață, poate induce un ritm mai rapid de succesiune a unora dintre primele etape din ciclul de viață al organizației, evident, cu anumite riscuri;

- **Educația** este factorul care permite potențialului întreprinzător să deceleze cât mai corect motivele care îl pot determina să dorească înființarea și chiar conducerea unei proprii organizații. Aceste „motive” se corelează adesea cu diverse etape din viața organizației și pot determina succesul sau insuccesul acestora;

- **Pregătirea în domeniul de activitate al organizației** ajută întreprinzătorul să înțeleagă mai bine „mersul” activității organizației și prin urmare să accepte imperativele fiecărei etape;

- **Pregătirea în domeniul managementului** reprezintă un argument suplimentar pentru întreprinzător, care devine capabil să înțeleagă mai bine influențele și condiționările mediului întreprenorial asupra funcționalității organizației;

- **Gradul de provocare și de acceptare a riscului**, asociat cu specificul activității organizației, poate genera anumite influențe asupra duratei în timp a unor etape din viața întreprinderii;

- **Pregătirea în domeniul juridic** permite întreprinzătorului să asocieze mai bine imperativele de natură legislativă cu „durata” fiecărei etape din ciclul de viață;

- **Pregătirea în domeniul financiar-contabil** facilitează înțelegerea anumitor restricții și obligații de natură diversă, care sunt asociate cu diverse etape ale ciclului de viață al organizației;

- **Pregătirea în domeniul informațional și al tehnologiei comunicării**, mai ales pentru întreprinderi care acționează în anumite domenii de activitate, crează condițiile necesare pentru ca organizația să poată avea acces la informații relevante și în timp real;

- **Apelarea la consultați și la expertiza de specialitate** (în domeniul managementului, cel legislativ, cel informațional și al tehnologiei comunicării sau financiar-contabil) ajută întreprinzătorul să profite de experiență și de informații corecte în timp real și să evite greșelile inerente, asociate frecvent anumitor etape din viața organizației.

Etapele ciclului de viață a unei întreprinderi private mici sau mijlocii

Prezentăm în continuare, în raport cu cele mai importante două criterii de departajare, timpul și intensitatea activităților desfășurate de organizația privată mică sau mijlocie, etapele care în opinia noastră, constituie ciclul de viață al acestui tip de organizație. Cele opt etape sunt ilustrate, pentru o mai bună înțelegere, în fireasca lor succesiune în figura 2.

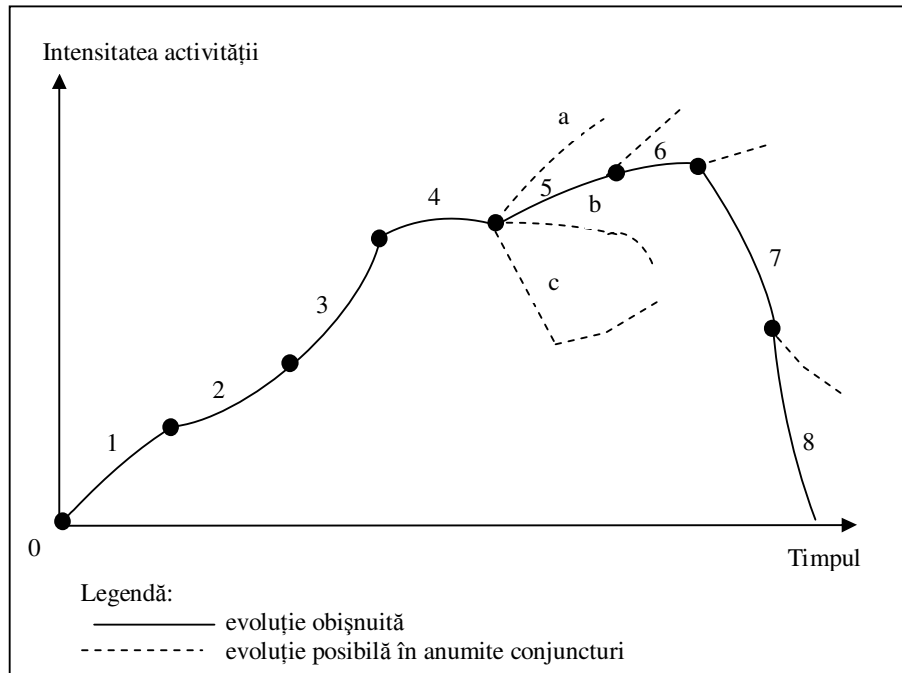


Figura 2. Etapele ciclului de viață a unei întreprinderi private mici sau mijlocii

- 1 – crearea organizației
- 2 – demararea propriu-zisă a activității
- 3 – dezvoltarea propriu – zisă
- 4 – consolidarea poziției pe piața aferentă
- 5 – expansiunea
- 6 – maturitatea;
- 7 – declinul
- 8 – retragerea din lumea afacerilor

■ **Prima etapă din ciclul de viață al întreprinderii private mici sau mijlocii, cea de creare propriu-zisă a organizației, este reprezentată de intervalul de timp alocat creării/înființării efective a organizației private de dimensiune mică sau mijlocie.**

Aflată la baza celor două axe, adică fiind *plasată chiar la începutul axei temporale și încă înainte de a se manifesta sub vreo formă oarecare intensitatea activității sale*, această etapă marchează în mod corect și concret momentul în care întreprinderea mică sau mijlocie se află foarte aproape/puțin înainte de începerea funcționării sale efective.

Înființarea/crearea efectivă a organizației, atât din punct de vedere juridic, dar și din punct de vedere managerial (adică decizional, informațional, organizatoric, respectiv al resuselor umane), se află, de cele mai multe ori, în răspunderea directă, integrală, efectivă a întreprinzătorului, a asociaților sau a consultantului solicitat să se ocupe exact de acest fapt: înființarea întreprinderii private mici sau mijlocii.

Etapă de creare propriu-zisă a organizației private mici sau mijlocii *este dificilă, plină de neprevăzut, cronofagă*, solicitând, de cele mai multe ori, timp îndelungat. În cadrul acestei etape *trebuie obținute diferitele avize, aprobări, autorizații, trebuie asigurată respectarea, cel puțin la nivei minim, a principiilor generale ale managementului științific, dar și a principiilor specifice componentelor acestuia*. Un rol aparte îndeplinesc principiile de structurare rațională a componentei organizatorice a managementului, de a căror respectare depinde și realizarea corectă a „arhitecturii” de ansamblu a celorlalte componente ale sistemului de management al organizației care se înființează.

Etapă necesită, în continuare, *demararea demersurilor firești pentru crearea relațiilor de lungă durată dintre organizația care se înființează și deținătorii de interese ai acesteia, alții decât întreprinzătorul, familia acestuia și, eventual, grupul de asociați*.

Dintre acești deținători de interese standard ai unei întreprinderi mici sau mijlocii, care se pot decela încă de la înființarea acesteia, reținem:

- managerii;
- colaboratorii interni;
- instituțiile de finanțare-creditare;
- organizațiile patronale;

- instituțiile guvernamentale;
- instituțiile neguvernamentale;
- administrația publică locală;
- comunitatea locală;
- partenerii de afaceri (furnizori, clienți, colaboratori externi);
- partenerii de afaceri (consultanți);
- parteneri de afaceri (contractanți și subcontractanți).

În figura 3 prezentăm, în sinteză, ansamblul tipic al deținătorilor de (endogeni și exogeni) ai unei organizații private mici sau mijlocii.

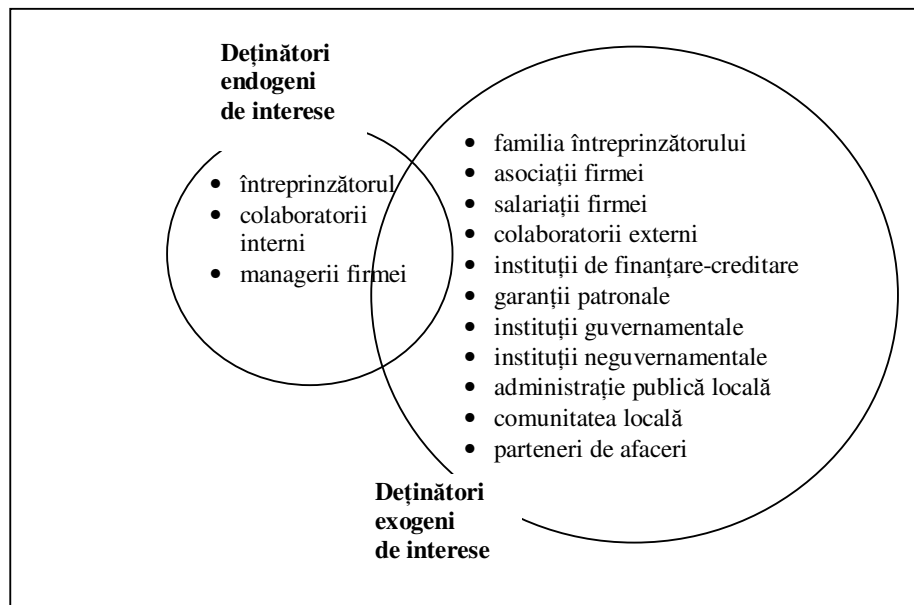


Figura 3. Deținătorii de interes ai unei întreprinderi mici sau mijlocii

În momentul în care această etapă începe să se deruleze, adică la momentul zero al axei temporale, intensitatea activității desfășurate de organizație este minimă, însă pe măsură ce procedurile juridice impuse de înființare sunt îndeplinite, întreprinderea privată mică sau mijlocie începe să funcționeze și, ca atare, începe să se producă o deplasare lentă pozitivă pe axa secundară, cea care

surprinde în manieră exactă intensitatea, pentru moment foarte redusă, a activității organizației.

De cele mai multe ori, pentru majoritatea întreprinderilor private mici sau mijlocii, în perioada imediat ulterioară importantului moment al înființării acesteia, nivelul de intensitate a activității acesteia rămâne minim. Etapa următoare, de demarare propriu-zisă a activității organizației, preia și dezvoltă, de regulă, toate evoluțiile pozitive ale primei etape din ciclul de viață a întreprinderii private mici sau mijlocii.

■ **Cea de a doua etapă, aceea de demarare propriu-zisă a activității întreprinderii private mici sau mijlocii, reprezintă pentru întreprinzător o deosebit de importantă provocare.**

În fond, organizația care abia a fost înființată trebuie să reprezinte o oglindă fidelă a propriei personalități. Iar personalitatea întreprinzătorului, ca a fiecăruia dintre noi, are și părți pozitive, utile și necesare, derivate din spiritul întreprinzător, dar are și aspecte negative, care se constituie, de cele mai multe ori, în obstacole în dezvoltarea unei afaceri proprii prin intermediul unei organizații recent înființate.

Ca urmare, demararea activității, *desfășurată atent, riguros, cu respectarea condițiilor/restricțiilor legislative*, crează premisele pentru desfășurarea ulterioară, chiar pe întreaga durată a existenței organizației, a unei activități economice profitabile, în primul rând pentru întreprinzător și familia acestuia, ca și pentru ceilalți asociați (dacă este cazul), dar și pentru ansamblul deținătorilor de interese. În fond, cei mai mulți dintre aceștia sunt reprezentați de alte organizații private, iar logica „motivării complexe a celor implicați în activitatea organizației” este una care poate crea un necesar și chiar înalt nivel de satisfacție reciproc, adică pentru toți partenerii de afaceri implicați.

Această etapă se realizează cu *stângăciile inerente oricărui început în viața economică și în lumea afacerilor*, se derulează cu pași (economici și financiari) mici, șovăielnici, cu dese întreruperi, poticneli și reveniri. Atenția întreprinzătorului și a celor din jurul său, care răspund de destinele organizației care intră în lumea plină de convulsii a afacerilor, este/trebuie să fie distributivă, astfel încât să se poată observa și identifica, adesea cu emoții sau chiar cu teamă,

dar totuși cu încredere și speranță, sau chiar cu acel curaj nebun, specific oricărui început în care întreprinzătorul crede, eventuale greșeli sau evoluții eronate.

Demararea propriu-zisă a activității organizației recent înființate, ca o a doua etapă distinctă din viața acesteia, *se derulează, de regulă, pe durata a cel mult un an, în cazul unui mediu întreprinorial favorizant desfășurării activităților întreprinoriale, dar se poate întinde chiar și pe mai mulți ani, adică primii din viața organizației, care sunt și cei mai dificili, în situația în care mediul întreprinorial este doar unul permisiv, care acceptă, fără să ajute, dezvoltarea activităților derulate de întreprinderi private mici sau mijlocii.*

În tabelul 1 prezentăm cele mai importante caracteristici ale celor două tipuri de mediu întreprinorial: cel real, evident sau manifestat, de care poate „profita” orice persoană care intenționează să se lanseze în lumea afacerilor, respectiv, cel perceput, sesizat prin intermediul simțurilor și al gândirii întreprinzătorului.

Caracteristicile mediului întreprinorial

Tabelul 1

Tip de mediu	Caracteristici
Mediul real, evident, manifestat	<ul style="list-style-type: none"> • Depinde de particularitățile domeniului economico-social ales de întreprinzător pentru organizația creată; • Depinde de amplasarea teritorială a organizației, de calitatea și/sau disponibilitatea accesului la resurse, de condițiile naturale și ecologice; • Diferă de la un întreprinzător la altul, în funcție de managementul practicat sau de echipa sa de management; • Include și elemente endogene, care influențează cele exogene organizației; • Diferă în funcție de etapa din ciclul de viață al organizației.
Mediul perceput, sesizat prin intermediul simțurilor și gândirii	<ul style="list-style-type: none"> • Are un pronunțat caracter personal; • Este mai puțin cuprinzător decât precedentul, dar se poate dezvolta, odată cu abilitățile întreprinzătorului de a sesiza, interpreta, înțelege și verifica elementele mediului ambiant exogen organizației sale; • Poate fi cunoscut în două modalități: afectiv și cognitiv.

Scopul esențial al acestei etape din viața organizației este acela de a permite, adesea indiferent de efortul impus, menținerea activă a organizației recent create pe piața corespunzătoare, în sfera de acțiune a deținătorilor de interese ai

acesteia, dar și creșterea în intensitate a activității întreprinderii, la început ușoară, graduală, iar apoi treptată, fermă și permanentă.

Demararea, în sine, ca o a doua etapă din ciclul de viață al organizației, poate reprezenta o primă perioadă de „cumpănă”, deoarece acesta este, din perspectiva competitorilor sau a altor entități din lumea afacerilor, cel mai potrivit moment pentru atacuri concertate. De cele mai multe ori, dacă organizația face față acestor provocări, atitudinea celorlalte părți implicate se schimbă, aceasta devenind, în timp, una de întrajutorare, de colaborare, chiar de prietenie (în fața altor competitori comuni mai puternici, de exemplu).

Nu sunt deloc rare situațiile în care *mai multe organizații private mici sau mijlocii decid să se asocieze și să desfășoare împreună diverse activități economice, pentru a se putea susține reciproc, dar și pentru a face față unui atac concertat din partea unor grupări economice mai puternice, mai interesate, mai „prezente” în lumea afacerilor sau mai motivate.*

■ **Cea de a treia etapă de evoluție a întreprinderii private mici sau mijlocii înființate, și care deja a demarat în lumea afacerilor, este asociată cu dezvoltarea propriu-zisă a acestei noi entități economice.**

Urmare firească a precedentelor etape, indiferent dacă perioada de demarare a fost mai scurtă sau mai îndelungată, dacă a fost marcată de probleme insurmontabile (la un moment dat), dificile sau doar de cele obișnuite, adică normale din punct de vedere întreprenorial-managerial, dezvoltarea este o etapă la care întreprinzătorul dorește să (se) ajungă cât mai repede posibil, în economia și în contextul procesului (complex) de lansare cu succes a acestuia în lumea afacerilor private.

Această etapă reprezintă un prim și important moment în care întreprinzătorul are posibilitatea să constate că *întreprinderea pe care a gândit-o, a inițiat-o și a lansat-o în afaceri începe să funcționeze cu adevărat, mai mult chiar, că aceasta evoluează corect, iar șansele de evoluție sunt reale și bine conturate*. Mai mult, intensitatea activității organizației crește în mod permanent și constant, ceea ce poate reprezenta o tendință pentru întreaga perioadă de timp asociată acestei etape.

În acest mod, acționând permanent în scopul continuării dezvoltării, în scopul evitării sau al depășirii inerentelor obstacole, al creării necesarelor „alianțe”

ale întreprinderii cu cei mai semnificativi deținători de interese, al valorificării oportunităților de afaceri care sunt generate în mediul economic și social, întreprinzătorul creator al întreprinderii sale private mici sau mijlocii își poate conduce afacerea timp de câțiva ani buni.

În tot acest timp, fie voluntar, la inițiativa întreprinzătorului, fie de la sine, odată cu dezvoltarea de ansamblu a organizației, *managementul propriu-zis al acesteia devine din ce în ce mai vizibil ca idei și acțiuni, mai sesizabil din perspectiva deținătorilor de interese exogeni, mai prezent din punctul de vedere al competitorilor direcți, mai ancorat în domeniul în care organizația acționează, mai performant, din perspectiva instrumentelor specifice utilizate.*

Riscurile inerente, existente încă din momentul înființării organizației fiind îndepărtate, tendința de evoluție fiind clară, identificabilă și sigură, întreprinderea, alături de managementul său, poate chiar împreună cu acesta, poate, din acest moment, să pregătească terenul pentru trecerea, poate mai fermă și mai decisivă decât în situațiile precedente, la o altă etapă din ciclul său de viață. În această etapă care urmează se dorește ca întreprinderea să devină din ce în ce mai vizibilă, mai integrată în lumea afacerilor, mai puternică, mai respectată, mai stabilă, mai profitabilă.

■ **Cea de a patra etapă din ciclul de viață al unei întreprinderi private mici sau mijlocii, de fapt o normală continuare a precedentei etape, este cea de consolidare a poziției pe piața aferentă, de consolidare a activității, de consolidare a prezenței efective în lumea afacerilor, a participării la dezvoltarea de ansamblu economică și socială.**

Această etapă este profund și intim legată (adesea chiar dependentă sau puternic influențată) de etapa de dezvoltare propriu-zisă a organizației, pe care o continuă însă cu instrumente specifice, adecvate noului „moment istoric” din ciclul de viață al acesteia.

Corelarea cu precedenta etapă se poate realiza în funcție de ambele criterii de analiză, respectiv timpul și intensitatea activității.

În ceea ce privește *criteriul temporal*, se poate observa că, de regulă, în cazul în care etapa de dezvoltare propriu-zisă s-a derulat rapid, într-un interval de timp scurt, de regulă cuprins între unul și doi ani, existând astfel pericolul ca această dezvoltare să nu se poată (auto)suține pe termen lung, deoarece s-a bazat

prea mult pe valorificarea excesivă și exclusivă a unei/unor oportunități de afaceri, atunci etapa de consolidare trebuie în mod necesar să se desfășoare pe/într-un interval de timp mai îndelungat. Acest fapt este impus de nevoia evidentă de a „certifica” faptul că dezvoltarea precedentă nu a fost exclusiv oportunistă, ci că aceasta are baze solide, care pot conduce la o stabilitate evidentă a afacerilor propriu-zise ale organizației private în cauză.

În cazul în care, din contră, etapa de dezvoltare s-a derulat pe parcursul mai multor ani, adică s-a produs „pas cu pas”, iar această dezvoltare a fost însoțită și de o firească, atentă și riguroasă „verificare” permanentă și consecventă în plan economic și managerial, atunci există posibilitatea, fără ca acest fapt să fie obligatoriu, ca etapa de consolidare să nu necesite un interval de timp îndelungat.

În fond, pentru cea mai mare parte a organizațiilor private mici sau mijlocii, conduse de către proprii întreprinzători/manageri, în cât mai mare măsură conform cerințelor managementului științific, dar cu valențe întreprinzătoriale evidente, se creează de la sine nu numai o firească nevoie de „continuitate” între aceste etape, dar și un necesar și dorit echilibru. De multe ori, acest lucru se poate produce și independent de dorința, știința sau capacitatea efectivă a celor care conduc organizația. Altfel spus, mediul de afaceri reglează, de la sine, într-o anumită măsură, evoluția acestui tip de organizații.

Și în ceea ce privește *criteriul intensității activităților*, interpretarea este, de cele mai multe ori, similară cu interpretarea prin prisma criteriului temporal. Există sau se creează și aici un echilibru, în sensul că o intensitate ridicată a activității din etapa de dezvoltare se recomandă să fie urmată de o intensitate mai puțin evidentă, pentru ca stabilitatea să se poată produce. În același mod, putem afirma și faptul că unei intensități moderate a activității, în perioada de dezvoltare, îi poate urma o intensitate puternică în această etapă de consolidare, tocmai pentru ca activitățile să fie „obligate” să se așeze pe un făgaș impus/cerut de întreprinzător sau, de ce nu, de lumea afacerilor din care face parte de acum și recent înființata (dar deja dezvoltată și consolidată) organizație privată mică sau mijlocie.

■ **Cea de a cincea etapă din ciclul de viață al unei întreprinderi mici sau mijlocii, mult dorită și îndelung așteptată de către întreprinzător, dar și de către familia și colaboratorii săi, și chiar și de către cea mai mare parte a deținătorilor de interese ai organizației, este cea de expansiune.**

Intrarea organizației în această etapă din ciclul de viață *confirmă, de cele mai multe ori, rezultatele pozitive, deja vizibile, chiar foarte importante, ale viziunii, intuiției, cunoștințelor și eforturilor depuse de întreprinzător, de managerul organizației sau de către asociații organizației.*

Există două tipuri de expansiune a organizației, posibil de urmărit de către întreprinzător: în domeniul inițial de activitate al organizației, respectiv în alte domenii decât cele de care se ocupă în mod „tradițional” organizația.

a. *Expansiunea în domeniul inițial de activitate al organizației*, cu exact aceleași produse/servicii apare ca o „soluție” atunci când, în mod evident, există și se manifestă în mod permanent pe piață cerere suficientă și în creștere pe termen cel puțin mediu, preferabil chiar pe termen îndelungat.

b. *Expansiunea în alte domenii decât cele de care se ocupă în mod firesc organizația* poate fi generată de „observarea” absenței de pe piață a anumitor produse/servicii pe care, cu relativ puțin efort, organizația le-ar putea oferi. În fond, aceasta este o interesantă și chiar neașteptată oportunitate de afaceri, în care se poate lansa organizația, fără însă ca aceasta să renunțe la activitățile care au consacrat-o în lumea afacerilor. Poate dura mai mulți ani, iar unii întreprinzători fac eforturi susținute pentru ca organizația să rămână cât mai mult timp posibil în această etapă, considerând că spiritul lor întreprinzător îi va ajuta în identificarea altor și altor posibilități de expansiune. Pentru alți întreprinzători, apariția diverselor domenii în care organizația se poate extinde reprezintă un argument suficient pentru ca aceștia să se întrebe foarte serios dacă nu cumva trebuie să încerce să creeze o altă afacere/alte afaceri prin care să se valorifice în mod corespunzător noile oportunități de afaceri. Cu această ocazie se poate și verifica experiența managerială sau de specialitate deținută deja de către întreprinzător, asociații acestuia sau de către managerul/managementul afacerii sale.

■ **Cea de a șasea etapă din viața unei organizații private mici sau mijlocii, asociată într-o destul de mare măsură cu precedenta, datorită faptului că în cele mai multe dintre cazuri o continuă pe cea de expansiune, este etapa de maturitate a organizației.**

Această etapă aduce, pentru cei mai mulți (și mai obișnuiți) dintre întreprinzători, în sfârșit, după mulți ani de încercări, dorință, așteptări, compromisuri, succese, dar și eșecuri, *o necesară și binevenită (mai ales pentru că*

este rar întâlnită sau prea puțin recunoscută, deși atât de necesară) satisfacție, în fond la fel de firească, în lumea afacerilor, ca și efortul propriu zis, depus în mod constant.

În această etapă, organizația este deja sau doar devine, însă din ce în ce mai mult și mai evident, *stabilă, puternică și sigură pe ea însăși și pe sistemul de afaceri din care face parte.* Iar aceste calități se pot conserva pe termen îndelungat, pentru cel puțin alți cinci până la zece ani, întrucât întreprinderea a ajuns la o „dimensiune” care îi poate asigura necesarul confort, după o perioadă de timp cuprinsă între cinci (pentru cele mai norocoase), și respectiv cincisprezece ani (pentru cele care s-au confruntat cu numeroase piedici ori au întâlnit multe necunoscute pe parcursul precedentelor cinci etape).

Etapa de maturitate este, pentru majoritatea organizațiilor private mici sau mijlocii, una decisivă, de fapt singura atât de „gravă” dintre cele prezentate până acum. Viitorul organizației, succesul următoarelor afaceri, „consistența” și fermitatea managementului practicat, durata de timp în care organizația va mai fi prezentă în afaceri, în fond, întreaga istorie a acesteia, se „scriu” și se realizează ca urmare a modului în care se înțeleg, se acceptă și se respectă imperatiivele acestei etape de maturitate.

O importantă particularitate are însă această etapă, aceea că poate induce trei modalități diferite de continuare a prezenței întreprinzătorului și a organizației sale în lumea afacerilor. Există așadar *trei „scenarii”* după care se derulează etapa de maturitate din ciclul de viață al organizației, dar de care depinde mai ales ceea ce este sau ceea ce a mai rămas din „viața” organizației. Dezvoltăm în continuare aceste trei scenarii, a căror sinteză se poate regăsi, de asemenea, în figura 5.

- *Scenariul optimist, primul dintre cele trei,* prezintă situația ipotetică, dar cea mai frecvent întâlnită în cadrul acestui tip de organizații, în care chiar această etapă de maturitate se menține în continuare, pentru mult timp, adesea pe întreaga durată (previzibilă sau dorită) de existență a organizației. Ca urmare, spre mulțumirea, adesea chiar spre satisfacția întreprinzătorului, dar și a celorlalți asociați, manageri și salariați, întreprinderea se „ancorează” la nesfârșit în această etapă și nu dorește să o depășească, atât de mare, de așteptat și de liniștitor este confortul la care s-a ajuns după ani și ani de efort comun, conjugat și permanent. În mod cert, aceasta este cea mai dorită dintre situațiile cu care se poate confrunta

un întreprinzător tipic în întreaga perioadă de existență a organizației pe care a creat-o.

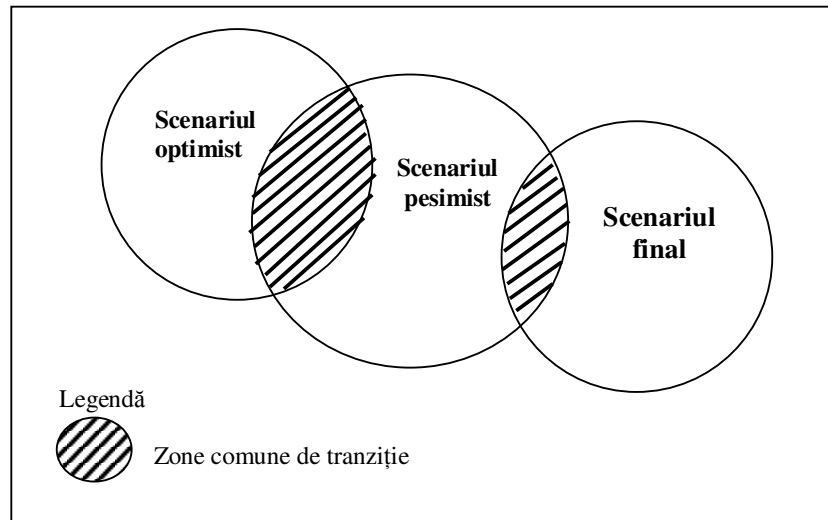


Figura 4. Scenariile după care se poate derula etapa de maturitate din ciclul de viață al unei organizații mici sau mijlocii

- Un *al doilea scenariu, pesimist*, prefigurează o situație total diferită de precedentă, în care, din cauza unui eveniment sau unui cumul de evenimente imprevizibile, nedorite, dificil de anticipat sau de-a dreptul nefericite, organizația care a ajuns după mulți ani de la înființare la acest stadiu de maturitate începe, la început treptat, iar apoi din ce în ce mai ferm, să regreseze, revenind într-un interval de timp mai scurt sau mai îndelungat la o etapă precedentă deja parcursă din ciclul său firesc de viață. Regresul, chiar dacă este abia vizibil sau greu decelabil, este real, serios, adesea chiar grav și poate să conștă, în funcție de situația concretă din organizație, în revenirea la o situație mult anterioară celei imediat precedente. Aceasta înseamnă că organizația poate să se „întoarcă” (înapoi) cu două, trei sau chiar patru etape, în raport cu gravitatea efectivă a problemelor cu care se confruntă.

- Cel de-al treilea scenariu, *final*, cu mult mai pesimist decât precedentul, este acela în care organizația involuează și ajunge treptat, dar sigur, la etapa de declin. În această situație, „sfârșitul” afacerii este mai mult decât previzibil, aproape sigur, iar adesea chiar iminent. Se înțelege că nu întotdeauna această situație este una nefericită sau disperată. În fond, ca orice organism (viu), fiecare întreprindere ar trebui să aibă nu doar un început al activității, dar și un sfârșit. Iar acest sfârșit nu este, în mod necesar, ceva „tragic”, ceva care urmează să afecteze puternic întreprinzătorul sau celelalte persoane implicate în „aventura” întreprinzătorială.

Întreprinzătorii cu adevărat conștienți de rolul lor în lumea afacerilor, care știu să recunoască rapid și să valorifice performant o oportunitate, care au abilitatea de a construi necesarele „rețele” sau relații de afaceri, înțeleg perfect și faptul că, la un moment dat, din diverse motive, în diferite conjuncturi, atât ei, ca persoane, cât și afacerea lor trebuie, treptat sau dintr-o dată, să se retragă și să lase loc altor întreprinzători sau altor afaceri.

De altfel, aceasta este și una dintre „regulile” de aur ale întreprinderii: fie te retragi, lichidezi afacerea și lași locul unui întreprinzător mai bun decât tine sau unei afaceri dovedită ca fiind mai performantă, fie conduci afacerea spre un declin lent, dar plin de glorie, pe cât posibil, iar apoi te lansezi ulterior din nou în domeniul de afaceri care este în ton cu vremurile, cu legislația, cu partenerii de afaceri sau cu „trendul”.

Considerăm că este necesar ca întreprinzătorii să cunoască și să înțeleagă aceste realități, care sunt evidente în toată lumea și întâlnite în mod frecvent, aproape ca o regulă, încă din vremuri imemorabile. În acest mod, aceștia pot înțelege mai bine ciclul de viață al propriilor organizații, mai ales că, adesea fără ca ei să își dea seama și să înțeleagă și să accepte, „istoria” își urmează cursul firesc, iar abaterile nu sunt tolerate decât ca excepție.

Regula este, așadar, ca organizațiile să fie înființate, activitatea lor să demareze în mod corect, apoi să se dezvolte și să se consolideze. Ulterior, expansiunea și maturitatea dau adevărata măsură a „talentului” întreprinzătorului și a succesului afacerii acestuia, iar declinul este, mai devreme sau mai târziu, inevitabil. Dar aceasta este problematica următoarei etape din ciclul de viață al unei inițiative private întreprinzătoriale.

■ Cea de a șaptea etapă, penultima din ciclul de viață al unei organizații private mici sau mijlocii, este, fără îndoială, cea de declin.

Această etapă este una *deloc dorită de întreprinzători*. Pentru mulți dintre aceștia, ea nu este nici măcar anticipată, deși, la fel ca și în viață, fiecare dintre noi, la un moment dat, trebuie să accepte trecerea spre „senectute”. La fel se întâmplă și cu organizațiile: acestea nu mai sunt „la modă”, îmbătrânesc, sunt depășite din punctul de vedere al performanțelor de alte organizații „proaspete”, exact așa cum și ele au procedat, la momentul creării lor, cu mulți (sau foarte mulți) ani în urmă. În acest moment, paralelismul dintre întreprinzătorul „epuizat” și organizația „expirată” este mai mult decât evident.

Din punct de vedere temporal, *declinul organizației poate să fie „calculat” de întreprinzător*, adică lent, treptat, acoperind o perioadă relativ mare de timp, chiar de trei până la cinci ani, dar la fel de bine, *poate să fie brusc, abrupt*, situație în care acesta se produce destul de repede, ca regulă, după o etapă de maturitate care nu a fost nici ea prea îndelungată. Cu alte cuvinte, eșecul afacerii este previzibil cu mult timp înainte ca etapa de declin să înceapă să se manifeste în mod distinct.

Pentru cea mai mare parte dintre întreprinderile private mici sau mijlocii, ca și pentru întreprinzătorii care le-au creat, etapa de declin este nu numai inevitabilă, dar, de fapt, reprezintă un fenomen/eveniment firesc și, prin urmare, este/trebuie să fie acceptat.

Declinul, ca etapă din ciclul de viață al unei întreprinderi private mici sau mijlocii, este *impus, în cele din urmă, de cele două categorii de factori care influențează activitatea economică de ansamblu a organizației*: factorii exogeni, asupra cărora întreprinzătorul nu are și nu poate avea controlul și pe care, prin urmare, nu îi poate influența, respectiv, factorii endogeni, adesea conjuncturali, proprii organizației și asupra cărora întreprinzătorul poate exercita un anumit tip de influență și control.

Ca etapă semnificativă și inevitabilă în viața organizației și cu importante urmări, atât pentru întreprinzător, cât și pentru manageri, asociați și salariați, dar și pentru celelalte categorii de deținători de interese, declinul se poate produce în mod decent, pe baza unui „calcul”, sub forma unei retrageri demne din lumea afacerilor,

fie și în scopul lansării ulterioare a unei alte organizații de către același întreprinzător, fie se poate produce într-o manieră penibilă, deloc responsabilă și nedemnă, antrenând uneori și alte organizații (din categoria deținătorilor de interese) pe panta descrescătoare, de declin, a vieții lor economice.

În situații excepționale, cu un ultim efort de voință și de putere al întreprinzătorului sau într-un context extrem de favorizant din punct de vedere economic, dar totuși extrem de rar, *declinul organizației poate fi oprit sau doar întârziat*. Există, în acest context, încă și mai rar, situații în care declinul este stopat, iar organizația intră din nou în una dintre ultimele patru etape, anume, strict în următoarea ordine: dezvoltare, consolidare, expansiune sau maturitate. În această situație efortul depus este foarte mare, dar și satisfacția întreprinzătorului este pe măsură.

■ **Cea de a opta și ultima etapă din ciclul de viață al unei întreprinderi private mici sau mijlocii este cea de retragere din lumea afacerilor, ca o renunțare la rolul economic și social asumat și îndeplinit în perioada de timp în care s-au derulat celelalte șapte etape precedente.**

De regulă, în situații firești, neafectate în prea mare măsură de elemente conjuncturale, această etapă se suprapune destul de bine peste etapa senectuții fizice a întreprinzătorului, adică la circa 25-30 de ani de la lansarea acestuia în lumea afacerilor, respectiv de la înființarea organizației. În fond, se poate face destul de bine o paralelă între „vârstele” întreprinzătorului și „viața” organizației. Cele două entități cresc împreună, se consolidează, se extind, se maturizează, iar apoi intră în firescul declin, pentru ca totul să se sfârșească cu un final, de cele mai multe ori, asumat și decent.

În tabelul 2 propunem o analiză comparativă între etapele din ciclul de viață al unei organizații private mici sau mijlocii și momentele semnificative din viața întreprinzătorului, împreună cu cele mai interesante caracteristici ale acestor etape, respectiv momente.

Corelația dintre etapele din ciclul de viață al unei organizații private mici sau mijlocii și caracteristicile întreprinzătorului, creator de întreprinderi

Tabelul 2

Etape din ciclul de viață al organizației	Caracteristicile întreprinzătorului
1. Crearea propriu-zisă a organizației	<ul style="list-style-type: none"> • temător • lipsit de experiență • curios • muncitor • temperat în abordarea riscului și a incertitudinii
2. Demararea activității	<ul style="list-style-type: none"> • ambițios • curajos • dornic de reușită • înfruntă riscurile și incertitudinea
3. Dezvoltarea organizației	<ul style="list-style-type: none"> • experimentat • obișnuit cu dificultățile • sigur de reușită
4. Consolidarea afacerii	<ul style="list-style-type: none"> • mulțumit cu rezultatele obținute • dornic să extindă afacerea • reprezintă un exemplu pentru alți întreprinzători
5. Expansiunea afacerii	<ul style="list-style-type: none"> • căutător de (alte) oportunități • explorator al (altor) piețe, nișe, consumatori
6. Maturitatea organizației	<ul style="list-style-type: none"> • „profesor” pentru alți întreprinzători • bun profesionist al afacerii • „lider” veritabil
7. Declinul organizației	<ul style="list-style-type: none"> • nepăsător • indiferent • consolată
8. Retragera organizației din domeniul afacerilor	<ul style="list-style-type: none"> • resemnat • liniștit • mulțumit • retras

Legislația economică prevede *diverse modalități prin care un întreprinzător poate să realizeze propria retragere din lumea afacerilor, dar, mai mult, prin care să „regizeze” retragerea din competiția economică a organizației* pe care a călăuzit-o timp de mai multe decenii pe drumul sinuos și plin de obstacole al etapelor ciclului de viață al acesteia, pentru că „amprenta” spiritului

Vol. 11, Nr. 2/2008 Economia seria Management

său întreprinzător, a efortului său și a voinței sale se regăsesc în fiecare dintre etapele parcurse de întreprindere până la momentul ultimului „bilanț”.

Astfel, spre exemplu:

- se poate *iniția procedura de faliment*, la care recurge un număr foarte mic de întreprinzători, deși este o variantă decentă, onorabilă, onestă, fără grave implicații financiar-contabile și corectă de retragere din afaceri; se poate *lichida organizația*, prin intermediul procedurilor stabilite de lege și aplicate de chiar organismele care au și înființat-o;
- se poate *vinde întreprinderea* unui alt întreprinzător, care, bazându-se pe o altă viziune și pe un spirit al afacerilor propriu, va încerca să relanseze organizația în același domeniu de activitate sau în altul, înrudit cu precedentul sau total distinct de acesta;
- se poate accepta „*înghițirea*” organizației de către o alta, mai mare, mai solidă, mai motivată, de regulă din același domeniu de activitate, astfel încât să se folosească în continuare caracteristicile, dotările, resursele întreprinderii și competențele salariaților acesteia;
- se poate accepta continuarea activității sub „umbrela” unei organizații de dimensiune mare, pentru care întreprinderea privată mică sau mijlocie devine un obscur contractant sau chiar subcontractant, care „trăiește” exclusiv în acest sistem, fără să mai desfășoare activități economice în nume propriu, ci doar prin intermediul organizației mari.

Bibliografie

- 1 Burduș, E. *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economă, 2007
- 2 Friedman, T. L. *Lexus și măslinul*, Iași, Editura Polirom, 2008
- 3 Friedman, T. L. *Pământul este plat*, Iași, Editura Polirom, 2008
- 4 Istocescu, A. *Management pentru întreprinderi mici și mijlocii*, București, Editura ASE, 2008
- 5 Istocescu, A. *Managementul organizației prin studii de caz*, București, Editura ASE, 2007
- 6 Istocescu, A. *Intreprenoriat și intraprenoriat în România*, București, Editura ASE, 2006

- 7 Istocescu, A. *Management comparat*, București, Editura ASE, 2006
- 8 Istocescu, A. *Strategia și managementul strategic al organizației*, București, Editura ASE, 2005
- 9 Nicolescu, O. *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, București, Editura Economică, 2001
- 10 Năstase, M. *Cultura organizațională și managerială*, București, Editura ASE, 2005
- 11 Ridderstrale, J. Nordstrom, K. *Funky business*, București, Editura Publica, 2006
- 12 Ridderstrale, J. Nordstrom, K. *Karaoke capitalism*, București, Editura Publica, 2007
- 13 Rifkin, J. *Visul european*, Iași, Editura Polirom, 2006
- 14 *** www.arenaimm.ro
- 15 *** www.biblioteca.ase.ro
- 16 *** www.eafacere.ro
- 17 *** www.inimm.ro
- 18 *** www.immromania.ro
- 19 *** www.mie.ro
- 20 *** www.nbbrokers.ro
- 21 *** www.wikipedia.org