



SIM 2013

Aspecte de creștere rapidă în companiile românești. Cazul unei firme de succes din județul Timiș

Nicolae A. Bibua *, Diana Claudia Salaa

[^] Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Pestalozzi, nb. 16, Timișoara, 300115, Romania

Abstract

Acest studiu prezintă factorii relevanți care au permis unor companii din județul Timiș, o regiune de vest a României, să crească rapid înainte și după 2008. Considerăm că companiile cu creștere rapidă, definite în această lucrare, au o contribuție importantă la dezvoltarea regională, mai ales prin crearea de valoare și oferirea de noi locuri de muncă. Cercetările noastre efectuate în ultimii ani asupra companiilor cu creștere rapidă din regiunea de vest a României, ne permit să identificăm caracteristicile acestor companii, precum și cele mai bune practici ale acestora, și să le dăm drept exemple pentru companiile care doresc și se pot dezvolta. Factorii care au favorizat creșterea rapidă a acestor companii sunt legați direct de antreprenor-manager (motivații, calități, abilități), echipa managerială și managerială, mediul extern și interacțiunea managerilor, procese, tehnologie și produse și leadership-ul existent.

– toate acestea, într-o perioadă de 3 până la 4 ani. Procesele de creștere ale companiilor au fost analizate pe baza modelului Gibb A..

© 2014 Autorii. Publicat de Elsevier Ltd. Acces deschis sub licență [CC BY-NC-ND](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Selecția și evaluarea inter pares sub responsabilitatea SIM 2013 / al 12-lea Simpozion Internațional de Management.

Cuvinte cheie: antreprenor; IMM-uri; companie cu creștere rapidă; abilitati manageriale; oportunități; performanță; cunoștințe

1. Introducere

Creșterea rapidă este un proces foarte complex pentru o companie și echipa sa managerială. Înțelegerea de ce unele companii, aparținând aceleiași categorii de mărime, același domeniu specific de activitate, sunt în creștere rapidă, iar altele cresc încet sau nu se dezvoltă, este o problemă importantă pentru companiile mici care doresc să devină mijlocii sau medii. companii de dimensiune care doresc să se dezvolte și au devenit companii mari.

* Tel.: +40256592550; fax: 0040256592500.

nicolae.bibu@feaa.uvt.ro

Scopul nostru principal de cercetare a fost să identificăm care sunt cele mai bune practici ale companiilor românești cu creștere rapidă care le permit să se dezvolte rapid, mai ales în cazul companiilor tinere. În același timp, am identificat câteva probleme induse de creștere rapidă (criza de creștere) și modul în care aceste companii le-au tratat. Cele mai bune practici privind creșterea rapidă sunt lecții care pot fi învățate de la aceste companii, mai ales că trebuie să facă față unor provocări financiare și economice dificile în timp ce caută noi oportunități de creștere continuă.

2. Cadru conceptual

Când discutăm despre creșterea afacerii, luăm în considerare următoarele patru tipuri de creștere: în primul rând, creșterea financiară, legată de cifra de afaceri, profit, capital, valoarea afacerii, dividende; în al doilea rând, creșterea strategică (schimbări în modul în care o companie se potrivește mediului extern), măsurată prin creșterea cotei de piață, menținerea avantajului competitiv sustenabil, creșterea reputației companiei; în al treilea rând, creșterea organizațională legată de dezvoltarea proceselor, schimbări în cultura organizațională și în atitudini, adică creșterea numărului total de angajați cu normă întreagă; și, în al patrulea rând, creșterea structurală, adică creșterea numărului de departamente organizaționale.

Am constatat că în Uniunea Europeană nu există o definiție unică a unei companii cu creștere rapidă. Delmar, Davidsson și Gartner recunosc eterogenitatea definiției și arată că este dificil să se formuleze o singură definiție a unei companii cu creștere rapidă, deoarece trebuie să ne gândim la următoarele aspecte: în primul rând, ce indicatori trebuie să luăm în considerare (număr de angajați, cota de piață, vânzări, profit); modul de măsurare a creșterii (în termeni absoluți sau relativi, indicatori de creștere compoziți sau multiplicați); regularitatea creșterii companiilor în perioada analizată (creșterea este fluctuantă în timp); ceea ce măsurăm (creșterea anuală, ritmul de creștere la începutul și la sfârșitul anului); tactici de creștere (organică sau prin achiziții); caracteristicile companiei (mărime, vârstă, domeniu/industria în care concurează). (Delmar & Davidsson & Gartner 2003)

Am identificat definiția Birch, citată de Henrekson și Johansson, conform căreia o companie cu creștere rapidă este „o unitate de afaceri care a atins o creștere a vânzărilor de minim 20% în fiecare an în interval, pornind de la un venit în anul de bază de cel puțin 100.000 de dolari”. Birch a propus un indice (Birch Index-BI), o măsură combinată a creșterii absolute și relative, $BI_i = (E1_i - E0_i) \times (E1_i / E0_i)$, cu $E1_i$, $E0_i$ ca număr de angajați la sfârșitul și la începutul perioadei, care este folosită pentru a reconcilia ambele. Această măsură depinde în continuare de dimensiunea companiei în funcție de numărul de angajați, dar reduce tendința față de orice dimensiune a companiei. O companie este una în creștere rapidă dacă aparține percentilei superioare 5 sau 10 a distribuției Birch Index”.

Birch a recunoscut că ponderea întreprinderilor mici în crearea de locuri de muncă variază enorm în timp și de la un loc la altul, iar companiile cu creștere rapidă sunt responsabile pentru majoritatea noilor locuri de muncă. (Henrekson & Johansson, 2009)

OCDE a propus o definiție a companiei cu creștere rapidă, pe baza următoarelor criterii: 10 angajați la începutul perioadei analizate, rata de creștere a numărului de angajați fiind mai mare de 20% în fiecare an. (OCDE, 2005)

În opinia noastră, pe baza definiției existente și a realității economiei românești, o companie cu creștere rapidă în România este o companie care îndeplinește cumulativ următoarele condiții: minim 20% creștere anuală a cifrei de afaceri, în fiecare an al unei perioade studiate, minim 3 ani; începând de la o cifră de afaceri anuală de minim 75000 USD; creșterea numărului de angajați; obține profit în fiecare an; realizarea unei creșteri organice.

Într-un studiu interesant, Holz arată că rata de creștere este autocorelată. Companiile care au avut o rată de creștere rapidă în perioada respectivă vor repeta probabil creșterea peste rata medie de creștere în perioade consecutive. Creșterea rapidă este o stare temporară în viața companiilor, care se poate repeta. (Holz, 2006)

Moreno și Casillas au spus că există două caracteristici principale ale întreprinderilor cu creștere mare: în primul rând, sunt companii care înregistrează o creștere puternică a dimensiunii lor, în majoritatea cazurilor, dublarea dimensiunilor lor și, în al doilea rând, această creștere puternică se concentrează într-o perioadă foarte scurtă. de timp care oscilează între patru și cinci ani. (Moreno & Casillas, 2003)

Scarlat, Rozell și Scroggins au descoperit că antreprenorul este elementul principal al procesului de creștere a întreprinderii. prezintă profilul antreprenorilor români care este următorul: hotărâre și hotărâre; creativ și deschis la minte; are abilități de afaceri; este orientat spre oameni; are o personalitate go-getter; posedă cunoștințe și experiență în afaceri; are caracter moral puternic; se bucură de munca sa; este adaptabil, își asumă riscuri; are pragmatism și a fi norocos. (Scarlat & Rozell & Scroggins, 2011)

Nicolescu afirmă că cunoștințele, într-o abordare modernă, sunt esențiale pentru funcționarea și performanța companiilor de top și pentru economiile dezvoltate. Cunoașterea este un factor de producție esențial împreună cu alți factori de producție clasici. (Nicolescu, 2011)

Besnik a spus că „analiza empirică a constatat că patru grupuri de factori au o influență asupra creșterii firmei: factori legați de firmă, factori de capital uman, strategia de management și orientarea antreprenorială, ai firmei și factorii externi ai mediului de afaceri”. (Besnik, 2012)

Psenicny a spus că „în studiile anterioare am constatat că creșterea întreprinderilor mici depinde în primul rând de următoarele grupuri de factori: (1) mediu antreprenorial, (2) antreprenor și/sau echipă antreprenorială, (3) strategie de afaceri, (4) inovații, (5) angajați, (6) sistem de management și (7) finanțare pentru creștere”. Dar în această lucrare, el a constatat că „rata de creștere a întreprinderilor dinamice slovene depinde în mare măsură de mediul de afaceri și financiar, de calificarea și disponibilitatea forței de muncă, de orientarea către investiții, dezvoltare și export, de strategia de afaceri pe termen lung și de așteptările recoltei și modalitatea de finanțare (investitori interni sau internaționali)”. (Psenicny, 2009)

Jansen încearcă să identifice toți potențialii determinanți ai creșterii utilizați în studiile empirice. Pentru a crea grupuri omogene, el a legat fiecare dintre determinanți de unul dintre cele cinci grupuri de variabile care ar putea influența creșterea unei firme. Acești determinanți sunt legați de următorii: manageri, caracteristicile companiei, determinanți strategici, mediul și interacțiunile dintre diferite variabile. (Jansen, 2009)

Gilbert, McDougall și Audretsch, în lucrarea lor de revizuire privind creșterea noilor întreprinderi, au găsit factori cheie care influențează de ce unele noi întreprinderi înregistrează rate de creștere mai mari. Factorii cheie sunt: caracteristicile antreprenorului, resursele, locația geografică, strategia, contextul industriei, structurile și sistemele organizaționale. (Gilbert, & McDougall & Audretsch, 2006)

Janczac și Bares au propus un model de creștere, care include cei șase drivere de creștere rapidă: viziune, practica HR, orientarea către client, capacități organizaționale dinamice, legături puternice cu teritoriul, inovație. (Janczac & Bares, 2010)

Năstase a spus că o companie cu creștere rapidă, indiferent de dimensiunea ei: mică, mijlocie sau mare are nevoie de un lider strategic. Un atribut aparte al unui lider strategic este reprezentat de gândirea strategică, capacitatea sa de a percepe global organizația și relațiile complexe care se manifestă între diferitele subsisteme, precum și interacțiunile cu lumea exterioară. Liderul strategic este capabil să-și exercite această gândire strategică pe termen lung, în ciuda nenumăratelor incertitudini care sunt asociate cu mediul de afaceri actual. În consecință, devine din ce în ce mai important ca antreprenorul companiilor dinamice să acționeze ca un adevărat lider, capabil nu doar să comandă, ci să creeze o viziune și să mobilizeze potențialul echipei sale. (Năstase, 2010)

Acs, Parsons și Tracy fac distincție între gazele care dublează vânzările și firmele cu impact mare care dublează vânzările și au indicele Birch privind creșterea ocupării forței de muncă cel puțin două în cea mai recentă perioadă de 4 ani. (Acs & Parsons & Tracy, 2008)

Barta întemeiază caracteristici distinctive ale gazelor: se creează valoare adăugată prin inovare; aceste companii sunt născute pentru a fi la nivel global; multe dintre ele sunt create de antreprenori cu experiență managerială, precum angajatorii altor companii; se întemeiază în unele zone când au găsit un mediu social-economic favorabil, când antreprenoriatul este încă acolo; exploatarea oportunităților nu este pentru câștig de profit, ci și pentru crearea unei valori adăugate durabile. (Barta, 2013)

Allan Gibb a identificat câțiva factori cheie externi și interni care pot influența procesul de creștere: conștientizarea strategică, timpul disponibil managementului pentru exploatarea surselor externe de informații, gradul de înțelegere a mediului, situația cererii în economie și în sectorul industrial relevant, concurență, nivelul de complexitate și incertitudine pe piață, obstacole administrative, suport de influență. (Allan Gibb, citat în Prediscan, Bibu, 2005)

3. Metodologia cercetării

Pentru a formula concluziile noastre cu privire la unele companii cu creștere rapidă din județul Timis, am cercetat companii locale de top, din diverse domenii de activitate. Am realizat o baza de date cu 150 de firme din județul Timis, companii de top. Metodologia cercetării a inclus interviu cu managerii companiilor și administrarea chestionarelor.

În cercetarea noastră, realizată în ultimii 2 ani, am identificat companii IMM-uri cu creștere rapidă din diferite domenii, tinere, create în ultimii 5-6 ani și, de asemenea, companii create înainte de 2000. 40% din companiile cu creștere rapidă erau tinere. Folosind rezultatele economice din baza noastră de date, am regrupat companiile cu creștere rapidă în trei categorii:

1. Firme cu creștere rapidă minim 3 ani, după care creșterea a fost sub 20% (19 companii);
2. Firme cu creștere rapidă minim 3 ani după aceea cifra de afaceri oscilează (6 companii);
3. Firme cu creștere rapidă minim 3 ani după aceea, cifra de afaceri a scăzut (6 companii);

Majoritatea firmelor erau din servicii, 72%, apoi producție, 18%, construcții, 5%, altele, 5%.

Obiectivele noastre de cercetare sunt următoarele:

Pentru a afla care au fost cei mai relevanți factori din mediul intern și extern care au contribuit la creșterea rapidă.

Să contribuie la îmbunătățirea cunoștințelor despre factorii de creștere rapidă a companiilor românești.

Pentru a găsi câteva caracteristici care sunt comune companiilor locale românești cu creștere rapidă.

Pentru a identifica și împărtăși cele mai bune practici în managementul unei companii cu creștere rapidă.

Pe baza modelului lui Allan Gibb, am dorit să identificăm factori relevanți pentru o creștere rapidă. Ceea ce au în comun companiile cu creștere rapidă este o problemă importantă pentru acei manageri și companii care doresc să se dezvolte rapid în acest mediu turbulent.

4. Rezultate

Rezultatele se bazează pe 31 de studii de caz, companii cu creștere rapidă, în județul Timiș, România. Pe baza cercetărilor noastre, am găsit câțiva factori relevanți pentru companiile cu creștere rapidă. Ceea ce am găsit confirmă concluziile multor studii anterioare în companii cu creștere rapidă, în special din țările UE. Factorii relevanți pentru creșterea rapidă au fost rezumați în Tabelul 1.

Tabel 1 Factorii relevanți pentru creșterea rapidă a unei companii

Factorii relevanți	Constatări
Antreprenori	<ul style="list-style-type: none"> - o motivație puternică de a crește - o viziune strategică clară pentru un viitor mai bun, cu ambiție poartă - mențineți concentrarea asupra rezultatelor finale dorite - aptitudinile și calitățile lor - gradul superior de implicare - experiența în afaceri (alt domeniu) a companiilor co-fondatori - pro-activitatea lor - o rețea puternică - pasiune pentru tradiție și munca cu produse naturale
Management și Echipa managerială	<ul style="list-style-type: none"> - calitatea profesională a managerilor - echipa managerială echilibrată și armonizată - abilități manageriale de bază: planificare, organizare, decizie realizarea, motivarea, controlul: alte abilități – leadership, comunicare interpersonală, adaptabilitate personală, motivație personală, cunoștințe tehnice, abilități cognitive - bune abilități de marketing, puternic orientat către clienți, corect marca - management financiar solid - management proactiv - o gândire pe termen lung - au realizat că resursele umane sunt cea mai importantă resursă din companie și au investit mult și continuu; grad ridicat de coeziune, unicitate și profunzime a relației dintre angajați; echipe bine căsătorite și motivate/auto-motivate.

	<ul style="list-style-type: none"> - alegeri strategice: rebranding, reinventare, flexibilitate, reorganizare, diversificare - oferă linii de produse pentru diferite categorii de Clienți - proces rapid de luare a deciziilor și implementare rapidă a deciziilor - poziționare rapidă pe o nișă - sinergie între stil, abilități și personal - know-how de creștere rapidă - maximizarea oportunităților din mediul extern; prelucrarea rapidă a informației – au creat și dezvoltat o cultură bazată pe încredere angajamentul de a dezvolta oameni prin formare și pe baza căutării de oportunități și acționând rapid.
Procese, tehnologii produse	<ul style="list-style-type: none"> - tehnologie modernă, nu neapărat cea mai avansată - echipamente moderne - produse și servicii diversificate de înaltă calitate - brand puternic - idei bune pentru îmbunătățirea produselor/serviciilor; - inovare în produse, tehnologii, procese - produsele noi satisfac nevoile clienților - patente existente pentru produse - un bun control al procesului
Conducerea existentă	<ul style="list-style-type: none"> - unul sau doi lideri strategici, cu o capacitate strategică de a percepe compania globală și relația complexă care apare între diferitele componente ale subsistemelor și relația de afaceri cu mediul extern - carisma fondatorului/liderului - networking intens - stil de management democratic - susținerea echipei de profesioniști încurajați să acționeze ca lideri. Sunt catalizatori ai creșterii rapide, crescând coeziunea echipei de lucru
Mediul extern	<ul style="list-style-type: none"> - accesul pe noi piețe externe după integrarea în UE; și valorificarea potențialului lor de creștere - cererea crescută pentru produsele oferite pe piețele interne și externe - absența concurenței (pe o perioadă mai lungă) atunci când au intrat pe piața locală pe care și-au vizat-o - dezvoltarea nișei vizate, a industriei, a pieței din dreapta moment - atractivitatea/noutatea zonei de afaceri, nișă; o nișă emergentă are un potențial mare de creștere, prima venit/dezvoltator are un avantaj competitiv potențial în comparație cu cei întârziți/concurenți

Acest studiu prezintă un caz tipic de gazele din România, denumit „Super Ball SRL”.

Claudiu Stepan, 35 de ani, și Cristian Badea, 33 de ani, au creat în 2004 o afacere de comercializare a produselor textile în satul Covaci, județul Timiș. Din 2006, cei doi co-fondatori au decis să treacă afacerea la textile

producție. Domnul Stepan a fost motivat să înceapă o afacere din cauza dezamăgirii profesionale. El a vrut să dezvolte unele produse la jobul său anterior, a avut idei foarte bune, dar nu a avut șansa să le pună în practică.

Investitia a fost demarata cu bani imprumutati de la banci si resurse proprii in satul Covaci, nu departe de Timisoara, capitala judetului. Dupa un an si jumătate au decis sa inmulteasca de 3 ori capacitatea de productie si au mutat unitatea de productie in satul Ortisoara, tot in judetul Timis. Chiar dacă au considerat-o ca pe o decizie riscantă, cofondatorii au luat-o, fiind validate ca un succes a posteriori.

Produsele lor sunt concepute pentru industria mobilei, hoteluri și, de asemenea, pentru uz casnic. Produsele sunt hipoalergenice pentru persoanele sensibile și delicate: copii și persoane cu alergii. Compania a creat o pernă de lux numită Pillove. Toate produsele sunt produse de înaltă calitate și, ca urmare, compania este certificată ISO 9001/2008. Compania oferă diverse servicii clienților săi. Super Ball SRL a inovat intens în afacerile textile din România, prin produsele oferite și modul în care acestea au fost realizate, folosind noile tehnologii.

Compania deține un brevet pentru o lână specială folosită pentru produse pentru copii.

Materiile prime sunt importate din toată lumea în special din Asia. Antreprenorii și-au creat propriul brand numit „Green Future” și au dezvoltat două magazine în București și un showroom în Constanța (România). Produsele lor sunt vândute pe piața internă și externă (în special în țările nord-europene, printr-un brand privat). Își vând produsele în toate orașele importante din România, atât prin site-ul lor, cât și prin agenții/distribuitorii de vânzări. Clienții lor sunt în mare parte companii. Produsele lor sunt promovate printr-o oferta atractiva și reduceri, prin expozitii în Romania si in strainatate.

În industria textilă românească concurența este foarte puternică, datorită presiunii produselor chinezești, care sunt mai ieftine decât produsele romanesti.

„Dorim să îmbunătățim continuu performanța produselor și serviciilor oferite. Sunt realizate în condiții de înaltă calitate pentru a asigura creșterea continuă a cererii clienților noștri. Lucrăm cu materiale și materii prime de înaltă calitate, ideale pentru sănătatea și confortul dumneavoastră”. (C. Stepan)

Antreprenorii sunt managerii acestei companii. În prezent, se concentrează pe dezvoltarea de produse și activități de marketing. Indicatorii economici și financiari sunt prezentați în tabelul 2.

Tabel 2.Evoluția indicatorilor economici și financiari (în lei)

Indicatori	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cifra de afaceri netă	2928537	4244277	6638653	8613415	20965452	24120603
Venituri	3079524	4460710	6903491	9299225	23490981	26428559
Cheltuieli	2856565	4406926	6325113	7812081	22704962	25949076
Profit	222959	53784	578378	1487144	786019	479483
Angajații	13	31	57	58	78	121

Sursa: www.mfinante.ro

Super Ball SRL a fost o companie cu creștere rapidă în perioada 2006-2010, timp de 4 ani consecutiv. Rata de creștere a cifrei de afaceri a fost următoarea: 2007/2006, 44,95%, 2008/2007, 56,4%, 2009/2008, 29,75%, 2010/2009, 143,4%). Au fost îndeplinite condițiile pentru a fi considerată o companie cu creștere rapidă: o creștere a vânzărilor de minim 20% în fiecare an al perioadei analizate; cifra de afaceri a crescut de 8,2 ori în perioada analizată; venitul în primul an a fost de 1099830 dolari SUA; numărul angajaților în anul 2005 a fost de 13 și a crescut la 78; obține profit în perioada analizată; creșterea a fost organică. În 2009-2011, cifra de afaceri și numărul de angajați au crescut mai lent. Rata de creștere a cifrei de afaceri a fost de 29,75% pentru 2009/2008, 143,4% pentru 2010/2009 și 15,04% în 2011/2010. Profitul a scăzut în 2010 față de 2009 cu 47,14%, iar în anul 2011 față de 2010 cu 38,99%.

„Nu putem vedea ce urmează sau cum va arăta afacerea noastră. Cu toate acestea, urmărim ceea ce ne dorim, pentru un afaceri în creștere, iar acest lucru ne-a făcut să acționăm rapid, să luăm măsuri imediat.” (Pasul C)

După criza începută în 2008, cofondatorii au avut capacitatea de a schimba rapid strategia și de a inova

produse, prin practicarea unui management proactiv, bazat pe inovarea produselor și calitatea îmbunătățită. Aceștia s-au concentrat pe un control mai bun al procesului și pe împuternicirea angajaților. De asemenea, au fost convinși că respectul față de clienții lor este un factor important de succes. "

Investim în calitate pentru că vrem să oferim calitate.

Știm că asta ne oferă beneficii pe termen lung. Clienții sunt foarte pretentivi și își doresc produse bune dar mai ieftine.

Dar nu putem oferi calitate înaltă pentru produse mai ieftine și de aceea am decis să deschidem mai multe linii de produse pentru diferite tipuri de clienți. Înțelegem că trebuie să avem produse de înaltă calitate. În timpul crizei economice este o idee bună să creăm sau să găsim noi oportunități de a crește afacerea." (Pasul C)

Criza a fost percepută ca o bună oportunitate pentru companie, deoarece au diversificat produsele și afacerea. La început, au oferit materie primă pentru pilote, pernă și umplutură. Treptat, au început să intre pe alte piețe de produse finale. Au fost nevoiți să abandoneze unul dintre clienții lor importanți care a cumpărat 30% din cifra de afaceri (pentru că dorea prețuri destul de mici și avea probleme cu plata datorilor). În 2011, au decis să se retragă de pe unele piețe externe

, pentru că așteptările lor nu au fost bine îndeplinite.

Cei mai relevanți factori care au contribuit la creșterea rapidă au fost următorii: caracteristicile personale ale co-fondatorilor; dorința de a crește; gradul excelent de înțelegere a mediului de afaceri; aptitudinile tehnice și economice ale domnului Stepan; utilizarea celor mai moderne tehnologii; o cerere în creștere pentru produse de calitate din partea clienților, cererea crescută pentru produse ecologice, leadership existent.

Cei doi antreprenori erau convinși că abilitățile și competențele lor amestecate cu implicarea angajaților, resursele necesare, în special cele financiare, tehnologiile și sistemul logistic favorizează creșterea rapidă a companiei lor.

„Ne-am consolidat poziția pe piață prin calitatea înaltă a produselor și serviciilor noastre, fiind proactivi cu clienții noștri, oferindu-le noi oferte, noi produse și optimizarea costurilor. Produsele noastre sunt oferite într-un portofoliu diversificat, de la tapițerie, perne de dormit, pilote, lenjerie de pat și mai curând linia noastră de accesorii pentru casă, care va include gama de produse pentru bebeluși. Ne-am poziționat într-o anumită nișă în care competiția nu exista la începutul activităților noastre. Ne-am diversificat întotdeauna produsele și am putut să ne adaptăm la condițiile pieței, la situația actuală.” (C. Stepan)

Ca și în modelul de creștere al lui A. Gibb, ei au construit cel puțin o bază de resurse, o bază de idei și o bază de experiență. Și-au folosit abilitățile pe care le-au dezvoltat constant de-a lungul timpului. Au studiat mediul de afaceri și au identificat nișa potrivită. În această nișă, compania are performanțe foarte bune și este foarte competitivă. De asemenea, au identificat factorii din mediul intern și extern care pot afecta negativ procesul de creștere. Antreprenorii au fost proactivi, urmărind să tripleze cifra de afaceri în 3 ani (în anul 2010 comparativ cu 2007) și și-au îndeplinit obiectivul strategic îndrăzneț.

După perioada de creștere rapidă, antreprenorii s-au concentrat pe optimizarea costurilor și a produselor, pregătindu-se în același timp să urmărească în mod activ noi oportunități de creștere.

5. Discuție

Am descoperit că creșterea rapidă este o alegere a antreprenorului bazată pe intenția sa de a folosi în mod activ oportunitățile percepute. Este întotdeauna o decizie riscantă de luat. Considerând-o cea mai bună alegere pentru o companie este întotdeauna o chestiune de luare a deciziilor atât raționale, cât și inspiraționale. Mai multe tipuri de riscuri sunt implicate într-o situație în creștere rapidă și, prin urmare, luarea în considerare a acestora atunci când luați o decizie este importantă pentru succesul companiei. O creștere rapidă poate fi mai atractivă pe timp scurt, dar implică unele riscuri pe timp lung, mai ales dacă managerii nu au strategii adecvate care să permită companiei să se reorienteze și să se diversifice în diferite momente ale evoluției sale.

Antreprenorii, managerii urmăresc o creștere rapidă din diferite motive: pentru a crește valoarea companiei, pentru a crește notorietate, obținând mai multă putere datorită „marei este puternic” și câștigând mai mulți bani.

Creșterea rapidă este un pas major în ciclul de viață al companiilor. Companiile mai vechi ar putea avea mai multe etape de dezvoltare în viața lor. Capabilitățile sunt diferite în diferite stadii de creștere. După prima creștere reușită, experiența acumulată de oamenii companiei reprezintă un predictor de succes pentru o creștere ulterioară, stimulată de o nouă oportunitate. În concluzie, creșterea rapidă este doar un pas, mai scurt sau mai lung, în ciclul de evoluție al unei companii. Poate să apară/dispară și să apară din nou datorită unor oportunități noi și diferite. Ceea ce sugerăm este să menținem viu spiritul antreprenorial în companie, să căutăm activ oportunități relevante (pentru antreprenor și/sau pentru companie), să le evaluăm rapid atunci când sunt identificate, să luăm decizia de a-l exploata și să acționăm cu îndrăzneală. pentru implementarea acestuia.

În cercetarea noastră, am identificat că companiile care au avut oportunități de a exporta și au acționat rapid în acest sens au reușit să crească mai rapid decât companiile din aceeași industrie concentrate doar pe piața internă. Am constatat că un factor favorabil creșterii rapide este noutatea și atractivitatea unei industrii, a unei nișe: una mai nouă și mai atractivă generează o creștere mai rapidă în comparație cu industriile existente, mature.

O altă constatare este legată de comportamentul companiei în perioade de creștere economică (înainte de 2008) și în perioade de criză economică, cum ar fi după 2008 în context românesc. Am constatat că companiile cu creșteri rapide în perioadele de creștere economică au reacționat diferit după 2008. Doar câteva au reușit să crească în continuare, așa că merg în contra tendinței industriei. Majoritatea, mai puțin competitive, au ajuns să stagneze și să-și reducă cifra de afaceri, mai ales din cauza pierderii clienților, a dificultăților financiare, a concurenței crescute atât pe plan intern, cât și pe plan extern. Pentru a evita falimentul, majoritatea și-au restructurat activitatea, și-au redus numărul de angajați, au redus costurile, în principal costurile cu forța de muncă, pentru a-și menține profitabilitatea, mai ales pentru a-și reduce pierderile. Criza de numerar, generată de factori financiar, a dus la faliment pentru multe companii subperformante, în principal profund îndatorate la bănci, cu toate efectele negative.

Într-o perioadă de criză economică, o echipă managerială bună, bine armonizată este necesară pentru menținerea creșterii. Companiile care au reușit să crească în continuare, au acționat diferit, în cea mai mare parte optimizându-și procesele, costurile, și-au inovat produsele, tehnologiile, procesele, inclusiv metodele și sistemele de management. Creșterea rapidă le permite managerilor și angajaților să-și extindă perspectiva și îi încurajează să nu fie mulțumiți cu mai puțin și să urmărească obiective organizaționale și personale mai mari. O creștere rapidă de succes a devenit un factor de auto-motivare pentru angajații companiei, oferind și lor oportunități de carieră mai interesante. Acțiunile rapide au nevoie de o conducere adecvată care presupune trei lucruri majore: inspirație, influență și impact. Leadershipul se referă la realizarea rapidă a lucrurilor importante prin gândire strategică, creare de rețele, dinamism managerial, know-how, inovare și acțiune rapidă și flexibilă.

În opinia noastră, rezultatele cercetării par să indice că există un model în comportamentul companiilor cu creștere rapidă.

6. Concluzii

Acest studiu a contribuit la o mai bună înțelegere a celor mai reprezentativi factori favorabili, care au afectat companiile românești cu creștere rapidă. Cercetarea ar trebui să se extindă în alte regiuni, pentru a găsi care dintre diferențele culturale regionale au impact asupra procesului de creștere a IMM-urilor.

Creșterea companiilor tinere este rezultatul unei alegeri strategice făcute de antreprenor (cum să creeze și să mențină un avantaj competitiv sustenabil, cum să gestioneze creșterea, cum să depășești barierele pentru creștere) într-un mediu turbulent.

7. Cercetări viitoare

Dorim să ne extindem studiile în zona de vest a României și poate să realizăm un studiu comparativ între România și gazelele din Europa Centrală și de Est.

Referințe

- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W. (2003). Ajungând la firma cu o creștere mare. *Journal of Business Venturing*, 18(2), pag. 189-216.
- Henrekson, M, Johansson, D., (2009). Gazele ca creatori de locuri de muncă: un sondaj și interpretare a dovezilor. Document de lucru IFN, Institutul de Cercetare în Economie Industrială, p. 2, disponibil la <http://ifn.se/Wfiles/wp/wp733.pdf>
- OCDE, (2005), *Perspective economice, Rapoarte anuale de competitivitate Eurostat& OCDE*
- Holzl, W., (2006). *Gazzeles, Scoping paper, Europe Innova*, p.13, disponibil la <http://grips-public.mediaactive.fr.>
- Moreno, A., M., Casillas J., C., (2003), *Întreprinderi cu creștere ridicată (gazele): un cadru conceptual* http://ecsocman.hse.ru/data/027/674/1219/high_growth.pdf
- Scarlat, C., Rozell, J., E., Scroggins, W., A., (2011). Caracteristicile prototipului antreprenorial românesc. *Review of International Comparative* vol 12, nr 1, pag 92, management, disponibil la <http://www.rmci.ase.ro/no12vol1/07.pdf>
- Nicolescu, O., (2011). Capitalul intelectual și ciclul cunoașterii. *Managementul dezvoltării durabile*, revista MSD, vol3, nr. 2/2011, disponibil la http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume3no22011/MSD_Nicolescu_O.pdf, p.2
- Besnik A. Krasniqi, (2012). Construirea unui model extins de creștere a întreprinderilor mici într-o economie de tranziție: dovezi privind firmele cu creștere rapidă, *Journal of East-West Business*, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10669868.2012.728903>, p.260
- Penicny Viljem (2009) O comparație longitudinală a factorilor de creștere ai întreprinderilor slovene cu creștere rapidă, *Economic and Business Review*, vol. II, nr4, p.265-283
- Janssen, F., (2009) Conceptualizarea creșterii: sunt criteriile interschimbabile de angajare și cifra de afaceri? *Jurnalul de antreprenariat*, 18, 1,

pag. 21-45. www.sagepublicatios.com

Gilbert B., A., McDougall P., P., Audretsch D., B., (2006), New venture growth: A review and extension, *Journal of Management*, voi. 32, No6, decembrie 2006, pag .926-950.

Janczac S., Bares F., (2010), High growth SMES: The evolution of the gazelles and some evidence from the field, document de lucru, HEC Montreal, p.3

Năstase M., (2010), Developing a Strategic Leadership Approach in the Organizations, *Review of International Comparative Management*, Ed. ASE, București, Volumul 11, Numărul 3, iulie, p.455

Acs Z., Parson W, Tracy S (2008), High Impact firm: gazelles revisited, nr. 328, preluat, 31.7.2009, de la [http: sba.gov/advo/reserrch/rs328 tot.pdf](http://sba.gov/advo/reserrch/rs328tot.pdf)

Barta, P (2010), Raportul Fundației Post Privatizare, <http://www.postprivatizare.ro/romana/raportul-anual-al-sectorului-imm-2010/>

Prediscan, M, Bibu, N., (2005). The success firm start, Editura Universității de Vest, Timișoara, p. 151