

CONSIDERAȚII PRIVIND MANAGEMENTUL EXPLOATAȚIILOR AGRICOLE PRIN PLANUL DE AFACERI

CONSIDERATIONS ON FARMS MANAGEMENT THROUGH THE BUSINESS DRAFT

S. BREZULEANU, R.A. MORARU, G. UNGUREANU,
Carmen-Olguța BREZULEANU
U.S.A.M.V. Iași

***Abstract:** Farms manager must take into account the impact of their change in the business environment, the complex problems and situations which appear. They must use efficiently the resources and at the same time must find new ways for long – term guarantee of the efficiency of the firm where they work.*

The importance of a well-made business draft consists in supporting of internal and external financing, as well as the future business directioning by income increase, adjusting the deviations from the established deviations.

Managerii exploatațiilor agricole trebuie să țină seama în dezvoltarea viitoare a afacerii lor de impactul schimbărilor în mediul din care face parte, de problemele complexe și situațiile conjuncturale care apar. Ei trebuie să asigure folosirea eficientă a resurselor și, în același timp, trebuie să găsească noi căi pentru garantarea pe termen lung a eficienței exploatației agricole în care își desfășoară activitatea.

Concepția managerială a omului de afaceri din agricultură stă la baza planului său de acțiune care presupune, între altele, elaborarea soluțiilor economice, tehnice și strategice optime, identificarea competențelor care există în colectivul pe care-l conduce, stabilirea responsabilităților subalternilor, motivarea acțiunii lor și, nu în ultimul rând, controlul acțiunilor întreprinse pe responsabilități și etape.

Planul de afacere reprezintă un valoros instrument de management care poate fi utilizat într-o multitudine de situații. Una dintre acestea este oferită și de măsura 3.1. a Programului SAPARD „**Investiții în exploatațiile agricole**” care prevede în câmpul de acțiune „**Dezvoltarea exploatațiilor agricole zootehnice**” numeroase obiective care pot fi finanțate (achiziționarea de material biologic de calitate, modernizarea construcțiilor zootehnice; dotarea în tractoare, mașini și instalații zootehnice pentru baza furajeră, instalații de muls etc. Pentru fiecare din aceste investiții, se cere un plan de afaceri prin care se va prezenta eficiența acestei investiții, condițiile de piață, estimarea cât mai corectă a necesităților de capital, strategiile de marketing și modul de obținere a veniturilor pentru a putea susține activitatea și după ce încetează finanțarea nerambursabilă.

Se poate aprecia deci, că planul de afaceri reprezintă o schemă logică de acțiune care presupune din partea managerilor exploatațiilor agricole o gândire de

perspectivă asupra unei afaceri, pornindu-se de la unele obiective prestabilite, ajungându-se la crearea unei imagini de ansamblu asupra întregii afaceri.

Patronii experimentați din țările cu o agricultură dezvoltată știu că planul de afaceri poate fi, el însuși un instrument indispensabil de management. Mulți patroni și manageri ai unor firme de prestigiu din agricultura țărilor U.E., au realizat faptul că doar simpla completare a etapelor cerute pentru dezvoltarea unui plan de afaceri îi forțează să introducă disciplina și gândirea logică în toate activitățile lor de planificare (7). Ei au constatat că un plan de afaceri, pregătit așa cum trebuie, poate îmbunătăți rapid posibilitățile propriilor firme, de a-și realiza scopurile și obiectivele în așa manieră încât să servească cel mai bine interesele proprii ale firmei, ale angajaților și ale investitorilor.

Planul de afaceri va cuprinde, în consecință, toate etapele și resursele de care avem nevoie pentru a ne atinge obiectivele într-o perioadă de timp determinată. Această descriere a afacerii are, în primul rând, un efect de relevare a anumitor puncte critice asupra cărora se poate interveni eficient chiar de la momentul startului afacerii sau de a oferi alternative sau opțiuni de lucru.

Planurile de afaceri pot lua diferite forme, de la documente produse în mod profesionist, la manuscrise care servesc ca documentație pentru scopurile, obiectivele, strategiile și tacticile firmei.

În orice formă de prezentare, un plan de afaceri este o reprezentare scrisă și simplă a orientării viitoare a exploatațiilor agricole, a modului cum aceasta își va realiza obiectivele propuse și cum va arăta în următorii ani, odată ce ținta vizată a fost atinsă.

Planul de afaceri nu constă în simpla detaliere bugetară pentru următorii ani și nici în extrapolarea indicatorilor economici din anii anteriori în perioada viitoare.

Planul de afaceri este aproape în totalitate realizat pe baza unor criterii generale sau specifice solicitate, deoarece trebuie să susțină un minimum de informații și linii de acțiune care trebuie să inducă justificarea acestuia.

Putem aprecia că, planul de afaceri se constituie asemenea unui document fundamental pentru fiecare afacere în parte.

Importanța unui plan de afaceri pentru managementul unei exploatații agricole derivă și din faptul că, oricât de bine ar fi organizat acesta, se poate găsi într-un plan de afaceri „instrumentul” optim de cristalizare a obiectivelor și pașilor necesari pentru a ajunge la acestea, furnizând un cadru de desfășurare a activităților de management, asemenea unui ghid de lucru.

Identificarea și cuantificarea obiectivelor de activitate a exploatațiilor agricole se constituie asemenea unei succesiuni obligatorii de stabilire și parcurgere a obiectivelor, determinând necesitatea de a alocă termene și niveluri sau quantumuri de realizare pentru acestea, permițând oricărui manager sau grup managerial să-și stabilească performanțele activității prestate mult mai eficient decât prin simpla parcurgere și interpretare a datelor de „bilanț”.

O altă rațiune de „**existență**” a planului de afaceri este cea legată de posibilitatea de a promova afacerea respectivă în orice moment către un potențial

investitor prin intermediul unui eficient instrument descriptiv. Principalele calități ale unui plan de afaceri sunt date de eficiența afacerii dezvoltate de către și prin acesta, precum și claritatea redactării propriu-zise a acestuia, deoarece el trebuie să fie ușor de urmărit și eficient organizat pentru a fi parcurs de orice persoană implicată în diversele faze de existență ale acestuia.

Modul de prezentare a planului de afaceri pentru a putea fi eligibil în cadrul programului SAPARD este determinant, în special dacă se respectă elementele prevăzute în ghidul solicitantului.

Pentru a aborda diferite domenii de activitate agricolă, este necesară întotdeauna o analizare profundă a acestora. Multe dintre previziunile și strategiile descrise prin planul de afaceri se vor baza pe rezultatele unor cercetări proprii asupra pieței de desfacere și pe rezultatele analizei economice a situației trecute.

Prezentarea schematică a situației financiare se va întocmi ulterior, după cercetarea pieței. Prin întocmirea acestor situații financiare: situația previzionată a veniturilor și a cheltuielilor, situația previzionată a fluxului de numerar, bilanțul previzionat, se argumentează alegerea strategiei exploatației agricole din perspectiva financiară, înainte de a investi timp în descrierea detaliată a acesteia.

Un plan de afaceri trebuie să sublinieze punctele tari ale exploatațiilor agricole față de concurenți și, în același timp, să evalueze în mod realist dificultățile cu care s-ar putea confrunta.

Capacitatea exploatațiilor agricole de a-și valorifica potențialul prin abordarea unor măsuri de finanțare a investițiilor, depinde de capacitatea managementului acestora de a dezvolta, adopta și pune în aplicare strategiile potrivite pentru a exploata acest potențial în condițiile de mediu în schimbare.

Se poate aprecia astfel, că scopul acestor măsuri de finanțare prin programul SAPARD este de a investi în primul rând, în managementul exploatațiilor agricole, iar una din prioritățile planului de afaceri este să comunice, în mod direct sau indirect, cu orice ocazie, calificările și competența managerilor.

O altă problemă deosebit de importantă este reprezentată de necesitatea de a dovedi că afacerea prezentată în planul de afaceri este cu adevărat profitabilă, solidă, și nu doar un „ajutor” pentru continuarea activității exploatației agricole care îl redactează și îl înaintează Birourilor Regionale SAPARD.

De multe ori, se pune problema „**Cine ar trebui să scrie planul de afaceri?**” Cazurile în care cel care dorește să lanseze un proiect are o experiență bogată în redactarea de propuneri care să convingă investițiile financiare (SAPARD, PHARE, RICOP) sunt destul de puțin numeroase. În majoritatea cazurilor, o firmă de consultanță specializată poate să redacteze un plan de afaceri de o manieră mai profesionistă față de cele realizate de întreprinzătorii sau managerii din agricultură.

Cu toate acestea, consultanța de specialitate trebuie folosită cu grijă deoarece un consultant din afara firmei nu cunoaște cu adevărat toate problemele existente în exploatațiile agricole.

În ceea ce privește mărimea planului de afaceri, aceste trebuie cât mai scurte și cât mai clare cu putință pentru a lăsa timpul necesar Autorității Contractante să le studieze. O modalitate folositoare de a realiza acest obiectiv fără a pierde nici un punct important este stratificarea planurilor de afaceri prin trimiterea tuturor detaliilor, dacă este posibil în anexe, păstrând în cuprinsul textului doar mesajul esențial.

Problemele de risc sunt dezbătute frecvent, într-o secțiune numită „Riscuri și oportunități” aproape general prezentă în planurile de afaceri.

Un ultim aspect pe care îl abordăm este cel legat de „Rezumatul planului de afaceri”. Întrucât aceasta este o prezentare sumară a planului de afaceri, conținutul său depinde de întreg documentul și el nu poate fi scris decât atunci când conținutul planului de afaceri este complet.

Când se elaborează elementele unui plan de afaceri, este de preferat a se urmări modelul privind conținutul său. Această abordare va asigura managerilor exploatațiilor agricole care întocmesc planul de afaceri posibilitatea să acopere complet fiecare capitol al său.

Rezumatul nu trebuie să fie doar listare a conținutului planului de afaceri, ci trebuie să sublinieze principalele probleme prezentate în etapele întocmirii sale.

În sfârșit, recomandăm a fi evitate greșelile de ansamblu ale planului de afaceri referitoare la exagerarea numărului de situații financiare prezentate și convingere personală a unor manageri că planul de afaceri constă doar în prezentarea unor situații financiare, ignorând informațiile negative privind activitatea desfășurată.

BIBLIOGRAFIE

1. **Brezuleanu S., 2004** - *Management agricol – teorie și practică*. Editura Performantica Iași.
2. **Ceașu I., 1995** – *Memorator managerial*. Editura Asociația de Teratehnică București.
3. **Dalotă D., Donath L., 1995** – *Planul de afaceri al firmei, instrument de management*. Editura Sedana, Timișoara.
4. **Muzika D.F. , 1993** – *Business Plan and the Business Plan Course*. Efer, Insead, France.
5. **Nicolescu O. ș.a., 1994** – *Ghidul managerului eficient*, vol. I – II. Editura Tehnică, București.
6. **Popescu O., 1995** – *Conducerea afacerilor*. Editura Scripta, București.
7. **Young E., 1990** – *Outline for Business Plan*. Texas, S.U.A.