

**Mihaela Mirela Dogaru
Valentina Zaharia
Elena David
Roxana Carmen Ionescu**

**Managementul întreprinderilor
mici și mijlocii**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București**

CUPRINS

CAPITOLUL I - FIRMA ȘI RELAȚIILE SALE CU MEDIUL ECONOMIC	7
1.1. FIRMA ȘI ÎNTREPRINZĂTORII.....	7
1.1.1. Conceptul de firmă și întreprinzător.....	7
1.1.2. Mediul ambiant al firmei	10
1.1.3. Tipologia firmelor.....	11
1.2. FIRMA ÎN EVOLUȚIE.....	20
1.2.1. Creșterea firmei.....	20
1.2.2. Asocierea și regruparea firmelor.....	22
1.3. REȚEAUA DE ÎNTREPRINDERI, O PREMISĂ MANAGERIALĂ ÎN ECONOMIA SOCIALĂ DE PIAȚĂ.....	26
1.3.1. Elementele definiției privind rețeaua de întreprinderi.....	26
1.3.2. Competitivitatea întreprinderilor în rețea ..	35
1.3.3. Externalizarea ca strategie pentru crearea rețelelor de întreprinderi	41
1.3.4. Avantajele rețelei de întreprinderi	44
1.3.5. Federalizarea întreprinderilor în vederea edificării rețelelor.....	46
1.3.6. Organizarea rețelei de întreprinderi Stabilirea planului de acțiune.....	59
CAPITOLUL II – IMM-URILE CONCEPT ȘI ORGANIZARE.....	63

2.1. Organizarea și funcționarea IMM-urilor.....	66
2.2. IMM-urile în plan mondial.....	69
CAPITOLUL III - EVOLUȚIA ABORDĂRII IMM-URILOR ÎN LUME	79
3.1. Strategii de management utilizate în cadrul IMM-urilor	79
3.2. Conceptul de strategie și principalele caracteristici	91
3.3. Viziunea strategică asupra administrării întreprinderii.....	101
3.3.1. Modelul celor cinci forțe ale concurenței ..	101
3.3.2. Avantajul concurențial și strategiile generice	108
CAPITOLUL IV. PARTICULARITĂȚI ALE IMM-URILOR DIN ROMÂNIA ÎN COMPARAȚIE CU CELE DIN UE.....	117
4.1. Creșterea locurilor de muncă la nivelul statelor membre UE, comparativ cu România, prin prisma sectorului IMM	117
4.2. Comparația IMM-urilor la nivelul României și Uniunii Europene, în funcție de sectorul de activitate.....	121
4.3. Internaționalizarea IMM-urilor la nivel european .	124
BIBLIOGRAFIE	136

CAPITOLUL I

FIRMA ȘI RELAȚIILE SALE CU MEDIUL ECONOMIC

1.1. FIRMA ȘI ÎNTREPRINZĂTORII

1.1.1. Conceptul de firmă și întreprinzător

Firma poate fi definită ca o entitate economică și socială în care se produc bunuri și servicii destinate pieței, în vederea satisfacerii nevoilor clienților și realizării de profit. Ea este constituită dintr-un grup de persoane organizate potrivit anumitor cerințe juridice, economice, tehnologice, care concep și desfășoară procese de muncă, folosind un anumit capital.

Firma este denumirea generică pentru orice tip de organizație umană. În accepțiunea tuturor specialiștilor firma este o unitate de bază a economiei naționale a unei țări și a economiilor naționale ale mai multor țări (firma multinațională), constituită cu scopul de a produce bunuri materiale sau de a presta servicii necesare existenței oamenilor.

Firmele producătoare de bunuri materiale denumite și firme de producție, pot fi: firme industriale, firme agricole, firme de producție etc.

Firmele prestatoare de servicii pot fi: firme comerciale, firme de transporturi, bănci etc.

Ca unitatea de bază a unei economii sau a unor economii, firma trebuie să reunească în cadrul ei mijloace tehnice și tehnologice, un număr de angajați cu o anumită pregătire, resurse materiale și financiare. Pornind de la acest aspect, firma este o organizație tehnico-productivă, socială și economică.

Caracterul de organizație tehnico-productivă își găsește expresia în specificul activităților productive, al tehnologiei folosite și în dependența tehnologică dintre elementele structurale. Latura tehnico-productivă determină conținutul activității desfășurate de firmă și profilul său de activitate.

Privită ca organizație socială firma cuprinde un ansamblu de activități umane cu o finalitate bine determinată și care dau viață tuturor elementelor tehnice, tehnologice și de altă natură. Totodată firma se prezintă sub forma unui complex de relații structurale interpersonal sau pluripersonale în care angajații sunt diferențiați în funcție de autoritate, statut și rol în realizarea unor obiective precise.

Firma, ca organizație structurală, îndeplinește și rolul de centru de decizie, ceea ce înseamnă că o parte a personalului firmei (o minoritate) acționează asupra celeilalte părți cu scopul stabilirii și realizării obiectivelor. În calitate sa de centru de decizie, firma dispune de un sistem de conducere, alcătuit dintr-o structură de conducere și un proces de conducere. Atributul esențial al sistemului de conducere este de a lua decizii.

Privită ca organizație economică, firma este un organism independent, cu autonomie deplină, care dispune de întreaga sa capacitate pentru a participa la circuitul economic național și internațional. Ca organizație economică, încă de la înființare, își fixează un obiect de activitate,

adică o rațiune de a exista. De asemenea o firmă își poate fixa unul sau mai multe obiective economice cum sunt: rentabilitatea, creșterea, calitatea etc. Obiectivele firmelor variază în funcție de mărime, statut juridic și mediu socio-politic.

Întreprinzătorul reprezintă persoana care inițiază, singură sau în asocieră, o afacere, asumându-și riscul de a investi capital în aceasta și responsabilitatea de a o conduce și a administra.

Întreprinzătorul trebuie să posede o serie de trăsături personale și abilități. Analize psihologice temeinice, având drept obiectiv determinarea tipurilor de persoane care au cele mai mari șanse de a deveni întreprinzători, au evidențiat principalele caracteristici de personalitate și abilități care au cel mai semnificativ impact asupra succesului firmelor.

- energia, puterea de a iniția afacerea, de a înființa întreprinderea și a o conduce; aceasta constituie resortul motivațional care permite întreprinzătorului să-și învingă teama de riscul pierderii capitalului investit, să depășească perioada extrem de dificilă de muncă intensă și epuizantă specifică începutului afacerii;
- cunoștințe de specialitate, care pot fi grupate în patru domenii indispensabile întreprinzătorului: cunoștințe tehnice, cunoștințe manageriale, cunoștințe de marketing și cunoștințe financiar-contabile;
- abilități mentale, concretizate în inteligență, capacitate de analiză și sinteză, gândire creativă, capacitate de conceptualizare;

- abilități de comunicare, care constau în capacitatea de a transmite mesaje orale și scrise clare, sintetice, ușor de înțeles;
- abilități privitoare la relațiile umane, care se concretizează în capacitatea de a stabili și menține relații interpersonal bune, spirit sociabil, stabilitate comportamentală etc.
- capacitate decizională, care privește identificarea mai multor soluții pentru rezolvarea unei probleme.

1.1.2. Mediul ambiant al firmei

Firma îndeplinește obiectivele proprii în mod independent dar, totodată, realizează un schimb de activități cu alte întreprinderi și, pe această bază, contribuie la realizarea procesului de ansamblu a producției sociale.

Condițiile de natură eterogenă care exercită influența asupra modului în care firma își realizează obiectivele proprii poartă numele de mediu ambiant. Acesta mai poate fi definit ca o rețea de variabile exogene, cărora firma le opune propriile sale variabile endogene (resurse materiale, umane, și financiare).

Mediul ambiant se poate prezenta sub forma unui mediu stabil, schimbător (instabil) și turbulent.

Mediul stabil apare ca o excepție, este doar un moment de scurtă durată și se manifestă la intervale de timp foarte mari. Nu este un tip de mediu caracteristic, iar în ultimele decenii s-a întâlnit foarte rar.

Mediul schimbător prezintă permanente modificări și obligă firma să aibă o viziune prospectivă. Este un tip de mediu obișnuit cu care se confruntă întreprinderile în etapa actuală. Mediul turbulent este definit de schimbări foarte

accentuate, frecvente, bruște, în direcții imprevizibile, adesea transformatoare, ceea ce supune întreprinderea unor presiuni deosebite, punându-i probleme dificile de adaptare, în genere greu de anticipat. Acest tip de mediu, specific, mai ales ramurilor de vârf, ceea ce înseamnă că nu are un caracter dominant. Pentru a face față mediului turbulent întreprinderea trebuie să se caracterizeze prin flexibilitate, suplețe, elasticitate a structurilor, în vederea adaptării rapide la un mod de acțiune.

Analiza mediului ambiant al firmei permite să se constate existența a două componente: micromediul (mediul intern) și macro-mediul (mediul extern).

Ansamblul relațiilor firmei cu reprezentanții din cel mai apropiat mediu și influențele pe care aceștia le exercită poartă numele de micromediu.

Macromediul este format din sistemul factorilor exogeni care acționează indirect asupra firmei, prin elementele micromediului, exercitându-și influența pe o arie extinsă și pe un termen lung.

1.1.3. Tipologia firmelor

Din punctul de vedere al managementului, deosebit de importantă este cunoașterea diferitelor tipuri de firme, ale căror particularități reclamă abordări diferențiate pe anumite planuri. În consecință este utilă cunoașterea clasificării firmelor în funcție de principalele variabile de management, care le imprimă particularități semnificative.

a) După forma juridică, firmele (întreprinderile) se grupează în două sectoare: sectorul public și sectorul privat.

Întreprinderea publică este aceea în care puterile publice, reprezentate prin stat sau colectivități publice, dețin

proprietatea asupra patrimoniului. Puterile publice exercită, în totalitate sau parțial, funcția de întreprinzător. Ansamblul întreprinderilor publice formează sectorul public.

Întreprinderile publice, după modul de înfăptuire a autonomiei manageriale, pot fi: întreprinderi semipublice, întreprinderi publice propriu-zise.

Întreprinderea semipublică este aceea în care puterile publice au o contribuție parțială la finanțarea activității și, în consecință, participarea lor la conducere și control este limitată.

Întreprinderile semipublice, după modalitățile de funcționare stipulate în statut (forma juridică propriu-zisă), pot fi: întreprinderi în concesiune, întreprinderi cu proprietate mixtă.

Întreprinderea semipublică în concesiune se caracterizează prin faptul că puterea publică transmite unei firme private dreptul de administrare a unui serviciu public potrivit unor condiții stipulate într-un caiet de sarcini (în acest caiet de sarcini sunt precizate: atribuțiile, condițiile de fixare a prețurilor, obligațiile de vărsare a unor subvenții, obligațiile de plată a redevențelor etc.). Întreprinderea semipublică în concesiune are autonomie decizională deplină în limitele fixate în caietul de sarcini.

Întreprinderea semipublică cu proprietate mixtă este o unitate economică și socială în care capitalul său este deținut de puterile publice și de una sau mai multe persoane private. Administrarea firmei semipublice cu proprietate mixtă este realizată de un grup de persoane. În astfel de întreprinderi se confruntă interesele publice cu cele private iar controlul activității firmei se face numai din interior.

Întreprinderea publică propriu-zisă este o unitate economică și socială în care întregul capital este deținut de puterile publice (de stat). În acest caz puterile publice își

asumă toate prerogativele conducerii prin intermediul agenților săi. Firmele propriu-zise, în funcție de autonomia decizională, pot fi: regii autonome, întreprinderi naționalizate.

Regiile autonome sunt unități economice de interes național sau local. Regiile autonome de interes național se înființează prin decizia guvernului, iar cele de interes local prin decizia organelor județene și municipale ale administrației de stat, în ramurile și domeniile stabilite prin lege.

Prin actul de înființare al regiei autonome se hotărăște: obiectul de activitate, denumirea, sediul social și patrimoniul.

Întreprinderea naționalizată, denumită societate națională sau întreprindere națională, rezultă din transferul proprietății unei firme inițial privată sau semipublică către stat, păstrându-și forma de societate anonimă, singurul acționar fiind statul. Firma naționalizată se supune regimului comercial de drept comun și este condusă de un Consiliu de Administrație. În țara noastră, după promulgarea Legii nr. 30/1990, privind societățile comerciale, firmele proprietate de stat au fost transformate în societăți comerciale.

Sectorul privat regrupează toate firmele a căror bază juridică este proprietatea privată a capitalului.

Întreprinderile private se împart, după numărul posesorilor de capital, în întreprinderi individuale și întreprinderi de grup.

Întreprinderea cu proprietate individuală este aceea în care un singur proprietar înființează, organizează și conduce activitatea; personalitatea juridică a firmei se confundă cu cea a întreprinzătorului, a proprietarului fondator.

Întreprinderea cu proprietate individuală este, de regulă, o întreprindere familială și se caracterizează prin

aceea că patrimoniul aparține membrilor unei familii care sunt numai proprietarii sau, cel mai frecvent, sunt coproprietari și lucrători.

Întreprinderea de grup are ca trăsătură definitorie dreptul de posesiune asupra patrimoniului său din partea a cel puțin două persoane. Formele pe care le îmbracă firmele private de grup sunt foarte diverse. Dintre acestea cele mai răspândite sunt întreprinderile societare.

Întreprinderea societară prezintă drept caracteristică esențială „asocierea”, principalul element al asocierii reprezentându-l „capitalul”. Conform legilor nr. 15 și 30/1990 privind societățile comerciale, întreprinderile societare pot fi organizate sub următoarele forme: societatea de persoane, societatea în nume colectiv, societatea de capitaluri, societatea intermediară.

Societatea de persoane constă în asocierea mai multor persoane cu capitalurile lor cu scopul desfășurării unei activități de dimensiuni modeste care, frecvent, se limitează la o afacere familială. În cazul acestor societăți, asociații au o responsabilitate nelimitată și solidară față de creditorii societății, garantând cu toate veniturile lor, angajamentele și datoriile societății. Conducerea societății de persoane presupune o înțelegere corespunzătoare a asociaților și împărțirea judicioasă între ei a atribuțiilor de administrare.

Societatea în nume colectiv este o societate comercială constituită prin asociere pe bază de încredere reciprocă a unor parteneri cunoscuți între ei, care aduc aporturi patrimoniale, fiecare asociat participă personal la activități îndeplinind un rol în cadrul societății. Funcționarea societății în nume colectiv se poate realiza în două moduri:

- dacă nu a fost numit nici un administrator, fiecare asociat poate să angajeze societatea, iar cazul definește o pluralitate de administratori;

- dacă a fost numit un administrator, de regulă ales de către asociați, acesta întocmește toate actele de gestiune și răspunde în numele tuturor asociaților.

Obligațiile societății în nume colectiv sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților. Solidaritatea privește numai raporturile cu terții, nu și raporturile între asociați.

Societatea de capitaluri este o societate pe acțiuni și are drept caracteristică definitorie împărțirea patrimoniului într-un număr de părți denumite acțiuni. Acțiunile pot fi nominative sau la purtător.

Deținerea de către o persoană a unor acțiuni constituie baza judiciară a dreptului de proprietate al persoanei asupra unei părți corespunzătoare din patrimoniul societății. În funcție de numărul acțiunilor deținute se realizează și participarea la conducerea societății.

Responsabilitatea acționarilor este în concordanță cu nivelul capitalurilor aduse și nu angajează ansamblul patrimoniului lor. Acționarii primesc periodic venituri variabile sub formă de dividende, adică o cotă din profitul societății atribuită fiecărei acțiuni. Societatea de capitaluri (pe acțiuni) reprezintă forma juridică de întreprindere privată de grup cea mai răspândită în lume.

Societatea intermediară este o combinație, dar de dimensiune medie, între societatea de persoane și societatea de capitaluri. Acest tip de societate poate prezenta următoarele variante:

- societate în comandită simplă și pe acțiuni;
- societate cu răspundere limitată;
- societate cu capital variabil.

Societatea în comandită simplă reunește capitalurile a două categorii de asociații: comanditari și comanditați (administratori). Comanditarii sunt responsabili până la nivelul aportului de capital și nu au dreptul să participe la

administrarea societății. Comanditații sunt asociații care răspund solidar și nelimitat pentru obligațiile asumate de societate, având totodată dreptul de a participa la administrarea acesteia.

Societatea în comandită pe acțiuni este mai mult o societate de capital și mai puțin o societate de persoane. Întrucât capitalul social aparține mai multor asociați (persoane) este împărțit în acțiuni. Acest tip de societate întrunește regulile privind societatea în comandită simplă, în cazul comanditaților, și regulile privind societatea pe acțiuni în cazul comanditarilor.

Societatea cu răspundere limitată reunește capitalurile unui număr limitat de persoane (nu mai mult de 50). Aportul părților la capitalul social este limitat la un minim mai scăzut decât al societăților pe acțiuni. Asociații sunt responsabili până la nivelul aportului de capital al fiecăruia, iar cotele de participare la patrimoniul societății nu sunt negociabile ca acțiunile. Părțile sociale ale asociațiilor sunt reprezentate prin certificate emise de administratorii societății și nu prin titluri nominative și nici prin titluri la ordin. Asociații își pot transmite între ei părțile sociale.

Societatea cu răspundere limitată este administrată de unul sau mai mulți administratori (asociați sau neasociați), numiți prin contractul de societate, de adunarea generală de asociații care reprezintă majoritatea absolută a capitalului social.

b) În România, potrivit prevederilor legislației, firmele se divid în două categorii principale:

- regii autonome;
- societăți comerciale.

Regiile autonome se organizează și funcționează în principal în ramurile strategice ale economiei naționale -

industria de armament, exploatarea minelor și a gazelor naturale, poștă și transporturi feroviare, înființarea Regiilor autonome este decisă de Guvernul României, pentru firmele de interes național și de organele județene și municipale pentru cele de interes local, în ramurile și domeniile expres statuate prin lege. De reținut, după cum precizează în lege, că regia este proprietara bunurilor din patrimoniul său,, trebuind ca prin activitățile desfășurate, bazate pe gestiune economică și autonomie financiară, să-și acopere integral cheltuielile, obținând și profit.

Prin actul de înființare al regiei autonome se stabilesc obiectul de activitate, patrimoniul, denumirea și sediul principal. Modalitățile principale de organizare a regiei, inclusiv structura organizatorică, se precizează prin regulamentul de organizare și funcționare al regiei autonome. Anual, regia întocmește buget de venituri și cheltuieli, bilanț contabil, cont de profit și pierdere. Din veniturile realizate după acoperirea cheltuielilor, regia autonomă constituie fonduri de rezervă, dezvoltare, social-culturale și sportive, perfecționare, cointeresare a personalului. Prin lege se conferă regiei autonome o sferă largă de atribuții privitoare la efectuarea de investiții, contractarea de credite etc.

Managementul de ansamblu al regiei autonome este asigurat în principal de consiliul de administrație compus din 7-15 persoane - dintre care una este directorul sau directorul general al unității. Activitatea curentă a regiei este condusă de un manager general sau director numit de consiliul de administrație, cu avizul ministerului sau administrației locale, care a aprobat înființarea firmei.

Cea mai mare parte a firmelor de stat s-a transformat în societăți comerciale. Acestea se înființează în vederea

efectuării de acte economice, fiind persoane juridice și îmbrăcând următoarele forme:

- societate în nume colectiv, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților;
- societatea în comandită simplă, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comandați;
- societate în comandită pe acțiuni, al cărei capital social este împărțit în acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comandați; comandații sunt obligați numai la plata acțiunilor lor;
- societate pe acțiuni, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social; asociații sunt obligați numai la plata acțiunilor sociale;
- societate cu răspundere limitată, ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul social; asociații sunt obligați numai la plata părților sociale.

Legea prevede pentru fiecare tip de societate comercială modalitățile de constituire: numai prin contract de societate, pentru primele două categorii la care se adaugă și statutul pentru celelalte. Referitor la contractul de asociere acesta trebuie să conțină: numele și prenumele sau denumirea asociaților, forma și denumirea, sediul și obiectul de activitate al societății, capitalul subscris și vărsat. Pentru fiecare societate se prevede filiera de constituire, cu precizarea unor termene limită privind succesiunea principalelor faze implicate.

Privitor la funcționarea societăților comerciale, prevederile legii sunt structurate în două părți: comune, valabile deci pentru toate cele cinci tipuri specifice fiecăruia. Comun lor este faptul că asociații primesc cotă parte din beneficii sub formă de dividende, proporțional cu cota de participare la capitalul total. De asemenea administratorii, factorii manageriali cu rol major în dirijarea activităților, cu aceleași responsabilități majore, indiferent de tipul societății vizavi de: realitatea vărsămintelor efectuate de asociați, existența reală a dividendelor plătite, existența registrelor cerute de lege și corecta lor ținere, exacta îndeplinire a hotărârilor adunării generale a acționarilor și stricta îndeplinire a îndatoririlor pe care legea, contractul de societate și statutul le impun.

c) O altă clasificare, din ce în ce mai mult luată în considerare, are la bază criteriul mărimea firmei. Deși se pot utiliza numeroși parametri pentru a exprima dimensiunea unei organizații mai mult sau mai puțin sofisticate, cel mai frecvent folosit este numărul de salariați. Avantajele sale rezidă în ușurința obținerii informațiilor necesare și comparabilitatea sa - nefiind afectat de conversia și dinamica unităților monetare implicate - indiferent de țară sau ramură implicate. În funcție de acest criteriu în România - ca și în Uniunea Europeană de altfel - firmele se clasifică în 4 categorii: microîntreprinderi cu 1-9 salariați, întreprinderi mici cu 10-49 salariați, întreprinderi mijlocii cu 50-249 de salariați și întreprinderi mari cu peste 250 de salariați.

d) Un al doilea criteriu de clasificare utilizat pe scară din ce în ce mai largă în ultimele decenii este apartenența națională a firmei. În funcție de acest criteriu delimităm firme:

- naționale, a căror caracteristică esențială rezidă în faptul că totalitatea bunurilor pe care le posedă se află integral în proprietatea unei persoane fizice sau juridice din statul respectiv;
- multinaționale, caracterizate prin faptul că unitățile componente își desfășoară nemijlocit activitățile în cel puțin două țări, fiind proprietatea unui grup economic privat cu caracter internațional;
- mixte, denumite și joint-venture sau firme conjuncte, internaționale, la a căror constituire participă firme sau persoane fizice din două sau mai multe țări, veniturile împărțindu-se în funcție de ponderea contribuției fiecăreia la constituirea capitalului social.

e) în funcție de caracterul obiectului muncii utilizat, firmele se împart în extractive și prelucrătoare. Primele se ocupă cu extracția obiectelor muncii din natură, iar celelalte cu transformarea materiilor prime în produse finite. Firmele industriale extractive se caracterizează printr-o dependență pronunțată de factori naturali, îndeosebi la nivelul activităților de producție, ceea ce se reflectă în criteriile economice specifice de evaluare a lor, în variabile și restricții suplimentare de considerat în procesul de management.

1.2. FIRMA ÎN EVOLUȚIE

1.2.1. Creșterea firmei

Creșterea constituie un mijloc de realizare a finalităților generale proprii oricărei firme (profitabilitatea, rentabilitatea), precum și a finalității personale ale condu-