



(12) **CERERE DE BREVET DE INVENȚIE**

(21) Nr. cerere: **a 2011 01379**

(22) Data de depozit: **09.12.2011**

(41) Data publicării cererii:  
**30.04.2012** BOPI nr. **4/2012**

(71) Solicitant:  
• **CORE BUSINESS MANAGEMENT S.R.L.,**  
**STR. AV. ION MUNTENESCU NR. 1-3,**  
**SECTOR 2, BUCUREȘTI, B, RO**

(72) Inventatori:  
• **FLORESCU COSTEL, STR. TURBINEI**  
**NR. 18, SECTOR 2, BUCUREȘTI, B, RO;**

• **LUCA IOANA, STR. TURBINEI NR. 18,**  
**SECTOR 2, BUCUREȘTI, B, RO**

(74) Mandatar:  
**ROMINVENT S.A.,**  
**STR. ERMIL PANGRATTI NR.35,**  
**SECTOR 1, BUCUREȘTI**

(54) **FORMAT DE AFACERE, ÎNTREPRINDERE ȘI METODĂ DE ORGANIZARE A UNEI ÎNTREPRINDERI ÎN FORMAT DE AFACERE**

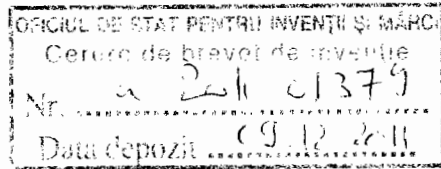
(57) Rezumat:

Invenția se referă un format de afacere ce reprezintă o soluție tehnică și managerială de organizare a unei întreprinderi, afaceri sau companii, și care asigură creșterea forței afacerii prin transformarea acesteia într-o afacere flexibilă și eficientă, cu performanțe notabile. Formatul de afacere conform invenției asigură legătura dintre partea teoretică și partea practică, prin implementarea metodelor și tehnicilor direct în procesul de producție, cu rezultate în exercițiul financiar-contabil al afacerii/ întreprinderii, prin îmbunătățirea soluțiilor în domeniul software, realizate după conceptul managementului de afacere, care se extind către toate elementele componente ale formatului de afacere și ansam-

blului afacerii, prin crearea unui model de administrare și conducere a afacerilor în care departamentele operaționale ale întreprinderii sunt organizate în management/conducere centralizată, opțional departamente funcționale și formate de afaceri funcționând ca entități economice autonome, organizate luând în considerare individul/persoana cu valoarea sa de putere, structura ierarhică, activitățile departamentelor, sistemul de conducere și managementul întreprinderii.

Revendicări: 16  
Figuri: 3





1

## **TITLU INVENȚIEI**

### **FORMAT DE AFACERE , INTREPRINDERE SI METODA DE ORGANIZARE A UNEI INTREPRINDERI IN FORMATE DE AFACERE**

## **OBIECTUL INVENȚIEI**

Prezenta inventie se refera la o soluție tehnica și managerială de organizare a unei intreprinderi/afaceri/companii denumita Format de Afacere. Solutia asigura creșterea forței afacerii prin transformarea afacerii într-o afacere flexibilă și eficientă cu performante notabile.

## **DOMENIU**

Domeniul de aplicare este Managementul, respectiv Sistemele tehnico-informaționale de Management.

## **STADIU**

In mod traditional intreprinderea are structura organizatorica constituita din: structura de conducere sau functionala si structura de productie sau operationala. Sunt cunoscute diferite forme de organizare a afacerilor/intreprinderilor/companiilor. Formatul de Afacere prezintă o fundamentare teoretică a modului de organizare și management al afaceriilor în faza experimentării proiectelor propuse. Sunt cunoscute elementele prezente la ora actuală care, chiar dacă definesc acest concept, sunt incomplet structurate și nu prezintă metodologii concrete în această direcție. Mai mult soluțiile software existente asigura gestiunea si analiza documentelor economico-financiare, precum si gestionarea documentelor din segmentul productiv si a modulelor aferente. Baza acestor produse software este conceputa pe metodologia economico-financiară.

## **DEZAVANTAJELE SOLUȚIILOR CUNOSCUTE**

In structurile traditionale de organizare a intreprinderilor exista departamente ce produc profit si departamente ce nu produc profit.

Autorul si-a propus sa gaseasca un model de administrare si conducere a intreprinderilor/afacerilor ce poate fi aplicat odata cu reorganizarea unei intreprinderi in scopul producerii de profit.

Soluția propusă de prezenta invenție asigură legătura dintre partea teoretică și partea practică, prin implementarea metodelor și tehnicilor, direct în procesul de producție cu rezultate în exercițiul financiar contabil al afacerii/intreprinderii.

Această nouă soluție completează și aduce noutate atât în domeniul teoretic, prin îmbunătățirea tehnicilor și metodelor de afacere cunoscute cât și în domeniul tehnic prin soluția software realizată după conceptul managementului de afacere. Soluțiile software existente au ca punct de plecare modulul economico-financiar și se extind către toate elementele componente ale unui format de afacere și a ansamblului afacerii.

Soluția propusă, are ca punct de plecare modelul formatului de afacere și se extinde către toate modulele componente ale acestuia, având în obiectiv final optimizarea modulului economico-financiar.

## **PREZENTAREA PROBLEMEI TEHNICE**

Problema pe care o rezolva invenția este crearea unui model de administrare și conducere a afacerilor în care departamentele operationale ale întreprinderii sunt organizate în: management/conducere centralizată, opțional departamente functionale și Formate de afaceri (FA) -entități economice organizate pe baza valorilor de putere, în scopul de a produce profit. Entitățile economice organizate pe baza valorilor de putere sunt autonome și sunt organizate luând în considerare individul/persoana cu valoarea sa de putere, structura ierarhică, activitățile departamentelor, sistemul de conducere, și managementul întreprinderii. Acest model de administrare și conducere a afacerilor/întreprinderii este numit în continuare Format de Afacere (FA).

În continuare se prezintă o întreprindere care are în componența mai multe formate de afacere.

Un alt obiect este o metodă de organizare a structurii unei întreprinderi/afaceri în scopul creșterii profitului, în care sunt evaluate următoarele: individul/persoana cu valoarea sa de putere, structura ierarhică, activitățile departamentelor, sistemul de conducere, și managementul întreprinderii.

Prin transformarea structurii departamentelor întreprinderii în formate de afacere autonome se creează o structură nouă care realizează profit. Departamentele organizate în formate de afacere au independența managerială și au acces la departamentele functionale ale firmei mamă. Creșterea rezultatelor financiare ale

unei întreprinderi este realizată prin faptul că toate departamentele operationale sunt producătoare de profit.

Modelul prezentat în această soluție vine să aducă noutate în domeniul managementului Formatului de Afacere printr-o metodologie și o abordare completă a acestei problematice. Plecând de la fundamentele existente în domeniul Formatei de Afacere, se completează și se înlocuiesc o serie de metode și proceduri ce stau la baza managementului. Se au în vedere deopotrivă atât firmele mari cu o structură organizatorică complexă, cât și firmele mici ce au deficiențe în funcționarea omogenă a serviciilor și departamentelor.

Asigurându-se flexibilitatea și adaptabilitatea acestor tipuri de firme și companii, soluția prezentată vine să adauge partea de analiză computerizată a metodelor și concepțiilor managementului formatului de afacere. Cele două componente, teoria și practica sunt structuri omogene și dependente asigurându-se astfel izomorfismul metodei.

O noutate adusă acestei soluții este definită de lucrul pe formate de afacere, față de cazurile din prezent, care lucrează pe centre de cost. Formatul de Afacere față de Centrul de Cost reprezintă o soluție alternativă, completă și eficientă așa cum este demonstrat în Expunerea invenției. Aceste elemente cheie -Formatele de afaceri- fac ca soluția să aducă plus valoarea afacerii.

## **EXPUNEREA INVENȚIEI**

### ***Definirea Formatului de Afacere***

Formatul de Afacere este un concept relativ nou adus de revoluția afacerilor generată de sistemul de Franciză. Mai precis este legat de evoluția Francizei de la transmiterea dreptului de folosință a mărcii/brandului de produs la transmiterea dreptului de folosință asupra mărcii/brandului de sistem: sistem de management, sistem de afacere, format de afacere.

În același sens va fi utilizată noțiunea de Format de Afacere deși conceptual soluția prezentată aduce unele diferențe notabile. Conceptul de Format de Afacere potrivit prezentei invenții se individualizează prin conținut și formă.

Din punct de vedere al conținutului, Formatul de Afacere, așa cum îl vom prezenta în cele ce urmează, este un concept de afacere construit pe:

- valori de putere – ale persoanei, ale poziției și ale organizației;
- sistemul de management personalizat;

- externalizarea activităților auxiliare și funcționale;
- o poziție specifică – managementul-întreprinzător.

Este cunoscut ca întreprinderea cea mai dinamică dar și cea mai vulnerabilă este întreprinderea mică. Aceasta poate exploata multe oportunități dar are și cea mai mică putere datorată lipsei managerilor, specialiștilor, conducătorilor profesioniști, precum și a lipsei unui sistem proiectat de management complet.

În același timp, întreprinzătorul de tip patron, este dispus să facă eforturi mari pentru compensarea acestor neajunsuri și pentru a asigura o bună funcționalitate a firmei și succesul acesteia.

Prin conceptul de format de afacere, apropiat conceptului de franciză dar și deosebit de acesta, așa cum a fost experimentat, se dorește creșterea puterii organizațiilor economice cu eforturi investiționale minime, cu perspectivă mai largă de dezvoltare și o siguranță mai mare a reușitei.

Formatul de afacere-FA, este în același timp o strategie, un concept și un brand de afacere ce poate fi francizat. Are ca obiect creșterea siguranței în funcționare și a profitului unei afaceri.

FA este un centru de gestiune autonom, o întreprindere mică-mijlocie dimensionată pe activitatea de bază. Este echivalentul unei IMM care realizează cu preponderanță activitățile ce-l definesc obiectul, cele auxiliare și funcționale fiind externalizate. Este o organizație de dimensiuni mici-mijlocii, cu o structură compactă, omogenă, specializată.

FA face parte dintr-o firmă mamă, gen holding, unde toate sau aproape toate subdiviziunile sunt concepute individual, autonom, prin documente clare ale sistemului managerial: misiune, regulamente de organizare, organizare de firmă și de format, fișe ale funcțiilor și posturilor, procedurilor și instrucțiuni, contracte de colaborare.

În cazul unei întreprinderi mari, organizarea și funcționarea se realizează pe baza conceptului Formatului de Afacere.

Întreprinderea Mare =  $n \times FA = n \times IMM$ .

Compania este văzută ca o rețea de mici întreprinderi, ca o rețea de Formate de Afacere. Formatul de Afacere mai poate fi sub forma unei întreprinderi mici-mijlocii

care este strict specializată de obiectul de bază și este conectată la formate/firme exterioare pentru activități auxiliare sau funcționale.

Formatul de afacere poate fi realizat prin reorganizarea:

- centrelor de gestiune sau a oricarei unitati organizatorice a unei firme: secție, birou, magazin, etc., individualizat cu precizie;
- întreprindere mică-mijlocie;

sau se poate naște ca atare cu sprijinul unei firme mamă sau al uneia de consultanță specializată.

În esență, conceptul Formatului de Afacere asigură tratarea unei companii ca un multiplu de Formate de afacere, cu toate avantajele acestora și cu eliminarea dezavantajelor. Conducerea companiei nu se mai realizează de câțiva conducători-salariați ci de un număr apreciabil de manageri-întreprinzători. Angajaților le revine o mai mare parte din răsplată, din profit, dar și o mai mare parte din responsabilități și riscuri, decât în alte forme de organizare economică.

Responsabilitatea organizatorică se construiește pe cumulul responsabilităților individuale. Conceptul micii afaceri personalizate, fiind extins și la marile companii, își consolidează rolul de motor al economiei naționale, având ca rezultat accelerarea creșterii economice și a bunăstării globale.

Conceptul FA conduce nu numai la creșteri economice ci și la îmbogățiri culturale prin accentuarea laturii umane a relațiilor din interiorul și exteriorul organizației.

Formatele de Afacere aflate în rețea nu au în comun produse sau servicii oferite pieței ci sistemul de management. Nu este important ce produce ci cum produce. Produsul sau este însăși afacerea.

Prin toate acestea, FA este realizat ca o organizație matură, cu puteri depline. Obiectivele sunt clar definite și sunt accesibile parghiile pentru realizarea acestor.

### ***Organigrama întreprinderii organizată pe conceptul FA***

Toate companiile, dar mai cu seamă cele mari și foarte mari, se străduiesc să reducă numărul nivelelor ierarhice, să aplatizeze structura piramidală de management. Pentru aceasta apelează la concepte evolute de management ca: delegarea, participarea, externalizarea, etc. și totuși construcția organizatorică obținută nu oferă performanțele scontate.

Formatul de afacere, fiind o unitate organizatorică individuală și în cea mai mare parte independentă, are relații de subordonare directă cu conducerea de vârf a

**Comparații pe baza unor caracteristici funcționale.**

Vom compara caracteristicile funcționale ale formatelor organizatorice din clasa Formatului de Afacere (FA): Centru de Gestiuone (CG), întreprinderea Mică-mijlocie (IMM) și franciza (FR). Aceste comparație este sintetizată în tabelul de mai jos.

Caracteristica	C.G.	IMM	FR	FA
1. mărime	medie	medie	medie	medie
2. specializare	mare	medie	mare	mare
3. independență	mică	mare	medie	medie
4. influența exterioară firmei	mică	mare	medie	medie
5. dezvoltarea continuă, schimbare	mică	medie	mică	mare
6. management descentralizat, schimbare	mică	medie	medie	mare
7. intensitatea relației întreprinzător-angajat	mică	mare	mare	mare
8. posibilitatea de câștig pentru manager / întreprinzător	mică	mare	medie	mare
9. siguranță	medie	mică	mare	medie
10. acces la capital	mare	mică	medie	mare
<b>Punctaj</b>	<b>-4</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	<b>+6</b>

Dacă notăm caracteristicile, funcție de intensitate, cu "-1" pentru "mică", cu "0" pentru "medie", și cu "+1" pentru "mare", vom obține punctaje pentru evaluarea puterii fiecărei forme de organizare.

Centrul de gestiune corespunde sistemului organizatoric al firmei și depinde în totalitate de acesta. Este izolat de exterior și de spiritul întreprinzător. Înnoirea, schimbarea, vin din afară. Punctajul de putere realizat este foarte slab, -4.

Întreprinderea Mică-mijlocie, corespunde conceptului întreprinzătorului și depinde în mare măsură de acesta. Este cea mai volatilă formă economică. Este conectată la exterior și la propria creativitate. Realizează în interior relații directe. Este cotată bine, obținând pe aceste criterii +2 puncte.

Firma în Franciză corespunde conceptului francizorului și depinde de acesta dar și de francizat. Are îngrădiri la independență și mai ales la dezvoltare. Odată format

**Comparații pe baza unor caracteristici funcționale.**

Vom compara caracteristicile funcționale ale formatelor organizatorice din clasa Formatului de Afacere (FA): Centru de Gestiuone (CG), întreprinderea Mică-mijlocie (IMM) și franciza (FR). Aceste comparație este sintetizată în tabelul de mai jos.

Caracteristica	C.G.	IMM	FR	FA
1. mărime	medie	medie	medie	medie
2. specializare	mare	medie	mare	mare
3. independență	mică	mare	medie	medie
4. influența exterioară firmei	mică	mare	medie	medie
5. dezvoltarea continuă, schimbare	mică	medie	mică	mare
6. management descentralizat, schimbare	mică	medie	medie	mare
7. intensitatea relației întreprinzător-angajat	mică	mare	mare	mare
8. posibilitatea de câștig pentru manager / întreprinzător	mică	mare	medie	mare
9. siguranță	medie	mică	mare	medie
10. acces la capital	mare	mică	medie	mare
<b>Punctaj</b>	<b>-4</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	<b>+6</b>

Dacă notăm caracteristicile, funcție de intensitate, cu "-1" pentru "mică", cu "0" pentru "medie", și cu "+1" pentru "mare", vom obține punctaje pentru evaluarea puterii fiecărei forme de organizare.

Centrul de gestiune corespunde sistemului organizatoric al firmei și depinde în totalitate de acesta. Este izolat de exterior și de spiritul întreprinzător. Înnoirea, schimbarea, vin din afară. Punctajul de putere realizat este foarte slab, -4.

Întreprinderea Mică-mijlocie, corespunde conceptului întreprinzătorului și depinde în mare măsură de acesta. Este cea mai volatilă formă economică. Este conectată la exterior și la propria creativitate. Realizează în interior relații directe. Este cotată bine, obținând pe aceste criterii +2 puncte.

Firma în Franciză corespunde conceptului francizorului și depinde de acesta dar și de francizat. Are îngrădiri la independență și mai ales la dezvoltare. Odată format



Întreprinderea Mică-mijlocie a fost prezentată mai sus. Ea are sigur operatori și întreprinzător și specialiști, angajați speciali sau chiar persoana întreprinzătorului; posibil manager (dacă întreprinzătorul l-a ales bine sau este el însuși un bun manager – nu poate fi amândouă în același timp) și eventual lider prin deschiderea către sistemul informal. Se cumulează +3 puncte. Situația poate fi diferită de la un tip de IMM la altul.

Firma în sistem de Franciză are sigur operatori, manager (manualul firmei francizate prevede acest aspect) și întreprinzătorul. Este posibilă prezenta specialistului, tot prin manualul francizei dar și prin instruirea de către francizor, a liderului (prin sistemul informal) dar și a conducătorului, prin legătura strânsă ce o are tot timpul cu francizorul. Punctajul crește la cifra +4.

Formatul de afacere are prezente toate pozițiile, așa cum vom vedea ulterior la descrierea sistemului, el fiind proiectat să funcționeze ca atare. El cumulează cel mai mare punctaj, +6.

Din cele de mai sus se poate trage concluzia că cea mai bună poziționare în raport cu criteriile specificate o are Formatul de Afacere urmat de Franciză, apoi se situează întreprinderea Mică-mijlocie cu problemele pe care le-am văzut deja, iar în ultimul rând este Centrul de gestiune, foarte dependent de firma din care face parte, nefiind un organism viu și autonom.

Având în vedere prezența pozițiilor putem evalua în continuare.

#### **Valorile de putere:**

<b>Treapta de putere</b>	<b>C.G.</b>	<b>IMM</b>	<b>FR</b>	<b>FA</b>
Treapta de bază	+1	+2	+4	+4
- muncă/acțiune	0	+	+	+
- disciplină	+	0	+	+
- perseverență	0	+	+	+
- cinste/transparență	0	0	+	+
Treapta consolidării	+1	+0	+3	+4
- programare	+	0	+	+
- cunoaștere	0	0	+	+
- responsabilitate	0	+	0	+

- încredere	0	0	+	+
Treapta de dezvoltării	0	0	+1	+4
- scop	0	+	+	+
- echipa	0	-	0	+
- comunicare	0	0	0	+
- creativitate	0	0	0	+
Treapta de desăvârșirii	-4	+4	+2	+2
- vis/viziune	-	+	+	+
- credință	-	+	0	+
- entuziasm	-	+	+	0
- risc/curaj	-	+	0	0
<b>Total general</b>	<b>-2</b>	<b>+6</b>	<b>+10</b>	<b>+14</b>

Din tabelul de mai sus se poate vedea că Centrul de Gestiune are cea mai mică putere, având și cele mai puține valori. Numai pe primele două trepte are câte o valoare certă, mai are ceva posibil pe treapta a treia dar valorile de pe treapta desăvârșirii lipsesc în totalitate. Punctaj slab, -2.

La polul opus, cu cea mai mare putere se situează Formatul de Afacere. Acesta are maximum notat de valori – si anume patru , pe primele trei trepte și alte doua valori pe treapta desăvârșirii deoarece întreprinzătorul FA nu este un intreprinzator cu adevarat, el avand atributii manageriale. Punctajul realizat este excelent, +14. Evaluarea valorilor Formatului de Afacere este facuta luand in considerare:

- prezența tuturor pozițiilor;
- promovarea valorilor și pozițiilor prin sistemul de management proiectat;
- selectarea, instruirea și promovarea pe poziții pe criteriile de stăpânire a valorilor;

Întreprinderea Mică-mijlocie este bine situata cu valorile de pe prima și ultima treaptă, aferente operatorului și întreprinzătorului, dar suferă mai ales pe treapta a doua și a treia, cele ale consolidării și dezvoltării, specifice managerului și respectiv conducătorului. Punctajul alocat: +6.

Franciza realizează un punctaj foarte bun, +10, ceea ce o face foarte căutată și înregistrează actualmente o creștere spectaculoasă. Prima treaptă a puterii este

cotata cu indicatori maximi. Treapta dezvoltării acesteia suferă parțial din lipsa valorilor conducătorului, respectiv echipă și creativitate.

Pe ansamblul criteriilor de comparație de mai sus rezultă ca IMM-urile sunt mai dinamice decât marile companii organizate pe bază de Centre de Gestiune. Totuși perspective promițătoare în prezent are firma în Franciză.

Viitorul aparține însă Formatului de Afacere, care pe baza unei analize profesionale, va aduce mai multe vieți îmbesugate și firme puternice, contribuind substanțial la lumea mai bună ce va veni.

### ***Puterea Formatului de Afacere***

Formatul de Afacere, așa cum este conceput aici, are puterea maximă comparativ cu orice formă de organizare economică. Structura sa de putere este prezentată în continuare.

Toate pozițiile –operator, specialist, manager, lider, conducător și întreprinzător – sunt prezente în organizație și fiecare poziție vine cu toate valorile de putere la intensitate maximă, cu excepția riscului care este unul moderat. Fiecare poziție este bine definită prin sistemul de management și acționează cu toate valorile pentru competitivitate și succes.

Operatorul este bine pregătit și motivat atât prin sistem cât și prin apropierea de întreprinzător. Ei au o relație directă, personalizată.

Specialistul este angajat pe criterii profesionale, are o activitate bine definită și este într-o strânsă relație de echipă cu managerul-întreprinzător.

Managerul îl găsim în primul rând în persoana managerului-întreprinzător, care este un manager profesionist, și în al doilea rând pe nivelul ierarhic intermediar, conducând direct și competent operatorii.

Liderul este identificat și promovat prin sistemul proiectat, care stimulează ca cei mai buni să fie urmați. Liderul este promovat pentru a se manifesta mai ales în zona formală a sistemului de management al conceptului Formatului de Afacere.

Conducătorul nu este prezent fizic ci se manifestă prin relația directă a managerului-întreprinzător cu conducerea companiei și prin valorile promovate de concept.

Întreprinzătorul este prezent aproape deplin în persoana managerului-întreprinzător care are un obiectiv pentru care își asumă riscuri și în care crede cu entuziasm.

Formatul de Afacere poate fi comparat un motor cu toți cei șase cilindrii de înaltă calitate și cu sincronizare perfectă ceea ce îi asigură o putere superioară celorlalte

forme de organizare. Având în interior și în relații sursele autodezvoltării, acesta acționează și se dezvoltă natural și echilibrat.

### **Definire**

Având în vedere caracteristicile de bază ale întreprinzătorului și ale managerului, care sunt diferite și unele aflate chiar în opoziție, ar rezulta că managerul-întreprinzător, ca și întreprinzătorul-manager ar fi un personaj complex, neobișnuit și nefuncțional.

Și totuși, îi întâlnim prezenti frecvent în viața reală, nu întotdeauna cu rezultatele cele mai fericite. Nu numai că cele două personaje trebuie să coexiste benefic în FA, ci se încearcă formarea unei poziții funcționale, dezvoltate, de sine stătătoare și cu posibilități nesfârșite de multiplicare.

FA-ul este condus de un manager profesionist, care cunoaște teoria managementului și are experiență și bune rezultate, pentru că își stabilește obiective speciale și crede în acestea. Pe de o parte este stimulat material din profitul FA și nu din salariu, prime ș.a. și, pe de altă parte depune o garanție pe care o poate pierde dacă FA nu are profit. Nu este întreprinzător total pentru că investiția nu este a lui.

Managerul folosește oportunitatea Formatului de Afacere pentru că este un bun manager, crede că acest concept corespunde scopului și chiar obiectivului său și riscă rezonabil material și financiar pentru realizarea saltului pozițional și personal.

Muncii sale manageriale îi adaugă o puternică amprentă antreprenorială. Firma dezvoltată astfel va dezvolta cercetarea și proiectarea managerială, tehnică, tehnologică, etc. cu aplicație multiplicată prin fiecare Format de Afacere.

Prin poziția de manager-întreprinzător, managerul intră în rândul întreprinzătorilor, atât ca eforturi cât și ca avantaje. Firmele mici, organizate ca Formate de Afaceri, devin puternice și evoluează rapid spre cele mijlocii și mai departe pot deveni întreprinderi mari, organizate la rândul lor pe baza acestui concept. Firmele dobândesc un mai pronunțat caracter antreprenorial și prin ele întreaga economie.

Se dezvoltă accelerat clasa de mijloc, se formează un bloc mare de locomotive ce trag cu viteză economia națională. Managerul se transformă în întreprinzător cu știința managementului, adică cu concepte, metode, tehnici, instrumente și abordări specifice. Veghează la structurarea firmei pe funcțiile sale, pe sistemele managementului, pe activitățile esențiale ale firmei.

forme de organizare. Având în interior și în relații sursele autodezvoltării, acesta acționează și se dezvoltă natural și echilibrat.

### **Definire**

Având în vedere caracteristicile de bază ale întreprinzătorului și ale managerului, care sunt diferite și unele aflate chiar în opoziție, ar rezulta că managerul-întreprinzător, ca și întreprinzătorul-manager ar fi un personaj complex, neobișnuit și nefuncțional.

Și totuși, îi întâlnim prezenti frecvent în viața reală, nu întotdeauna cu rezultatele cele mai fericite. Nu numai că cele două personaje trebuie să coexiste benefic în FA, ci se încearcă formarea unei poziții funcționale, dezvoltate, de sine stătătoare și cu posibilități nesfârșite de multiplicare.

FA-ul este condus de un manager profesionist, care cunoaște teoria managementului și are experiență și bune rezultate, pentru că își stabilește obiective speciale și crede în acestea. Pe de o parte este stimulat material din profitul FA și nu din salariu, prime ș.a. și, pe de altă parte depune o garanție pe care o poate pierde dacă FA nu are profit. Nu este întreprinzător total pentru că investiția nu este a lui.

Managerul folosește oportunitatea Formatului de Afacere pentru că este un bun manager, crede că acest concept corespunde scopului și chiar obiectivului său și riscă rezonabil material și financiar pentru realizarea saltului pozițional și personal.

Muncii sale manageriale îi adaugă o puternică amprentă antreprenorială. Firma dezvoltată astfel va dezvolta cercetarea și proiectarea managerială, tehnică, tehnologică, etc. cu aplicație multiplicată prin fiecare Format de Afacere.

Prin poziția de manager-întreprinzător, managerul intră în rândul întreprinzătorilor, atât ca eforturi cât și ca avantaje. Firmele mici, organizate ca Formate de Afaceri, devin puternice și evoluează rapid spre cele mijlocii și mai departe pot deveni întreprinderi mari, organizate la rândul lor pe baza acestui concept. Firmele dobândesc un mai pronunțat caracter antreprenorial și prin ele întreaga economie.

Se dezvoltă accelerat clasa de mijloc, se formează un bloc mare de locomotive ce trag cu viteză economia națională. Managerul se transformă în întreprinzător cu știința managementului, adică cu concepte, metode, tehnici, instrumente și abordări specifice. Veghează la structurarea firmei pe funcțiile sale, pe sistemele managementului, pe activitățile esențiale ale firmei.

Managerul urmărește obiective bine definite și este instruit în acest scop. Studiază știința managementului, și-o însușește (evaluarea stabilește nivelul cunoașterii), și exersează funcționarea. Rezultatele bune îl confirmă. Manageri cu potențial bun sunt suficient de mulți.

Cu întreprinzătorul situația este total diferită. Așa cum am văzut la descrierea poziției, valorile principale care-l definesc, visul succesului, credința, disponibilitatea pentru risc, ș.a. nu se învață și nu se confirmă la școală. Bunii întreprinzători nu sunt foarte numeroși.

Managementul Formatului de Afacere face din manager un întreprinzător, multiplicând astfel această resursă umană valoroasă, de excepție, a vieții economice a unei națiuni. Problema unei economii este formarea a cât mai mulți întreprinzători de valoare.

Este mai greu și mai important să se vină cu aport de întreprinzători, asigurând astfel viziune, scop, curaj, credința, succes economiei naționale.

Prin conceptul Formatului de Afacere, bunii manageri, mai numeroși, devin întreprinzători. La rândul lor, întreprinzătorii de IMM-uri ce funcționează pe conceptul Formatului de Afacere, existenți în număr mai mic într-o economie, căpătând și caracteristici de manageri, adaugă activității lor disciplină, programare, rigurozitate, rezultate.

În orice IMM întreprinzătorul ocupă și poziția de manager fără a fi un bun specialist în management. Oricâte eforturi s-ar face pentru a avea buni întreprinzători-manageri, pornind de la întreprinzători, rezultatele sunt potențial mai mici decât în situația conceptului Formatului de Afacere care multiplică în număr foarte mare managerii-întreprinzători din manageri.

### ***Caracteristicile managerului - întreprinzător***

Managerul – întreprinzător este un tip de întreprinzător ce prin implicare și responsabilitate, lucrează în afacere, dar își adaugă multă putere prin atragerea de valori în cadrul conceptului din care face parte. Organizația funcționează și fără el dar cu el funcționează mai bine.

- gradul de risc pe care și-l asumă este moderat deoarece compania din care face parte îi asigură resurse și prestigiu, avantaj de care întreprinzătorul care înființează o întreprindere nouă, nu se bucură;

- adaugă vis, scop și credința activității sale prin aport propriu și prin însușirea acestor valori de la firma mamă;
- adaugă disciplină, rigurozitate și responsabilizare funcționării în detaliu a formatului prin formația sa managerială;
- performanțele sunt mai înalte și mai accesibile; proporțional și satisfacțiile sale sunt mai mari decât ale managerului dar și ceva mai mici decât ale întreprinzătorului;
- este protejat de turbulențele de piață și de necesitatea de a întemeia o noua afacere;
- are încredere în oportunitatea ce i se oferă și alege să se implice în scopul firmei și să riște din activele sale prin garantarea cu ele a performanțelor;
- motivează superior, în sensul că la motivarea proiectată prin sistemul managerial o adaugă și pe aceea a patronului; obține un grad sporit de participare și inovare și deci un plus de productivitate și eficiență.

### ***Manualul Formatului de Afacere***

Formatul de afacere este un sistem de management a cărui folosință, conducerea firmei deținătoare a mărcii/brandului respectiv, o vinde unei persoane sau firme beneficiare, pentru o perioadă determinată de timp și pentru o anumită organizație. Beneficiarul este autorizat să folosească sistemul de management și numele companiei deținătoare.

Conceptul Formatului de Afacere a fost elaborat și testat cu succes de compania furnizoare, așa cum a fost experimentat de către solicitant.

Beneficiarul poate fi un manager dintr-o organizație deținută de firma proprietară a conceptului, un întreprinzător de IMM sau conducerea unei mari companii care implementează conceptul în secțiile sale de producție și chiar în compartimentele funcționale și auxiliare.

Utilizarea se poate face în numele deținătorului sau în nume propriu și este limitată în timp și spațiu. La baza selectării, pregătirii și motivării antreprenoriale a personalului dornic să preia managementul Formatului de Afacere stă Manualul de Operare. Acesta conține în detaliu descrierea managementului Formatului de Afacere, simboluri, know-how, etc., specifice conceptului. În baza lui se face o instruire managerială strictă a tuturor pozițiilor din Formatul de Afacere, rapid și standardizat. La încetarea contractului, manualul se returnează.

Manualul de Operare reprezintă ghidul, baza de lucru a beneficiarului, fie că acesta este manager-întreprinzător, IMM sau companie mare. Manualul Formatului de Afacere cuprinde alte patru manuale, unul pentru fiecare poziție: operator, specialist, manager, lider. Prin conținutul lor și prin permanența îmbunătățire, aceste manuale instruiesc lucrătorii unui Format de Afacere pe toată perioada de angajare.

### ***Documente speciale***

Contractul dintre managerul-întreprinzător și conducerea companiei.

Se încheie între conducerea unei companii și managerul sau firma selecționată și este asemănător contractului de franciză. Compania deținătoare a conceptului este francizorul și managerul Formatului de Afacere este francizatul.

Conducerea companiei oferă marca/brandul, patrimoniul, sistemul și asistența de management iar managerul-întreprinzător oferă angajamentul obținerii profitului și garanții materiale. Cele două părți convin împărțirea riscurilor și a responsabilităților, dar și împărțirea profitului. Managerul-întreprinzător primește în administrare patrimoniul, și în folosință conceptul. El devine întreprinzător fără să investească, participând cu o garanție materială rezonabilă.

Deținătorul conceptului transmite spre folosință toate drepturile de proprietate intelectuală referitoare la marcă, nume, simboluri, sisteme de management, brevete, know-how, etc. în scopul producerii de profit.

Sistemul de management, sub formă de proiecte și standarde, se găsește în Manualul de Operare, pe care managerul-întreprinzător se obligă să-l respecte cu strictețe. Prin activitatea sa în Formatul de Afacere managerul-întreprinzător asigură profitul contractat și creșterea activității și reputației companiei.

Contractul crează un raport de colaborare de interdependență între părți, menținând în același timp un raport "soft" de subordonare ierarhică.

Managerul-întreprinzător își dobândește câștigurile suplimentare prin participarea la profit, dar rămâne angajat al companiei. În caz de nerespectare a clauzelor contractuale el este înlocuit cu toate consecințele care decurg.

La extinderea conceptului în afara companiei deținătoare prin contracte cu organizații care sunt deținătoare ale capitalului, în situația în care deținătorul nu mai participă cu patrimoniu, raporturile sunt mai apropiate de conceptul de franciză și subordonarea ierarhică dispare.

Funcție de situație, părțile pot fi independente sau dependente juridic și financiar.



Părțile colaborează îndeaproape pe toată perioada de contact. Conducerea companiei sprijină managerul-întreprinzător prin formare profesională, asistență managerială, etc., pentru a se asigura că marca/brandul și sistemul de management sunt menținute la nivelul potrivit. În același timp exercită și o funcție de control.

Beneficiarul- managerul-întreprinzător nu investește și nu plătește taxe de accesare și folosință, dar primește parte din profit. Beneficiarul care investește - cum este cazul IMM-urilor - primește parte din creșterea profitului generat de conceptul Formatului de Afacere și cealaltă parte o plătește furnizorului.

Beneficiarul nu are voie să transmită către terți nici o obligație sau drept ce derivă din contract decât cu acordul scris al furnizorului conceptului.

### **Documente ale companiei deținătoare a conceptului**

#### *Documente de funcționare ale companiei*

Sunt documente juridice de înființare și funcționare, documente doveditoare a deținerii mărcii/brandului, însemnelor, know-how-lui și alte documente ce dovedesc personalitatea și puterea companiei.

#### *Organigrama companiei*

Organigrama, așa cum am văzut-o mai înainte, prezintă poziție în ansamblul companiei a Formatului de Afacere pentru care s-a proiectat manualul, conexiunile și raporturile acestuia cu celelalte componente.

Se prezintă întreaga rețea de Formate de Afacere, ceea ce conferă încredere managerului -întreprinzător că a intrat într-o lume a performanței și a succesului.

#### *Descriere marcă/.brand, embleme și alte însemnuri de personalizare a companiei.*

Conceptul de Formatului de Afacere este înregistrat de către firma titulară. Poate fi înregistrată marca însemnuri, embleme, sloganuri, ș.a. dacă este cazul. Folosirea mărcii/brandului conceptului se face exclusiv conform prevederilor contractului de cedare a folosinței, fie către un manager-întreprinzător, fie către o altă companie care îl aplică în interiorul ei.

## Documente generale ale formatului de afacere

*Valorile de putere ale formatului de afacere.*

Valorile puse laolaltă sunt motorul pentru excelența în afaceri: producție modernă, relații progresiste, responsabilitate socială și prin toate, o înaltă calitate. Valorile intră într-o organizație, fie ea companie sau Format de Afacere, prin oamenii și pozițiile lor.

Într-un Format de Afacere valorile sunt adevărata forta motrice, adevărata putere, autoritate. Și pentru că fiecare poziție adaugă valorile proprii la puterea companiei, în Formatul de Afacere toate pozițiile sunt egale, la fel de importante; toți indivizii, prin aportul personal, au între ei raporturi de colaborare, de echipă.

Fiecare membru se regăsește, fie și parțial, în buchetul de valori ce guvernează și dau putere Formatului de Afacere. Valorile evită conflictele, crizele, cheltuielile inutile de resurse și timp. Aduc profit, succes și excelență. Compania, odată intrată în tiparele valorilor fundamentale, capătă o putere notabila.

Valorile reprezintă însăși munca managerului-întreprinzător și obiectivul principal al sistemului de management. El integrează valorile în activitățile oamenilor din colectivul său. Acest concept crește participarea și reduce fluctuația de personal. Angajații nu mai sunt văzuți ca simboluri ale muncii iar clienții ca simbol al banului. Toți sunt priviți ca ființe umane integrate acelorași valori și aceluiași succes.

Pentru ca valorile să aibă o prezență consistentă trebuie descoperite, învățate, exersate. Seminarii de prezentare și discuții, laboratoare de încercări și practici comportamentale, evaluări periodice, precum și alte instrumente și metode trebuie folosite profesional pentru câștigarea valorilor.

Valorile prezente atrag valorile potențiale. Valorile sunt prezentate pe larg în manualul fiecărei poziții, pe specificitatea acestora, împreună cu testul de evaluare a atitudinii. Ele sunt promovate prin proiectul sistemului de management, prin toate componentele sale, pe categorii.

*Misiunea, politica, scopul.*

Ca și valorile, misiunea Formatului de Afacere se suprapune în cea mai mare parte cu misiunea companiei din care face parte. Se completează însă cu elemente specifice scopului formatului și managerului-întreprinzător. Modificările țin de autoritatea managerului care nu trebuie să ceară aprobarea conducerii companiei.

În același timp, managerul are responsabilitatea difuzării misiunii în întregul Format de Afacere, fiind conștient că aceasta necesită alocarea de muncă și timp.

Misiunea trebuie să fie în armonie cu visul și scopul managerului-întreprinzător, să-i permită acestuia să se exprime liber. Misiunea promovează valorile de pe treptele superioare ale puterii. În același timp misiunea trebuie să fie în echilibru cu obiectivele pragmatice, cantitative și egoiste ale actionarilor, ale unei bune funcționări concurențiale.

Misiunea managerului-întreprinzător este să asigure că toate valorile de putere sunt prezente în Formatul de Afacere și funcționează bine în întregul sistem.

Misiunea Formatului de Afacere include obiectivele companiei și al proprietarilor ei și generează politica și strategia pe termen mediu și lung. Are în vedere creșterea bunăstării la toate nivelurile și pentru toți colaboratorii. Atitudinea este de câștig-câștig în relația cu furnizorii, clienții, ș.a. Astfel misiunea capătă și valoarea motivației.

#### *Regulament de organizare și funcționare (ROF)*

Este prezent în manualul fiecărei poziții și reglementează în mod standardizat comportamentul membrilor organizației. Este elaborat pe baza conceptului și răspunde interesului companiei, al Formatului de Afacere și al oamenilor lor. Prin regulament se promovează munca disciplinară, se motivează inițiativa, se obține încredere și cunoaștere, adică valori de pe treapta întâia și a doua ale puterii.

#### *Organigrama FA*

Este simplă, cu puține nivele ierarhice. Asigură contactul direct dintre managerul-întreprinzător și personalul Formatului de Afacere. Permite comunicarea directă, preluarea imediată a feedback-ului, relații personalizate. Sunt prezente puține compartimente, cu referire numai la activitatea de bază, pentru că celelalte sunt externalizate. Organigrama FA se prezintă în **figura 3**.

Funcție de mărimea FA putem avea sau nu nivelul ierarhic al managerilor. De asemenea specialistul poate fi chiar managerul-întreprinzător. Se mai poate adăuga un asistent-manager pentru acoperirea unor activități legate de relațiile cu exteriorul. Organigrama stimulează comunicarea, cunoașterea, disciplina.

### *Contractul colectiv de muncă (CCM)*

Reglementează raportul dintre ansamblul angajaților și conducerea companiei reprezentată prin managerul-întreprinzător. Conținutul său este conectat la legislația muncii și este elaborat de compania deținătoare a Formatului de Afacere cu unele adaptări la specificul activității acestuia. Contractul întărește prezența valorilor pe treptele formării și consolidării puterii operatorilor/ specialiștilor.

## **Documente specifice**

### *Contracte individuale de muncă (CIM)*

Este un document specific pentru fiecare angajat al organizației prin care se stabilesc clar obligațiile părților. Pentru că reprezintă poarta de intrare în organizație, încă de la începutul colaborării, prin contractul individual de muncă trebuie să se prevadă valorile așteptate și necesare funcționării muncii.

Și acestea, așa cum am văzut, sunt specifice fiecărei poziții. Contractul nu este numai un angajament de muncă și motivare a acesteia, ci și un angajament de disciplină, cinste, programare, responsabilitate, cunoaștere, creativitate, etc., pe măsura funcției ocupate.

Scopul contractului, ca de altfel al întregului Manual este nu atât de a-i alinia pe oameni la o muncă comună, ci mai ales de a-i alinia la un set de valori fundamentale comune. Contractul reprezintă angajamentul persoanei intrate, de aport de valori așteptate și de atașament la valorile existente în firmă. El generează un sentiment sporit de responsabilitate pentru succesul său și al Formatului de Afacere.

### *Fișe de post*

Acestea descriu sarcinile corespunzătoare postului înscris în contractul de muncă. Cuprind descrierea detaliată a muncii nu numai pe poziții dar și pe fiecare loc de muncă. De aceea ele precizează valori specifice, necuprinse în contract: comunicare, echipă, programare, etc. Este instrumentul managerial cu cel mai mare impact asupra valorilor de putere. Fișa de post este începutul cunoașterii și integrării pozitive referitoare la muncă.

### Instrucțiuni

Sunt grupate într-un dosar special la fiecare loc de muncă și sunt proiectate de specialiști pe specificul acestuia.

#### *Sortare, sistematizare, strălucire, standardizare și susținere*

Reprezintă pachetul „5S” al metodei de conducere a producției “Lean Manufacturing” și înseamnă organizarea locului de muncă în 5 pași pentru a obține ordine, curățenie, standardizare. Sortarea se face prin instrucțiuni de îndepărtare a elementelor necesare, îndepărtarea componentelor neconforme, a deșeurilor. Ce nu este bun se etichetează cu roșu și se depune în zonele marcate.

Sistematizarea, stabilizarea, asigura aranjarea și identificarea clară a tuturor obiectelor și documentelor de la locul de munca. Se stabilește locația, se marchează zonele, se folosesc recipiente însoțiți de fișe de identificare pentru reperele conținute. Totul devine ușor de înțeles și folosit.

Strălucirea se face prin curățenie și control sistematic, prin sarcini precise pe persoană. Se definesc situațiile anormale, se asigură materialul necesar pentru strălucire.

Standardizarea ca instrucțiune la locul de munca înseamnă documente cu cele mai bune practici referitoare la angajarea locului, secvențele de lucru, siguranța, informatizarea. Munca, echipamentele, formularele, informațiile și chiar deprinderile sunt standardizate.

Susținerea este pasul de motivare pentru păstrarea nivelului atins în primii 4 pași și pentru o cultura a îmbunătățirii continue.

“5S” este baza pentru toate îmbunătățirile de sistem pentru imaginea și cultura companiei. Pentru calitatea produselor realizate. introduce ordine, disciplină, transparentă, cinste, dar și cunoaștere, responsabilitate încredere, spirit de echipă, comunicare. Este prioritatea numărul unu a managementului.

Când un client vede că personalul are grijă de locul de muncă, fiecare zonă este curată și bine întreținută, ca întreaga firmă arată impecabil atunci are încredere că și produsele cumparate vor fi speciale putând fi dispus să plătească chiar mai mult decât în altă parte. De aceeași atenție din partea personalului se bucură atât clientul cât și mediul în care lucrează.

Ca și celelalte instrucțiuni, „5S” are un efect maxim în sisteme manageriale bine puse la punct, cu personal educat. În același timp contribuie treptat la formarea acestora.

### *Tehnice și tehnologice*

Se referă la produse; ce realizăm, cu ce resurse și cum o facem cel mai bine. Aceste instrucțiuni introduc notiuni cum ar fi: standardizare, disciplină (se acționează numai într-un anumit fel) și cunoașterea necesară acțiunii.

Aici este descrisă cunoașterea "cum se face", adică "know how"ul. Instrucțiunile tehnice și tehnologice reprezintă creativitatea specialistului în domeniul de bază al Formatului de Afacere, aportul sau la puterea organizației.

### *De operare*

Aceste instrucțiuni cuprind de asemenea cunoaștere, cu referire la mijloacele de muncă. Cu cât aceste mijloace sunt mai complexe, conțin un nivel tehnic mai înalt, cu atât cunoașterea este mai substanțială, responsabilitatea mai mare; toate sunt însoțite de o motivare pe măsură. Instrucțiunile de operare sunt proiectate de specialistul pentru activități legate de utilaje și echipamente și ele introduc cu prioritate cunoaștere și disciplină.

### *PSI și Mediu*

Acestea sunt instrucțiuni speciale care pun în acord operatorul, prin cunoaștere și responsabilitate, cu mediul în care-și desfășoară activitatea. Sunt întocmite de specialiști în domeniu.

### *Protecția muncii și sănătate*

Acestea au în vedere persoana operatorului și a celor din preajma sa. Sunt esențiale pentru individ pentru că vizează viața sa, integritatea sa corporală, sănătatea. De aceea disciplina, cunoașterea, responsabilitatea sunt valori obligatorii ale sale și ale sistemului.

### *Altele*

Pot fi și alte tipuri de instrucțiuni determinate de specificul activității și produselor realizate în Formatul de Afacere.

### **Proceduri**

Acțiunea trebuie să urmeze disciplinat și responsabil procedurile de sistem proiectate. Acestea reflectă scopul companiei, performanțele așteptate. Procedurile, ca și alte componente ale sistemului de management trebuie să se alinieze valorilor de putere și să le promoveze prin modul de proiectare și funcționare. Ele sistematizează și standardizează procesul activităților companiei pe subsisteme ale mecanismului de lucru.

Procedurile se înscriu în sistemul managerial și digital al Formatului de Afacere, acoperă funcțiile și subsistemele managementului, și implică întregul personal. Fiecare componentă a mecanismului de lucru este reglementată de proceduri, așa cum vom vedea în continuare.

### *Strategii, obiective*

Strategia reprezintă ansamblul obiectivelor majore ale FA, pe termen mediu și lung, împreună cu previziuni de mijloace și resurse importante de realizare. Ea decurge din viziunea proprietarilor companiei. Este stabilită multianual și anual și poate fi revizuită periodic. Formatul de Afacere nu are compartimente sau personal specializat pentru elaborarea propriei strategii și colaborează îndeaproape cu conducerea companiei din care face parte sau cu consultanți exteriori.

Procedura de stabilire a strategiei cuprinde:

- echipa de lucru ce include obligatoriu pe întreprinzător;
- etapele de elaborare pe obiective principale și derivate;
- elementele de influență: evoluții ale pieței de desfacere, ale resurselor, ale forței de muncă, ale tehnologiei, ale politicii interne/internaționale;
- metode și tehnici de elaborare;
- sistemul digital necesar.

Strategia, întrucât operează cu elemente incerte, nevăzute, are legătură cu valorile fundamentale din topul piramidei de putere: vis, entuziasm, credință, curaj, scop, creativitate, cunoaștere, echipă.

### *Plan, programare*

Activitatea de planificare este realizată de către compartimente și personal specializat din cadrul companiei, sau de către firme din exterior, împreună cu managerul-întreprinzător. Planificarea se întemeiază pe informații interne privind capacitățile, resursele materiale, umane și financiare și pe informații de piață ce

cuprind analize de marketing, contracte, stocuri la clienți, cu referire la Formatul de Afacere.

Se menționează planificarea activităților de bază și planificări pentru aprovizionare, vânzări, reparații, flux de numerar, personal. Programarea pe perioade scurte și detaliat pe fiecare secvență de lucru se realizează în interiorul Formatului de Afacere conform procedurii, și sub asistența de specialitate a companiei. Fiecare operator și manager au munca precis programată și sunt informați și instruiți înaintea începerii muncii.

Programarea cuprinde elemente organizatorice de coordonare și de antrenare. Planificarea și programarea sunt puternic informatizate atât în faza de proiectare cât și în cea de urmărire și corectare. Cunoștințele și responsabilitatea proiectantului de program se întâlnesc cu cunoștințele disciplină și responsabilitatea operatorului și managerului. Tablouri de bord proiectate conform nivelelor de decizie, formulare, programe de calculator și alte instrumente și tehnici asigură profesionalism, funcționalitate, și flexibilitatea programelor.

Planificare și programarea specifice FA evită abordările neprofesionale din IMM-uri și rigiditatea din Centrele de Gestiune ale companiilor.

### *Bugete*

Bugetele se bucură de o atenție specială deoarece reprezintă cel mai important instrument de conducere și de legătura cu furnizorul conceptului Formatului de Afacere. Bugetul este stabilit de profesioniști pe baza planului de producție, a normelor de consum pentru materiale, utilități și muncă, a prețurilor de intrare și ieșire. Este tabloul de bord al managerului-întreprinzător și al conducerii companiei. Este parte componentă a sistemului digital care oferă informații, analize și pregătește decizia.

Procedura de întocmire a bugetului Formatului de Afacere cuprinde informații, programe, acțiuni, oameni, decizii, desfășurate în timp și pe locații. Vor fi prevăzute bugete anuale, trimestriale, lunare și săptămânale pe obiective, venituri, cheltuieli și profit. Acestea asigură ușoara dar și completa urmărire a funcționării Formatului de Afacere, asigură cunoaștere în timp real și transparență.

Prin procedura de stabilire a bugetului, Formatul de Afacere primește și își întărește valori ca: disciplină, cinstea, perseverența, responsabilitatea, cunoașterea, scopul,



comunicarea, echipa, etc. Pozițiile implicate sunt cele ale managerului-întreprinzător, ale specialiștilor în bugete, ale conducerii companiei.

### *Lansare*

Procedura de lansare în fabricație face legătura dintre program, informație și mișcare, execuție. Pregătește informațional și material munca operatorilor. Este îndeplinită de oamenii Formatului de Afacere cu colaborarea compartimentelor de aprovizionare, programare.

Presupune precizie în spațiu și timp, cunoaștere, disciplina și comunicare.

### *Execuție*

Procedura de execuție acoperă informațional secvențele mișcării resurselor materiale și umane spre obținerea produsului sau serviciului pentru client. Se sprijină pe dosarul operatorului de la locul de muncă. Este conectată la procedurile de programare, control și evaluare. Orice mișcare este informatizată; primește și oferă informații prin sistemul de management.

Procedura de execuție este însoțită de valorile fundamentale aflate pe treptele de bază ale puterii: munca disciplinată și perseverentă, cunoașterea, programul. Alte valori asociate acțiunii, precum comunicarea, spiritul de echipă și chiar entuziasmul, ar aduce contribuții extraordinare calității și cantității rezultatelor.

### *Urmărire și control*

Procedura de urmărire are în vedere atât parametrii tehnici cât și cei de sistem precum și persoanele, informațiile, instrumentele și formularele implicate. Oferă imaginea reală și on-line a execuției. Este cuprinsă în sistemul digital prin informațiile referitoare la calitatea și cantitatea produselor, autorii acestora și resursele folosite. Informațiile generate oferă imaginea execuției și asigură intrările pentru compartimentele de calitate, personal, contabilitate, bugete.

Cuprinde eventualele neconformități, canalele de informare nivelele de decizie pentru încadrarea în parametrii programați. Indicatorii urmăriți sunt stabiliți prin programe, bugete, documentații tehnice contractuale cu clienții. Sisteme moderne de control sunt standardizate prin managementul controlului integrat, așa cum apare în ISO 9001-14001. Se bazează pe valori ale puterii pe care le-am întâlnit și la procedurile anterioare.

Urmărirea în detaliu și în timp real se face la nivelul Formatului de Afacere, iar sintetic și pe excepții, la nivelul companiei.

#### *Decontarea*

Procedura de decontare leagă execuția de client, leagă obiectul muncii și al contractelor de bani. Cuprinde elemente de gestiune, livrări, facturări, conectate la contractele Formatului de Afacere cu furnizorii. Decontarea generează venituri financiare, reluarea ciclurilor de producție, confirmă puterea Formatului de Afacere și a întregii companii. Decontarea evidentiază succesul și motivația managerului-întreprinzător de aceea este legată de valorile de pe treptele medii și superioare ale, puterii organizației.

#### *Evaluare*

Procedura de evaluare se referă la modul în care funcționare mecanismului de lucru corespunde cu așteptările clientilor, proprietarilor, managerilor și a celorlalți acționarilor. Intrările( informatiile) pentru evaluare vin din procedurile de programare și control al realizărilor. Ieșirile(rezultatele) din evaluare servesc la adoptarea celor mai bune decizii pentru îmbunătățirea activității Formatului de Afacere și pentru motivare.

#### *Motivare*

Se motivează rezultatele obținute, încadrarea în nivelele de performanță programate. Se motivează transparent și prompt conform ieșirilor din procedura de evaluare. Procedura de motivare are prevederi clare, scrise, comunicate tuturor celor implicați. Ea include o succesiune de proceduri ale mecanismului de lucru și condiționează atitudinea oamenilor la începutul și pe parcursul proceselor.

Procedura de motivare influențează aproape toate valorile de putere ale membrilor organizației și ale Formatului de Afacere în ansamblul său. Este întocmită de furnizorul conceptului și cuprinde interesele tuturor celor implicați, inclusiv ale managerului-întreprinzător. În același timp, managerul-întreprinzător, fiind apropiat de oamenii din Formatul de Afacere, are cu aceștia o relație personalizată, îi cunoaște pe fiecare, le urmărește muncă în direct și-i motivează prompt și în cunoștință de cauză.

### *Alte proceduri*

Manualul de operare mai cuprinde și alte proceduri referitoare la: instruire, aprovizionare, control, mediu, relații cu publicul, etc.

### **Tablouri de bord**

Tabloul de bord este principalul instrument de exercitare a funcțiilor manageriale. Prin el se programează acțiuni, se evaluează rezultate, se decid organizări, coordonări și antrenări. Conține un ansamblu de informații referitoare la programare și realizare în domeniul de acțiune și influență vizat, precum și neconformitățile apărute. Informațiile conținute sunt specifice fiecărei poziții, fiecărui nivel de conducere.

Operatorul acționează și decide pe baza unui tablou de bord simplu, cu informații primare și în timp real. Managerul lucrează cu tablouri de bord mai complexe, cu informații prelucrate și sintetice care pregătesc decizia. Tabloul de bord definește parcursul activității și gradul de respectare a acestuia pe indicatori cantitativi și calitativi. Acesta introduce mai multe valori fundamentale pentru toate pozițiile vizate:

- programarea activității;
- disciplina și perseverența munci de îndeplinire;
- cunoașterea drumului și abaterile de la acesta, legătura cu participanți;
- responsabilitatea încadrării în indicatori;
- încrederea prin vizualizarea domeniului de acțiune;
- spiritul de echipă prin definirea fiecărui participant la proces.

Tabloul de bord este o componentă definitorie a sistemului digital. Se proiectează prin utilizarea de informații, programe și echipamente tehnice specifice și generează informații pentru analiză și pregătirea de decizii. Pentru aceasta trebuie să fie: consistent, riguros, sintetic, expresiv, accesibil. În Formatul de Afacere avem mai multe tipuri de tablouri de bord standardizate pe poziții și obiective, prin machete specifice.

Programarea de fișe de produs pentru operatori; dinamica realizărilor privind volumul producției, productivitatea, randamente, calitatea, pentru manager, bugete de venituri și cheltuieli, fluxul de numerar, satisfacția clienților, dinamica vânzărilor și a personalului, etc., pentru managerul-întreprinzător.

## Formulare. Fise

### *Fișa de instruire și evaluare.*

Întregul sistem de management al Formatului de Afacere trebuie cunoscut de membrii unei companii, conform poziției și locului de muncă ocupat. Instruirea are în vedere conținutul manualului poziției cu specificitatea locului de muncă precum și alte teme pentru creșterea cunoașterii.

Evaluarea se referă la rezultatele instruirii dar și a îndeplinirii planului de lucru. Noilor membri ai grupului li se acordă o atenție specială. Sunt preluați de persoanele care răspund de instruirea și activitatea lor. Studiază bine manualul poziției ce o ocupă pe durata a câteva zile și-i este evaluată cunoașterea acestuia. Noul venit este ajutat să cunoască să-si aplice cunoștințele conform fișei postului, să se integreze rapid și benefic în muncă și în colectiv, să devină familiarizat cu mediul de lucru.

Valorile stăpânite și punctele tari sunt evidențiate ca prezentă și evoluție pentru beneficiul său și al organizației. Instruirea este făcută de specialiști și evaluarea de către aceștia și de manager, iar compartimentul de resurse umane consemnează și urmărește rezultatele într-o fișă specială. Aceasta se întocmește în două exemplare, una la locul de muncă pentru persoana respectivă și pentru manager și alta la Resurse Umane.

Instruirea este un proces permanent, realizat conform unui plan, de cei mai buni specialiști, pe domenii de interes, managerul, tehnic, tehnologic. Însușirea valorilor necesare poziției ocupate este o prioritate absolută. Organizarea afișajului informational este o formă de instruire rapidă și la obiect dacă este făcută bine.

### *Alte fișe.*

Se mai adaugă fișe referitoare la gestiune, evidență contabilă, de însoțire a recipientilor de materiale, etc.

## Produse, Retete

Produsele, serviciile oferite, sunt forme de exprimare ale puterii firmei, de comunicare cu exteriorul pentru beneficiul comun. Ele nu pot fi decât de calitate, livrate la timp și în forma așteptată de client. Formatul de Afacere și capacitatea sa se concentrează pe propria putere care generează firesc competitivitate, și prin aceasta satisface piața.



Firească este și crearea de produse noi, dar și de tehnologii proprii și know-how, care fac diferența. Toate se înscriu într-o bază de date protejată prin înregistrări legitime și angajamente de confidențialitate. Documentațiile de lucru se găsesc la departamentul de proiectare-dezvoltare al companiei și la Formatul de Afacere, făcând parte din patrimoniul acestuia.

### **Know-How**

Reprezintă ansamblul informațiilor practice, ne brevetate, rezultate din experiența deținătorului și testate cu succes de acesta. Ele sunt confidențiale, importante pentru scopul conceptului Formatului de Afacere și sunt descrise complet prin manualele de operare. Practic aceste cunoștințe specifice se pot transmite prin instruire și prin exersare de către toate pozițiile, inclusiv de poziția de manager-întreprinzător. Know-how-ul reprezintă esența conceptului, noutatea prin care se diferențiază de concurența și garanția succesului. El este descoperit, definit și perfecționat de către deținătorul conceptului.

Întregul manual de operare cuprinde notiuni de cunoaștere specifică și pot fi găsite soluții practice de lucru în proiectul de sistem de management ce conține valori de putere, în definirea și acțiunea managerului-întreprinzător, în rolul fiecărei poziții din Formatul de Afacere și din compania deținătoare. Acesta este experimentat de autor cu rezultate pozitive într-o firmă pilot ce produce mic mobilier și se extinde treptat la alți utilizatori.

### **Contracte de funcționare**

Prin contractele de funcționare Formatul de Afacere își mărește puterea atrăgând echipe de profesioniști din afara sa. Managerul-întreprinzător realizează relații personalizate și profesionale cu cei 10-100 membrii ai Formatului de Afacere și relații de aceeași natură prin contractele cu furnizorii de servicii funcționale.

Prin aceste contracte, Formatul de Afacere își îndeplinește funcții în afara celei de bază și se manifestă ca o întreprindere completă. Contactele sunt propuse pe modele standard de către firma deținătoare a conceptului și sunt negociate în anumite limite și pe specificul Formatului de Afacere de către managerul-întreprinzător. Pentru serviciile primite Formatul de Afacere plătește prețuri conform pieței pentru specificul și calitatea acestora.

Costurile serviciilor sunt incluse în prețul de vânzare al produselor. Contractele introduc în Formatul de Afacere valorile profesionalismului, adică responsabilitate, cunoaștere, comunicare, încredere, ș.a.

#### *Contracte de marketing și comerciale*

Contractele pentru servicii de marketing și comerciale se încheie între trei parti: Formatul de Afacere, clientul sau furnizorul și departamentul de specialitate al companiei. Între Formatul de Afacere și acest departament se încheie contracte separate pentru prestări de servicii de marketing comerciale. Contactarea partenerilor se face de către departamentele sau chiar firmele, specializate dar la negociere participă și managerul-întreprinzător care aprobă clauzele înțelegerii.

Relația cu partenerii trebuie să fie una specială, de colaborare pe valorile Formatului de Afacere, respectiv pentru satisfacția comună. Clienții și furnizorii sunt extensii ale Formatului de Afacere, cresc puterea și acesta contribuie la succesul partenerilor săi. Produsul este o punte de legătura, o oportunitate pentru o relație personalizată fericită, chiar peste așteptări. Deși în relațiile comerciale ale managerului-întreprinzător cu furnizorii și clienții intervine și o terță persoană - departamentul de marketing - acestea rămân personalizate, apropiate, de încredere, de echipă.

#### *Contracte pentru servicii financiare, contabilitate și bugete*

Formatul de Afacere nu îndeplinește activități economice decât la nivel primar. Pentru această funcție încheie contracte de prestări servicii cu compartimente sau firme specializate, din companie și respectiv din afara acesteia. Furnizorul de servicii economice este specializat, este profesionist și furnizează la timp și complet, prin instrumente specifice în cadrul sistemului digital, toate elementele de sistem managerial pentru decizie, funcționare și dezvoltare. Contractele asigură și reprezentarea în raport cu terții - firme sau instituții.

#### *Contracte pentru programare și lansare*

Formatul de Afacere externalizează activitatea de planificare - anuală, lunară și săptămânală dar participă la fundamentare și aprobare. Poate externaliza chiar și planificarea zilnică și pe locuri de muncă. De preferat este ca pe aceasta s-o facă în interior, utilizând proceduri și sisteme digitale adecvate. La nivelul companiei activitatea de planificare poate fi organizată prin compartimente specializate sau

poate genera ea însăși un Format de Afacere. În ambele cazuri relația cu Formatul de Afacere operativ este reglementată pe bază de contract, semnat și însușit de părți și de conducerea companiei.

Planul de producție generează celelalte planuri, de aprovizionare, de resurse umane, financiare, etc. Procedura de planificare este însoțită de procedura de lansare și de control a îndeplinirii. Formulare, instrucțiuni și tablouri specifice informează, reglementează și pregătesc deciziile manageriale necesare unei funcționări de succes. Formatul de Afacere se comportă ca o firmă mică cu o planificare, puternică. Viziunea întreprinzătorului se integrează zi de zi în operațiile afacerii printr-un proces continuu, organic, eficient.

#### *Contracte pentru proiectare-dezvoltare*

Formatul de Afacere se naște și funcționează pe baza unui concept specific, operaționalizat printr-un manual conceput de departamentul de cercetare-dezvoltare al firmei deținătoare. Prin acest contract părțile se angajează să perfecționeze conceptul și să-l dezvolte. Departamentul de cercetare-dezvoltare asigură servicii de pregătire inițială a întregului personal pentru însușirea Manualului de Operare pentru că un concept bun are valoare numai prin persoane competente care îl înțeleg, îl însușesc și-l operaționalizează în conformitate.

Faza de pregătire se face pe cheltuiala firmei furnizoare a conceptului și ea se încheie cu obținerea parametrilor economici la nivelul programat și care se includ în contractul cu managerul-întreprinzător. Cu alte cuvinte firma vinde nu numai un concept ci un model de afacere profitabilă: furnizează o soluție pentru obținerea de profit. După încheierea contractului cu Formatul de Afacere, departamentul de proiectare al firmei furnizează asistența continuă de perfecționare a personalului, de implementare a îmbunătățirilor proiectate, de evaluare și audit.

În același timp conducerea companiei primește informații despre capabilitatea managerului-întreprinzător de a asigura în continuare profitul așteptat.

#### *Contracte pentru servicii de resurse umane*

Contractul dintre Formatul de Afacere și compartimentul de resurse umane are în vedere asigurarea de servicii profesionale de atragere, selectare, instruire și promovare a personalului necesar în vederea îndeplinirii obiectivelor. Toate serviciile legate de personal sunt realizate prin acest contract, inclusiv contractele colective și

individuale de muncă, ROF-ul, instruiți și documente specifice, relațiile cu instituțiile statului, pe domeniu.

*Contracte pentru servicii administrative*

Serviciile de întreținere, siguranță, de încadrare în cerințele de protecția muncii, a mediului, sănătatea lucrătorilor, ș.a. sunt furnizate Formatului de Afacere prin contracte cu compartimente specializate ale firmei sau compartimente exterioare acesteia.

*Contracte pentru servicii mecano-energetice, s.a.*

La fel și serviciile de întreținere și reparații ale utilajelor, echipamentelor și a infrastructurii, asigurarea utilităților, reprezentarea în relația cu autoritățile în domeniu, se face de către profesioniști puși la dispoziție de organizații specializate, conform contractelor de furnizare convenite. Acest contract, ca și celelalte, se încheie la nașterea Formatului de Afacere și se semnează de managerul-întreprinzător cu conducătorul organizației furnizoare.

*Contracte pentru servicii de asigurare a calității*

Calitatea a devenit încă de acum câteva decenii prioritatea firmelor furnizoare și a însemnat proiectarea de tehnici și standarde specifice de control, evaluare și decizie, instruiți și formări ale personalului, etc. O firmă mică nu poate dispune de un pachet profesional de instrumente, tehnici și abilități de asigurare a calității. Și ne referim nu numai la calitatea produselor ci și la cea a întregului sistem al firmei.

În cadrul Formatului de Afacere se realizează autocontrolul de către operatori și controlul de către manageri și specialiști conform procedurilor de sistem prevăzute în Manualul de Operare. Controlul funcționării sistemului de management, al respectării standardelor de calitate, se realizează de către personal specializat, în folosul Formatului de Afacere și al firmei. Informațiile rezultate în urma controlului ajută pe managerul-întreprinzător să ia deciziile necesare pentru corecții și acțiuni corective dar și conducerea firmei pentru proiectarea de acțiuni preventive și pentru evaluarea capacității Formatului de Afacere și a managerului-întreprinzător.

Prin contractul de asigurare a calității firma monitorizează permanent Formatul de Afacere în ceea ce privește calitatea respectării documentelor de sistem și de produse. Coroborate cu indicatorii economici și cantitativi de performanță furnizați



prin contractul de programare și urmărire și datele de audit ale proiectanților de sistem, dau conducerii companiei imaginea reală a valorii managerului-întreprinzător. Funcție de performanțele obținute, conducerea firmei poate decide unele corecții în management, inclusiv prin anularea contractului și înlocuirea managerului-întreprinzător al Formatului de Afacere.

*Alte documente*

Funcție de specificul activității Formatului de Afacere mai pot interveni și alte documente care să reglementeze activitatea acestuia conform Manualului de Operare.

## REVENDICARI

1.Format de afacere **caracterizat prin aceea** cuprinde:

- management;
- optional departamente functionale;
- entitati economice producatoare de profit.

2.Format de afacere conform revendicarii 1 **caracterizat prin aceea ca** entitatile economice sunt organizate evaluand:

- valorile de putere ale persoanei/individului, pozitiei si ale organizatiei;
- sistemul de conducere al intreprinderii;
- posibilitatea externalizarii activitatilor auxiliare si functionale;
- managementul intreprinderii

3.Format de afacere conform revendicarilor 1 si 2 **caracterizat prin aceea ca** valorile de putere sunt evaluate in raport de caracteristicile personale si de echipa ale indivizilor incadrati in urmatoarele trepte de putere:

- treapta de baza;
- treapta consolidarii;
- treapta dezvoltarii;
- treapta desavarsirii;

4.Format de afacere conform revendicarii 1 **caracterizat prin aceea ca** entitatile economice producatoare de profit sunt autonome.

5. Intreprindere **caracterizata prin aceea** ca este organizata din:

- conducerea centralizata;
- formate de afacere;
- optional departamente functionale;

6.Intreprindere conform revendicarii 5 **caracterizata prin aceea ca** formatele de afacere au ca obiecte de activitate servicii sau produse diferite.

7. Intreprindere conform revendicarii 6 **caracterizata prin aceea ca** are in componenta multiple formate de afacere.

8. Metoda de organizare a unei intreprinderi in formate de afacere (FA) luand in considerare individul/persoana cu valoarea sa de putere, structura ierarhica, activitatile departamentelor, sistemul de conducere, si managementul intreprinderii, **caracterizata prin aceea ca** in scopul cresterii profitului sunt evaluati urmatoorii factori:

- valorile de putere ale persoanei/individului, pozitiei si ale organizatiei;
- sistemul de conducere al intreprinderii;
- posibilitatea externalizarii activitatilor auxiliare si functionale;
- managementul intreprinderii.

9. Metoda conform revendicarii 8 **caracterizata prin aceea ca** valorile de putere sunt evaluate in raport de caracteristicile personale si de echipa ale indivizilor incadrati in urmatoarele trepte de putere:

- treapta de baza;
- treapta consolidarii;
- treapta dezvoltarii;
- treapta desavarsirii.

10. Metoda conform revendicarii 9 **caracterizata prin aceea ca** in treapta de baza sunt selectati indivizi cu urmatoarele valori de putere: munca/actiunea, disciplina, perseverenta si cinstea/transparenta.

11. Metoda conform revendicarii 9 si 10 **caracterizata prin aceea ca** in treapta consolidarii sunt selectati indivizi cu urmatoarele valori de putere : programarea, cunoasterea, responsabilitatea si increderea.

12. Metoda conform revendicarii 9, 10 si 11 **caracterizata prin aceea ca** in treapta dezvoltarii sunt selectati indivizi cu urmatoarele valori de putere: scopul, echipa, comunicarea si creativitatea.

13. Metoda conform revendicarii 9, 10, 11 si 12 **caracterizata prin aceea ca** in treapta desavarsirii sunt selectati indivizi cu urmatoarele valori de putere: vis/viziunea, credinta, entuziasm si risc/curaj.

14. Metoda conform revendicarii 8 **caracterizata prin aceea ca** sistemul de conducere al intreprinderii este realizat de manager, sau optional de conducerea centralizata;

15. Metoda conform revendicarii 8 **caracterizata prin aceea ca** managementul intreprinderii este realizat de urmatoarele pozitii:

- operatorul;
- specialistul;
- managerul;
- liderul;
- conducatorul.

16. Metoda conform revendicarii 15 **caracterizata prin aceea ca** managerul si conducatorul sunt persoane cu calitati de intreprinzator.

PREZENTAREA FIGURILOR ȘI SCHEMELOR AFERENTE

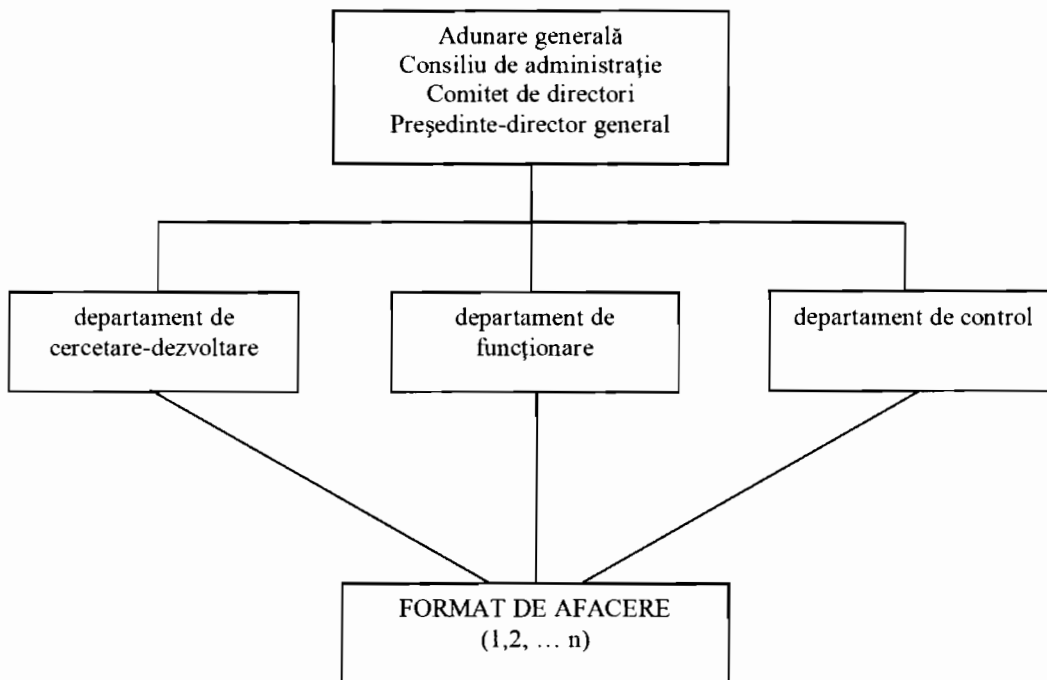


Fig.1. Organizarea companiei, sub forma lineară

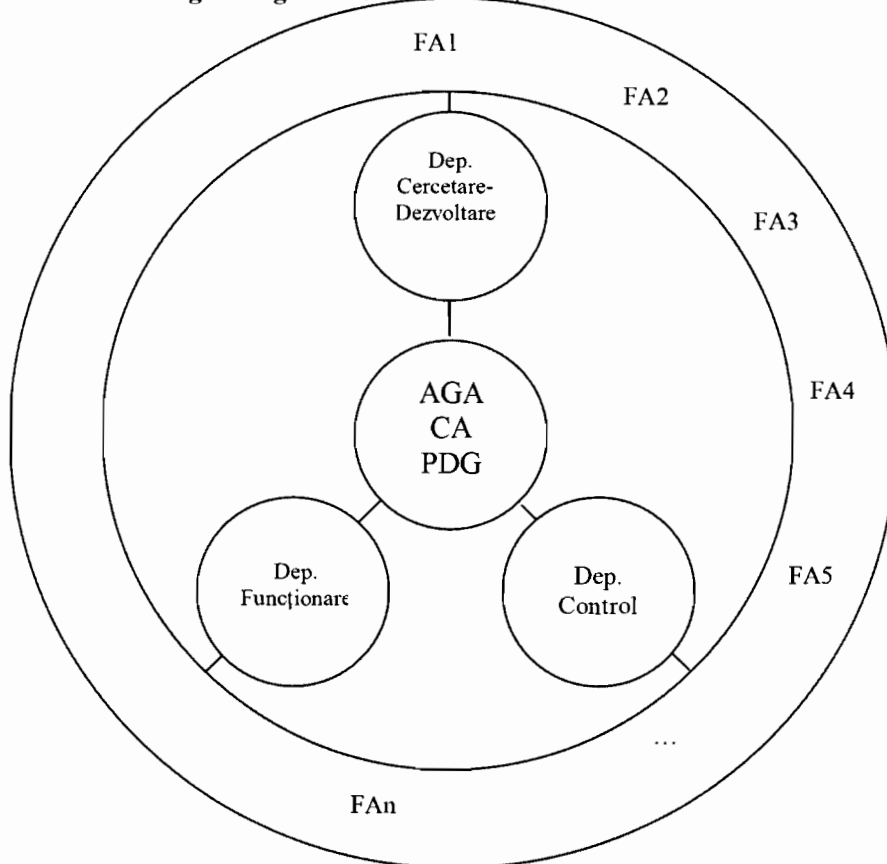
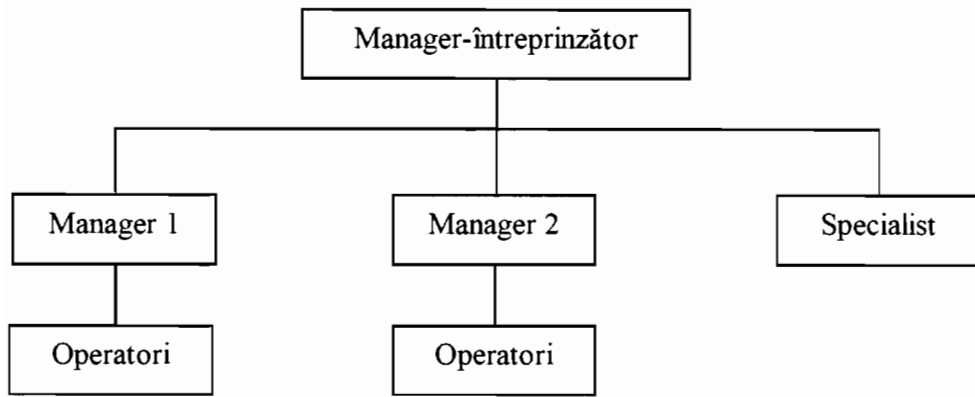


Fig.2. Organizarea companiei, sub forma circulară



**Fig.3. Organigrama FA-ului**