

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	5
CE NU TE OMOARĂ, TE “ÎNTINEREȘTE” – PATISERIA TINERETULUI, O REȚETĂ ROMÂNEASCĂ	11
<i>Ana-Maria GRIGORE, Camelia COJOCARU</i>	
NAVIGÂND PRINTRE PROVOCĂRI GLOBALE ȘI LOCALE –ADAPTAREA STRATEGICĂ A COOPERATIVEI AGRICOLE „ȚARINA” DIN BUCOVINA ÎN CONTEXTUL TRANSFORMĂRILOR ȘI CRIZELOR ACTUALE.....	18
<i>Răzvan-Andrei CORBOȘ, Ovidiu-Iulian BUNEA, Ioan-Alexandru OLARIU</i>	
IMPLICAȚII METODOLOGICE ȘI APLICATIVE ALE IMPLEMENTĂRII SISTEMELOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚELOR ANGAJAȚILOR.....	33
<i>Ion POPA, Marian Mihai CIOC, Simona Cătălina ȘTEFAN, Ana Alexandra OLARIU</i>	
MANAGEMENTUL ÎNFIINȚĂRII FILIALEI BEIUȘ SC VALTRYP SRL	48
<i>Valeriu TRIP, Ciprian NICOLESCU, Vlad BANCIU</i>	
INDUSTRIA AUTOMOTIVE DIN ROMÂNIA – IMPACTUL COVID ȘI IMPACTUL RĂZBOIULUI DIN UCRAINA	55
<i>Ana-Andreea MUȚIU, Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU, Elisabeta-Emilia HALMAGHI</i>	
STUDIUL DE CAZ: LECȚII DESPRE MANAGEMENTUL CRIZELOR DIFICILE ÎN FIRMA DE FAMILIE S.C. ABC S.R.L. ROMÂNIA.....	61
<i>Maria-Madela ABRUDAN, Nicolae BIBU, Răzvan MUSCĂ</i>	
MANAGEMENTUL LICITAȚIILOR PENTRU SERVICII PUBLICE - MANAGEMENTUL GESTIONĂRII CONTRACTELOR DE DELEGARE A SERVICIILOR DDD	69
<i>Alexandru BADEA, Ovidiu NICOLESCU</i>	
ROLUL PROGRAMELOR DE INTERNSHIP ÎN PROMOVAREA COMBINATULUI SIDERURGIC LIBERTY GALAȚI	79
<i>Nicoleta CRISTACHE, Irina SUSANU, Oana PRICOPOAIA</i>	
IDENTIFICAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIILOR ORGANIZAȚIONALE	91

<i>Andreea BREAZU, Ștefan Cătălin POPA</i>	
PROIECTUL SMART FUTURE. CĂUTĂTORII DE CUNOAȘTERE	95
<i>Dr. Dragoș SEULEANU</i>	
"OTRAVA" HĂRȚUIRII MORALE LA LOCUL DE MUNCĂ ȘI ANTIDOTURILE SALE	103
<i>Radu Florin OGARCĂ</i>	
DECATHLON ROMÂNIA, O COMPANIE PERFORMANTĂ.....	111
<i>Nicolae BIBU, Diana SALA, Laura BRANCU</i>	
MILLESIME-CENTRUL PENTRU CULTURA ȘI CIVILIZAȚIA VINULUI DIN ORADEA. ROLUL EDUCĂRII CONSUMATORULUI ÎN ECUAȚIA CREȘTERII COMPETITIVITĂȚII PRODUCĂTORILOR LOCALI.....	120
<i>Remus Dorel ROȘCA, Dorin POPA, Maria-Madela ABRUDAN, Mirabela Constanța MATEI, Simona Aurelia BODOG, Dinu Vlad SASU</i>	
MANAGEMENTUL IMPLEMENTĂRII CODULUI DE ETICĂ ÎNTR-O FIRMĂ DE FAMILIE ÎN ROMÂNIA	131
<i>Nicolae BIBU, Valentin MUNTEANU</i>	
MANAGEMENTUL LINIILOR DE APROVIZIONARE ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ ȘI RĂZBOI. STUDIU DE CAZ: RĂZBOIUL RUSO-UCRAINIAN	139
<i>Robert-Cristian TRIF, Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU, Dorel BADEA</i>	
IMPACTUL PRESIUNII TIMPULUI ASUPRA ACTIVITĂȚII MANAGERILOR	149
<i>Elida TODĂRIȚĂ, Andreea PORANCEA-RĂULEA</i>	
IMPACTUL EDUCAȚIEI ONLINE ASUPRA STĂRII DE BINE A ANGAJAȚILOR DIN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN PRISMA SCHIMBĂRIILOR ADUSE DE PANDEMIA COVID-19.....	157
<i>Constanța POPESCU, Ana-Maria NICOLAE (STAN)</i>	
MOTIVAREA RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚII - ELEMENT CHEIE ÎN OBTINEREA PERFORMANȚEI ÎN CONTEXTUL TRANSFORMĂRIILOR ACTUALE.....	168
<i>Solomia ANDREȘ, Georgiana Nataly COSMA (ANDREȘ), Suzana DEMYEN</i>	
INDEX DE AUTOR	187

CE NU TE OMOARĂ, TE “ÎNTINEREȘTE” – PATISERIA TINERETULUI, O REȚETĂ ROMÂNEASCĂ

**Ana-Maria GRIGORE¹,
Camelia COJOCARU²**

Rezumat

Studiul de caz prezintă, pe un prim palier, drumul către succes al unui întreprinzător român, drum marcat de încercări și greșeli, piedici și provocări de toate felurile. Cu trei eșecuri la activ, dar cu optimism, perseverență și o mare toleranță față de eșec totodată, fiecare încercare a reprezentat un pas înainte în procesul de învățare, conducându-l la noi niveluri de înțelegere, metode mai bune și prin urmare, sporindu-i șansele de reușită în următoarele inițiative. Patiseria Tineretului a ajuns acum la o cifră de afaceri de două milioane de euro, 7 locații și un sistem de francizare în dezvoltare, care, desigur, încă îl mai costă nopți nedormite sau weekend-uri lucrate pe fondatorul Cristi Chițu. Pe un al doilea plan, care detaliază specificitățile afacerii analizate, lucrarea trece în revistă o serie de decizii strategice adoptate în cei 12 ani de existență a afacerii, prezentându-se efectele lor și modul în care întreprinzătorul a reușit să “navigheze” într-un mediu de afaceri puternic marcat de criza de Coronavirus, de războiul din Ucraina, de inflație sau schimbări ale legislației fiscale. Studiul de caz își propune să reliefeze strategiile întreprinzătorului în ceea ce privește resursa umană, sursele de finanțare, producția, dezvoltarea afacerii și diversificarea riscului.

Domeniul managerial: *Întreprinzător, antreprenoriat, management antreprenorial*

1. Introducere. Despre toleranța față de eșec

„Nu toate afacerile mele au reprezentat succese, dar un lucru este sigur: nu au fost eșecuri (afirmă Michael Gordon³ în cartea sa „Antreprenoriatul”). Fiecare insucces a reprezentat un pas înainte în procesul meu de învățare, conducându-mă la noi niveluri de înțelegere și, prin urmare, amplificându-mi șansele de reușită în următoarele tentative”.

¹ Universitatea din București, Facultatea de Administrație și Afaceri, ana.grigore@faa.unibuc.ro

² Universitatea din București, Facultatea de Administrație și Afaceri, camelia.cojocaru@faa.unibuc.ro

³ M. Gordon, *Antreprenoriatul*, Ed. Curtea Veche, 2012, p. 13.

Nimeni nu-și dorește eșecul. Acesta pur și simplu se întâmplă. Acel om de afaceri care, după ce a reușit să depășească un moment de dificultate, are puterea să pornească de la zero, ar trebui privit ca o resursă uriașă. Asta pentru că dobândește un avantaj competitiv odată cu capitalizarea lecțiilor trase din experiența eșecului.⁴ Întreprinzătorii devin astfel mai valoroși cu fiecare încercare, care îi aduce mai aproape de succes.

În interviurile pe care le dă, Elon Musk vorbește adeseori despre importanța eșecului: „*Dacă un lucru e suficient de important pentru tine, chiar dacă totul e împotriva ta, tot ar trebui să-l faci. Trebuie să înveți să vezi eșecul ca un pas necesar pentru succes. La Tesla și SpaceX eșecul e o opțiune. Dacă nu dai greș, înseamnă că nu inovezi destul. Un eșec e un deget îndreptat spre o lacună sau spre o strategie proastă, te motivează să te întorci la foaia de hârtie și să încerci din nou*”⁵.

La întrebarea referitoare la ce au în comun oamenii care au reușit, se poate răspunde astfel: Sunt încăpățânați. Nu renunță. Nu se dau bătăuți. Încearcă. Cad. Se ridică. Mai încearcă o dată. Eșuează iar. Însă de data asta se conturează designul unui kit de supraviețuire. Și așa până când reușesc să treacă muntele.⁶

Despre acceptarea eșecului și consecvență, este și povestea întreprinzătorului Cristian Chițu, un tânăr care s-a încăpățânat să le demonstreze tuturor că dacă perseverezi în visul tău poți să-l transformi, în cele din urmă, în realitate.

Din aproape în aproape, cu victorii mai mici sau mai mari, din greșeală în greșeală a învățat că succesul nu vine peste noapte, ci trebuie clădit pas cu pas. Întreprinzătorul fiind de părerea că “...*cei puțini care ajung în vârf din prima, la fel de ușor cad*”.

A înțeles rapid că studiul și educația sunt piloni necesari pentru succesul profesional și elemente importante în recunoașterea oportunităților de afaceri. Astfel, nu a renunțat o clipă la educație și autoeducație. Absolvent a două facultăți, în domeniul economic și cel al științelor politice, a finalizat și un doctorat în Drept Internațional și Geopolitică în anul 2019 (a se vedea Anexa 1. Fișa întreprinzătorului). De asemenea, a participat constant la evenimente de *networking* dar și la nenumărate cursuri de antreprenariat.

2. Povestea antreprenorială*

Primele încercări. A început să lucreze din studenție, s-a angajat la Carrefour Orhideea, a lucrat drept casier, apoi a distribuit materiale promoționale, iar ulterior s-a angajat în domeniul bancar, în vânzări. Cu experiența acumulată, în anul 2007, împreună cu doi colegi și prieteni, a deschis o **firmă de consultanță**

⁴ D. Straut, *Studiu: 9 din 10 antreprenori cred că eșecul este „o sentință pe viață” și se retrag din business*, MediaFax, 28 Martie 2017 (<https://www.mediafax.ro/economic/studiu-9-din-10-antreprenori-cred-ca-esecul-este-o-sentina-pe-viata-si-se-retrag-din-business-16209824>, accesat în data de 20.04.2019).

⁵ HRManager, *Business Focus*, August, 2017, p. 20.

⁶ HRManager, *Business Focus*, August, 2017, p. 20.

* Povestea a rezultat în urma unui amplu interviu cu întreprinzătorul Cristi Chițu, înregistrat timp de o oră și jumătate pe Google Meet.

financiar-bancară. Mai apoi, la un an diferență, a mai deschis împreună cu aceiași doi prieteni încă o firmă de brokeraj de asigurări, pentru că aveau clienți care solicitau fie asigurări de sănătate, fie asigurări pentru autoturisme, fie pentru locuințe. Și cumva această firmă se potrivea mănășă pe activitatea firmei de consultanță de credite. Ulterior, a avut o și firmă de închirieri ATV-uri la munte, cu aceeași echipă de start. Prietenii au cumpărat 5 ATV-uri, pentru a le închiria la Bușteni. N-a durat mult această companie, pentru că la vreo trei luni diferență, într-o noapte, au fost sunați, cu vestea că două ATV-uri au fost furate. S-au urcat în mașină toți trei, au făcut o excursie forțată până acolo și au constatat cu stupeoare că au fost într-adevăr furate. În momentul acela au decis să se retragă din afacere. *“Ne-am luat înapoi cele trei scutere. E bine că ne-a rămas măcar câte unul de fiecare...”*, povestește acum cu detașare și umor negru, Cristi Chițu.

A intrat apoi și în domeniul panificației, achiziționând, împreună cu un bun prieten și coleg de la liceu, o franciză Fornetti. *“Această afacere se conducea destul de ușor, pentru că nu făceam altceva decât să cumpărăm marfă congelată de la fabrica Fornetti și să o vindem mai departe în locațiile noastre.”*, spune întreprinzătorul.

După doi ani de prosperitate și bunăstare, fără preaviz, a venit criza economico-financiară din 2008-2011, care l-a prins oarecum nepregătit. Firma de consultanță era direct conectată la sistemul bancar și cum băncile nu mai acordau credite, nici firma nu mai avea ce să vândă.

“Din 2009, am intrat într-o perioadă foarte, foarte grea, nimeni nu mai lua credite, iar noi ne gândeam: hai că poate luna viitoare o să-și revină și totul va fi bine. Și așa am stat, cred eu, vreo nouă luni, dar nu am făcut decât să ne afundăm în datorii.”, își amintește întreprinzătorul.

Când au ajuns la fundul sacului, au decis să restructureze firma. *“Între 2009 și 2012, firma nu mi-a asigurat nici măcar plata ratelor pe care le făcusem în 2008 în franci elvețieni și cea mai mare parte din venituri le aveam din Fornetti”*, povestește Cristi Chițu, care în anul 2012 a decis să se retragă din firma de consultanță financiar bancară.

Punct. Și de la capăt. După atâtea piedici și provocări de toate felurile, nu a renunțat, a învățat și perseverat, iar experiența acumulată în domeniul panificației l-a ajutat ca în anul 2012 să deschidă prima locație Patiseria Tineretului, vizavi de Parcul Tineretului și de Liceul Șincai. Așa a ajuns la numele de Patiseria Tineretului, fiind în zona Tineretului. Pe de altă parte, spune întreprinzătorul: *“gândeam încă de atunci că mi-aș dori să susțin tinerii, lucru pe care îl fac acum, vrând să le insuflu cumva ideea de curaj, de perseverență și învățare din greșeli.”*

De asemenea, odată cu deschiderea Patiseriei Tineretului în noiembrie 2012, la 11 luni de la deschidere, a descoperit că primul său sediu a fost demolat. Credea că este vorba de un contract pe un domeniu privat, dar nu a fost așa. Dar a trecut mai departe și echipa i-a rămas alături. În plus, și-a dat seama că nu poate avea aceeași rețetă de extindere de la o locație la alta.

„Rețeta de succes pe o locație nu poate fi multiplicată și scalată la infinit dacă nu te adaptezi și dacă nu adaptezi sistemul astfel încât să poți forma echipe și acolo. Am conștientizat cât de importantă este echipa, cât de importanți sunt oamenii.”

Începând din 2020, business-ul Patiseriei Tineretului a fost afectat ba de pandemie, ba de războaie, ba de schimbări fiscale.

După 13 ani de muncă poate spune că da, a reușit să dezvolte o afacere de succes, care a ajuns acum la o cifră de afaceri de două milioane de euro, 7 locații și un sistem de francizare în dezvoltare, care, desigur, încă îl mai costă nopți nedormite sau weekend-uri lucrate.

3. Coordonate esențiale ale afacerii

Produsul; diferențierea. Produsele nu sunt congelate, sunt produse zilnic și sunt folosite ingrediente naturale. Cristi Chițu povestește cum a ajuns la ideea de a reinventa o parte dintre rețetele bunicii sale, și apoi a angajat și un patiser cu experiență din București, care a venit cu niște rețete care s-au vândut bine. *“Plăcintele sunt făcute exact așa, ca la bunici, cu mere rase și cu dovleac ras. Recunosc, e mai complicat să obții aceeași calitate la măr și la dovleac și același gust de fiecare dată, dar clienții înțeleg ce se întâmplă de fapt și preferă să mănânce un produs, chiar dacă imperfect, dar bun la gust și natural. La fel facem și cu merdenelele”,* explică fondatorul afacerii.

Prețul. Strategia a fost de a menține prețul mai jos decât concurența ori de câte ori este posibil. Într-o perioadă caracterizată de creșteri de prețuri în toate domeniile, patiseriile au mărit prețurile încă din toamna anului 2023. Patiseria Tineretului a reușit să mențină prețurile la același nivel de calitate a produselor, până la 1 ianuarie 2024, când au fost nevoiți să le majoreze.

Furnizori: Principalele provocări au fost cele legate de creșterea prețurilor la cereale, precum și la gaze și energie, în contextul pandemiei și cel al războiului din Ucraina. Începând cu anul 2024, situația s-a stabilizat, în cele din urmă, și prețurile la cereale au ajuns la un nivel rezonabil și, mai ales, constant, fără fluctuații imprevizibile. În acest context, și războiul din Ucraina afectează destul de mult afacerea, pentru că nu pot anticipa ce le oferă viitorul.

Totodată, întreprinzătorul subliniază că a existat, din partea furnizorilor, o oarecare solidaritate. Furnizorii au ajutat oferind termene de plată mai lungi în momente mai complicate și au continuat să facă livrări fără să aștepte ca facturile anterioare să fie integral plătite.

Un alt sprijin l-au constituit fondurile nerambursabile puse la dispoziție de Guvern, în perioada pandemiei, bani care l-au ajutat pe întreprinzător să mențină angajații cu contracte de muncă. *„Atunci am conștientizat că, dacă ești corect în firma ta și plătești taxe și impozite la timp, în momente grele, cum a fost pandemia, acest lucru va conta”,* spune Chițu.

Apoi a apelat la grantul Agrifood pentru plata furnizorilor și a utilităților, fonduri pe care le-a folosit pentru menținerea activității, iar din a doua parte a anului 2022 afacerea a intrat din nou într-o etapă de dezvoltare.

Surse de finanțare. Sursele principale de finanțare le-au constituit profitul reinvestit, creditele bancare, fondurile nerambursabile, atât guvernamentale, cât și europene. Întreprinzătorul estimează investiția totală la peste 2 milioane de euro, din 2012 până în prezent. În ultimii doi ani au investit foarte mult în amenajarea fabricii și în achiziția de noi utilaje pentru lansarea produselor congelate, în

reamenajarea și *rebrandingul* tuturor patiseriilor pe care le-au deschis. Au reamenajat de la zero absolut toate patiseriile. Consideră că un antreprenor are nevoie de o flexibilitate mai mare din partea băncilor cu privire la sursele de finanțare. „*Băncile se uită uneori prea mult în trecut și prea puțin în viitor. Dacă în următorii 5 ani aș vrea să mă extind cu 60 de locații în franciză ar fi greu să conving băncile*”, explică antreprenorul.

Canale de desfacere: Până acum s-au rezumat la vânzarea în rețeaua proprie, adică cele 7 puncte de desfacere (4 proprii și 3 francize), dar pentru viitor au în vedere și deschiderea unui punct de vânzare direct din fabrică către alte rețele de retail, săli de evenimente, botezuri, nunți.

Resursele umane: Cristi Chițu a intuit de foarte devreme importanța echipei, atât cea formată din partenerii de afaceri, cât și echipa de oameni-cheie, pe care se poate conta în gestionarea afacerii, mai ales în momente de cumpănă.

Întreprinzătorul apreciază că sunt diferențe mari între generații, în sensul în care cei născuți în anii '60-'70 au o seriozitate mult mai mare asupra muncii, sunt mult mai punctuali, în momentul în care practică meseria, o practică cu mult mai mare conștiinciozitate. Sunt mult mai stabili din punct de vedere al locului de muncă. Nu vin și pleacă așa ușor. Din momentul în care s-au angajat, rămân cumva fideli. Și întreprinzătorul se gândește constant la modalități de fidelizare a angajaților, dincolo de salariul pe care încearcă să-l facă cât mai atractiv. Consideră investiția în oameni ca fiind esențială, mai ales în condițiile în care face, în același timp, și investiții majore în echipamente de producție și tehnologie. „*Degeaba ai utilaje dacă nu știi să le folosești*”. Întreprinzătorul apelează la programe de pregătire la locul de muncă, și periodic, la cursuri de motivare personală, de vânzări, etc.

„*O spun cu tristețe că din urmă nu mai vine nimeni pe meseria asta. Tehnologia practic înlocuiește meseria.*” spune Cristi Chițu, reflectând la viitorul meseriei de patiser și la arta de a crea rețete noi. În urmă cu doi ani, întreprinzătorul a apelat la import de personal din Sri-Lanka și spune că, în ciuda unor temeri cu privire la acest demers, lucrurile au mers bine. Deși se poate spune că sunt diferențe culturale evidente, lucrătorii de import s-au adaptat destul de bine. Aceștia „*au căutat să învețe și să înțeleagă limba română. Sunt punctuali. Își fac meseria cu conștiinciozitate.*”

Diversificarea riscului: În perioada pandemiei au căutat să mențină investițiile la un nivel rezonabil, astfel încât să rămână în piață. Alte linii de business au fost deschise abia începând cu 2023. Pe lângă patiserii, portofoliul întreprinzătorului mai include două cafenele de specialitate (Amazoniq Coffee Shop), un demers realizat în parteneriat cu un membru al familiei. Împreună cu un prieten a lansat și o pizzerie cu rețete și specific italian, cu pizza la tavă tăiată, cu foarfeca, la pătrat, Pizza Shop & Espresso Bar.

O altă linie de business este în domeniul construcțiilor, unde are ca asociat un profesionist în domeniu. Implicarea în domeniu a apărut în mod natural, dat fiind că aveau nevoie de servicii de amenajări interioare și de construcții pentru Patiseria Tineretului.