

Marius-Dan Dalotă

MANAGEMENT ANTREPRENORIAL

- Fundamente teoretice, studiu de caz



Copyright © 2012, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

DALOTĂ, MARIUS-DAN

**Management antreprenorial : fundamente teoretice : studiu
de caz / Marius-Dan Dalotă. - București : Pro Universitaria, 2012**

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-182-4

65.012.4(075.8)

Motto:

J. Paul Getty, fondatorul companiei Getty Oil

***"Dacă poți să îți numeri banii, înseamnă
că nu ai făcut un miliard"*¹**

¹<http://www.wall-street.ro/slideshow/Lifestyle/116517/10-citate-ale-miliardarilor-care-ne-inspira/4/j-paul-getty-fondatorul-companiei-getty-oil.html#anchor-of-navigator>

Cuvânt înainte

Cartea ***Management antreprenorial – Fundamente teoretice, studiu de caz'*** își propune să asigure într-o prezentare concisă însă cuprinzătoare, principalele elemente fundamentale ale teoriei și practicii managementului antreprenorial.

Cartea se adresează studenților masteranzi de la facultățile cu disciplina de predare *"Management antreprenorial", "Entrepreneurship", sau "Managementul întreprinderilor mici și mijlocii"*, fiind fundamentată pe baza unor noțiuni deja asimilate din învățământul superior la nivel de licență, de *"Management general", "Managementul afacerilor", "Management strategic", "Management financiar"* etc. Cartea este utilă managerilor de la toate nivelurile ierarhice din cadrul organizațiilor, întreprinzătorilor particulari, precum și tuturor cititorilor cu preocupări în domeniul managementului.

Conținutul cărții este prezentat pe parcursul a 6 capitole cuprinse în două părți. Prima parte fundamentează informațiile de bază teoretice privind antreprenoriatul, lansarea în afaceri și dezvoltarea afacerilor mici și mijlocii în context european. Partea a II-a are caracter pragmatic asigurând premisele pentru scrierea de către orice antreprenor lansat în afaceri a unui plan de afaceri de succes.

Capitolul I tratează noțiunile de bază privind conceptele fundamentale privind noțiunile de întreprinzător, dezvoltarea culturii antreprenoriale românești în context european. Următoarele trei capitole conțin informații fundamentale de aprofundare și analiză a problemelor cu care se confruntă antreprenorii lanșați în afaceri, privind **PARTICULARITĂȚI NAȚIONALE ȘI EUROPENE ÎN EVOLUȚIA ANTREPRENORIATULUI, DEZVOLTAREA ANTREPRENORIALĂ A AFACERILOR MICI ȘI MIJLOCII**, precum și **PLANUL DE AFACERI – INSTRUMENT ANTREPRENORIAL STRATEGIC**. Ultimul capitol al cărții, **DIRECȚII DE EVOLUȚIE ALE ANTREPRENORIATULUI**, prefigurează tendințele de evoluție ale antreprenoriatului european ca pion de bază, factor dinamizator esențial al mediului economic național al fiecărei națiuni în mileniul III.

În partea a II-a a cărții este prezentat un model de plan de afaceri complex și complet, actualizat la nivelul indicatorilor macroeconomici actuali (*TVA, inflație etc.*) care oferă cititorului (*întreprinzător, manager sau student*) posibilitatea elaborării propriului plan de afaceri, instrument fundamental în urmărirea planificării strategice și a operaționalizării afacerilor la start-up. Elaborarea de către întreprinzător a planificării strategice a propriei afaceri - materializată într-un plan de afaceri de succes - este un proces complex care are la bază stăpânirea de către acesta, chiar la nivel empiric, a unor noțiuni elementare de management, management strategic, finanțe și analiză economico-financiară.

Cartea, ***Management antreprenorial – Fundamente teoretice, studiu de caz'*** preia elemente de structură și de conținut, într-o abordare actualizată din propria-mi carte *"Managementul întreprinderilor mici și mijlocii - Fundamente teoretice, studiu de caz și teste grilă"*, Ediția a-II-a din 2009. Pentru a răspunde nevoii de informare privind situația actuală în domeniul antreprenorial european s-au utilizat cele mai recente baze de date disponibile ale EUROSTAT (*statistici europene oficiale* - <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>) și INS (*Institutul Național de Statistică* - <http://www.insse.ro/cms/rw/pages/index.ro.do>).

În planificarea afacerii (*Partea a-II-a a cărții - ÎNTOCMIREA PLANULUI DE AFACERI - CAZUL LANSĂRII ANTREPRENORULUI ÎN AFACERI - START UP*) a fost

utilizat programul *Excel* sub sistemul de operare *Windows* care permite realizarea de simulări și variante multiple ale planificării propriei afaceri.

Autorul mulțumește anticipat tuturor sugestiilor venite din partea cititorilor privind conținutul și structura cărții. Sugestiile și comentariile constructive vor fi considerate cu ocazia reeditării cărții.

București, martie 2012

Prof.univ.dr. MARIUS-DAN DALOTĂ

PARTEA I

CAP. I NOȚIUNILE FUNDAMENTALE PRIVIND CONCEPTUL DE ANTREPRENOR

1.1. Conceptul de antreprenor

Antreprenoriatului i s-a acordat o atenție superioară în contextul crize economico-financiare globale, întrucât este privit ca un aspect cheie al dinamismului economic. Noile modele ale afacerilor și noile tehnologii conduc în general la scăderea costurilor. Din acest motiv responsabilii cu politicile economice privesc spre antreprenoriat în combinație cu inovația, ca factori fundamentali care susțin creșterea economică sustenabilă.

Atât antreprenoriatul cât și inovația, sunt asociate cu conceptul de „*a face ceva nou*”, iar politicile economice, dacă sunt corect proiectate, pot fi să consolideze mutual refacerea dinamismului economic și ieșirea dintr-o criză. Procesul dinamic de creare a unei noi firme introduce și diseminează produse, procese și structuri inovative pretutindeni în economie.

Creatorii politicilor economice trebuie să înțeleagă determinanții tuturor obstacolelor antreprenoriatului, întrucât aceștia trebuie să analizeze eficacitatea abordărilor diferitelor politici economice propuse. Totodată, decidenții politicilor economice trebuie să fie ghidați de rezultate. Lipsa rezultatelor empirice internaționale comparabile a condus la neînțelegerea antreprenoriatului, multe întrebări rămânând fără răspuns.

Obiectivele și politicile antreprenoriale diferă în mod considerabil de la țară la țară, având diferite cerințe și diverse perspective a ceea ce înseamnă a fi antreprenoriatul. În unele țări, antreprenoriatul este conectat cu programele de dezvoltare regională, iar crearea de noi întreprinderi este stimulativă pentru scăderea șomajului și creșterea producției în regiunile sărace. În alte țări, antreprenoriatul este elementul cheie în proiectarea strategiilor care să faciliteze participarea anumitor grupuri țintă, cum sunt femeile și minoritățile, la creșterea economiei. Unele țări, în mod simplist, caută să sporească crearea de noi afaceri, în timp ce altele decid să sprijine firmele cu creștere puternică.

În Europa, OECD² este instituția gândită pentru a asigura responsabilii configurării politicilor economice și guvernării, cu indicatori internaționali comparativi privind antreprenoriatul, rămânând însă conștientă de contextul politic diferit din diferitele țări analizate. OECD propune diferiți indicatori, fiecare reprezentând un element al fenomenului antreprenorial, vast și complex. Astfel, OECD în asociere cu EUROSTAT și experții la nivel național dezvoltă continuu o nouă și robustă bază de cunoaștere antreprenorială.

1.1.1. Definirea noțiunii de antreprenor

*Comisia Europeană definește antreprenoriatul drept setul de mentalități și procesul necesar în vederea creării și dezvoltării activității economice*³. Din această perspectivă, antreprenoriatul se caracterizează atât în organizațiile existente (*intrepreneurship*), cât și în cazul celor nou înființate (*enterpriseurship*) printr-un mix de riscuri asumate, creativitate și/sau inovație și un management adecvat.

² Organisation for Economic Co-operation and Development

³ European Commission (2005): „Entrepreneurship in Europe” (Comisia Europeană (2005): „Antreprenoriatul în Europa”)

“Societatea a avut întotdeauna întreprinzători, însă în prezent schimbările rapide din mediul extern au creat un număr record de oportunități și un număr corespunzător de întreprinzători”⁴.

În general, cei mai mulți întreprinzători se lansează în afaceri după ce au câștigat experiență în muncă prin lucrul în alte firme; doar un număr mic de întreprinzători lansează afaceri de mici dimensiuni încă de pe băncile școlii.

Specialiștii americani consideră că *prin termenul de **antreprenor** (intreprenor sau întreprinzător) se înțelege atât persoana care debutează legal în afaceri, cât și managerul de la un anumit nivel ierarhic dintr-o firmă, care încearcă să îmbunătățească produsele sau serviciile prestate prin inițierea de schimbări.* Caracteristica ce-i conferă specificul unui antreprenor constă în abilitatea acestuia de a utiliza factorii de producție (munca, terenul și capitalul) pentru a fabrica noi produse sau a crea noi servicii. Antreprenorul percepe oportunități pe care o altă persoană sau chiar alt manager dintr-o firmă nu le vede sau de care nu este preocupat.

Specialista canadiană în management, Jean Marie Toulouse consideră că *“întreprinzătorul (antreprenorul) este o persoană care înființează o nouă firmă”*.

Peter Drucker, un binecunoscut specialist american contemporan în management definește antreprenorul ca *“persoana care urmărește întotdeauna schimbarea, răspunde schimbării și o exploatează ca pe o oportunitate”⁵.*

Specialiștii români consideră că *“întreprinzătorul este o persoană cu spirit de inițiativă, care își asumă riscuri pentru a exploata anumite oportunități, se bazează mai mult pe forțele proprii și își elaborează strategia firmei în funcție aproape în exclusivitate de interesele proprii”⁶.*

Indiferent de definiția dată antreprenorului (*întreprinzătorului*), caracteristica esențială comună a acestuia așa cum se desprinde din toate interpretările specialiștilor vizează un **individ creativ, care realizează produse sau servicii noi.**

Stimularea antreprenorilor pentru crearea de noi firme este o preocupare constantă a guvernelor statelor cu economie de piață. *“Sănătatea” economiei unei țări depinde în mare măsură de numărul firmelor noi create în fiecare an⁷. Rolul important în crearea unei firme noi revine antreprenorului,* de aceea este important de cunoscut factorii de influență și caracteristicile speciale ale persoanelor care devin antreprenori sau a acelor care, la nivelul firmei unde lucrează, se ocupă de dezvoltarea unor noi produse sau servicii.

În prezent, în literatura internațională (chiar și în publicațiile românești) s-au consacrat pentru desemnarea spiritului de întreprinzător termenii de *“entrepreneurship”* și corespunzător de *“intreprenurship”* pentru cazul managerului la nivelul firmei preocupat de introducerea de noi produse sau servicii (sau *“corporate entrepreneurship”*), termeni preluați din limba engleză.

Portretul tipic al antreprenorului, conform specialiștilor din Uniunea Europeană (UE27) este următorul⁸:

⁴ J.A.F.STONER, R.E.FREEMAN, “Management”, Ed.5-a, Editura Prentice Hall, New Jersey, 1992, p.156

⁵ Peter Drucker, “Innovation and entrepreneurship”, Editura Harper & Row, New York, 1986, p.27

⁶ Eugen Burduș, Gheorghiuța Căprărescu, “Managementul schimbării organizaționale”, Editura Economică, București, 2003, p.90

⁷ Eugen Burduș, Gheorghiuța Căprărescu, op.cit., p.89

⁸ *** - EUROSTAT - aut. Hartmut SCHRÖR - “The profile of the successful entrepreneur - Results of the survey - Factors of Business Success” în rev. Statistics in focus, ISSN 1561-4840, nr.29, 2009, p.3

Caracteristicile antreprenorului (întreprinzătorului) european**Tabelul 1.1.1.1**

<ul style="list-style-type: none"> • bărbat • vârsta medie: circa 35 ani (cu variație în funcție de țară) • nivel de educație: <ul style="list-style-type: none"> ○ studii primare sau gimnaziale: 28% ○ studii medii: 42% ○ studii postliceale: 10% ○ superioare și postuniversitare: 20% • experiență: <ul style="list-style-type: none"> ○ cu experiență în domeniul de start-up: 63% ○ fără experiență în domeniu: 37% • obiective: <ul style="list-style-type: none"> ○ autorealizare ○ independență ○ bani ○ satisfacția muncii • factori de succes: <ul style="list-style-type: none"> ○ experiență managerială ○ motivare pozitivă ○ disponibilitate pentru implicarea în relaționarea cu alte firme

Sursa: EUROSTAT, op.cit.

În vederea **testării abilității antreprenorilor români** de a face față provocărilor lansării în noi afaceri, ministerul de resort (începând din 2010, rezultat din comasarea mai multor ministere, în prezent denumit *Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri – MECMA*) a editat *Ghidul tânărului întreprinzător*, care menționează ca fundamentale trei aspecte esențiale (ANEXA nr.1) ale antreprenorilor:

1. Personalitatea antreprenorului

Se referă la modul în care trăsăturile de personalitate ca și cunoștințele de specialitate *ale celui care intenționează să întemeieze o întreprindere* sunt adecvate profesiei de antreprenor.

2. Piața

Pentru ideea înființării unei firme, piața reprezintă **“momentul adevărului”**, în sensul că, produsele sau serviciile pentru care nu există posibilitate de desfacere, sau acolo unde potențialul pieței este redus sau șansele de dezvoltare ale pieței sunt scăzute, vor conduce în scurt timp la eșec.

3. Mijloacele financiare

Mijloacele financiare strict necesare întemeierii unei întreprinderi se referă atât la dotarea cu echipamente și utilaje cât și la mijloacele circulante (reprezentate de stocurile de materii prime, materiale și semifabricate și produse finite) ca și la fondul de rezervă („tampon”) de care orice antreprenor trebuie să dispună în perioada de lansare a afacerii sale când încasările nu vor acoperi cheltuielile.

1.1.2. Caracteristici ale spiritului de întreprinzător (antreprenorial)

Referitor la abordarea economică a pieței de către firmele japoneze și cele americane, specialistul american în management, profesorul Michael Porter afirmă că *“economia și firmele japoneze sunt conduse de întreprinzători (antreprenori), spre deosebire de corespondentele lor nord-americane dirijate de manageri”*⁹.

Principalele **elemente motivaționale ale micilor întreprinzători** (creatori de întreprinderi mici și mijlocii – IMM-uri) sunt următoarele¹⁰:

- *profitul scontat;*
- *confirmarea potențialului de muncă propriu creativ;*
- *prestigiul (prin comparație cu alții, referire la etaloanele consacrate, demonstrarea în fața scepticilor etc.);*
- *ideea inițială stabilizată de reușită și de extinderea afacerii;*
- *satisfacerea unor nevoi redimensionate (în funcție de câștig).*

Literatura economică străină menționează că **procesul de transformare a unei persoane în antreprenor este influențat de următorii factori** (variabile): *de situație, psihologici, sociologici și economici.*

- **Variabila de situație** se explică prin ieșirea din starea de echilibru confortabil (serviciu stabil, situație socială stabilă etc.) datorită în principal unor factori:

- *negativi* (schimbarea locului de muncă în altă localitate, șomaj, dorința de a fi propriul șef în propria firmă etc.);
- *pozitivi* (un câștig neașteptat, încurajarea prietenilor sau a familiei etc.) și căutarea unui nou echilibru personal.

- **Variabila sociologică** este dată de încrederea personală a antreprenorului în actul de creație, încredere născută din experiența personală în înființarea altor firme, oportunitățile legislative sau economice potențiale, exemplul colegilor sau a membrilor de familie etc.

- **Variabila psihologică** se bazează pe predispoziția la acțiune a viitorului antreprenor și dorința de independență.

- **Variabila economică** constă în cadrul prielnic pentru afaceri dat de oportunitatea ca la un moment dat, viitorul antreprenor să beneficieze de resurse disponibile (spațiu, mașini unelte, clădiri etc.) pentru debutul într-o afacere și să înființeze o firmă.

Ministerul de resort din România evidențiază câteva trăsături comune în rândul antreprenorilor care au realizat succese în propriile afaceri¹¹:

1) **Dorința de asumare a riscului.** *Antreprenorii nu caută riscul, ci mai degrabă și-l asumă. Ei încearcă să reducă riscul printr-un control cât mai bun al afacerii.* Prin alegerea atentă a produsului și a pieței, finanțare creativă, formarea unei echipe competitive și prin planificare, riscul inițierii unei afaceri poate fi destul de mic.

2) **Controlul propriului destin.** Unii autori au încercat să demonstreze că factorul cheie al deciziei de a intra în afaceri este dorința de control al propriului destin. Potrivit teoriei controlului propriului destin, orice rezultat este perceput în funcție de capacitatea de control a acestuia.

⁹ O.NICOLESCU (coord.), "Management", Editura Didactică și Pedagogică, București p.72

¹⁰ M.DUMITRESCU, "Introducere în management și management general", Editura EUROUNION, Oradea, 1995, p.333

¹¹ MIMMCA - "Raport anual IMM 2008", p.130