

1. EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI

1.1 Conceptul de Management

Conceptul de management s-a impus în sfera afacerilor în 1941 prin lucrarea “The Managerial Revolution”, publicată de James Burnham la New York, în care a fost stabilit termenul de manager, ca vector al inovației și progresului, iar termenul de management, având semnificația de analiză a rolului managerului în societatea contemporană [Pug-00].

Lista definițiilor care urmează, încearcă să creeze o înțelegere cât mai complexă a implicării conceptului de management în terminologia specifică afacerilor.

1. **Managementul** [Coc-94] – reprezintă procesul de coordonare a resurselor materiale, umane, financiare și informaționale ale unei organizații, în scopul realizării obiectivelor esențiale ale acesteia (fig.1.1).

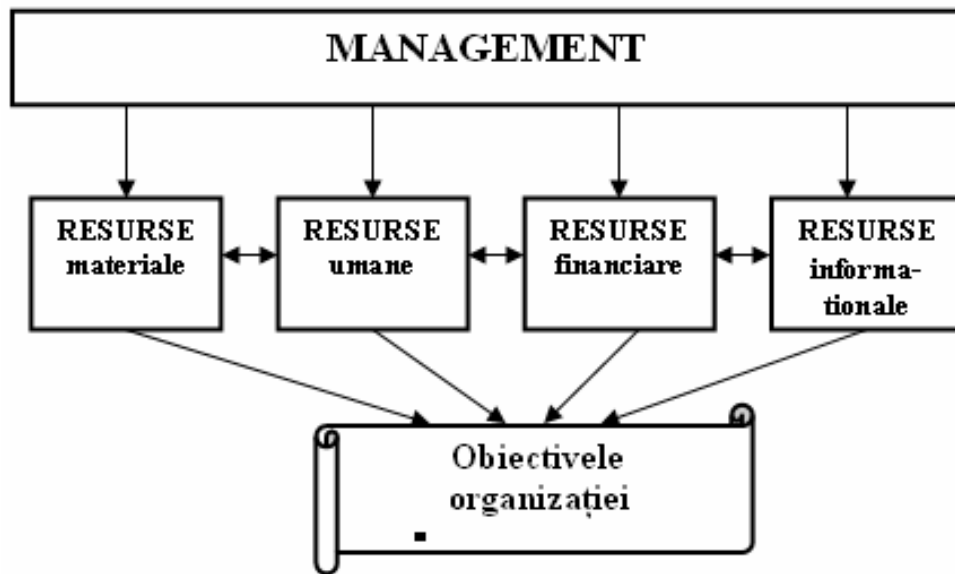


Fig.1.1 Sinteza primei definiții a managementului

2. **Management** [Lar-00] – reprezintă “știința tehnicilor de conducere și gestiune a întreprinderii”.
3. **“to manage”** [Dicț. Engl-Rom] – înseamnă a mânui, a dirija, a conduce, a administra, a ține în frâu, a supraveghea.
4. **Management** [Dicț. Engl-Rom] – conducere, administrație, iscusință, dibăcie, simț tactic, orientare, direcție.
5. **Manager** [Dicț. Engl-Rom] – conducător, director, administrator, gospodar.

1.2 Evoluția științei managementului

Unele proceduri de realizare a acțiunilor colective, anumite instrumente de control sau forme empirice de organizare, bazate pe intuiții și experiență, au o existență milenară. O anumită formă de diagramă de planificare de tip „**bar-chart**”, a fost descoperită pe o coloană a unui templu din Luxor, Egipt (aproximativ 1500 de ani î.e.n.) [Mor-94]. Deci, este clar că, oricine a condus un set de activități, a condus vreo construcție de o anumită complexitate, s-a ajutat de anumite unelte de planificare, organizare și control.

De-a lungul evoluției omenirii, managementul a devenit un fenomen tot mai complex. Instrumentele managementului sub forma unui set distinct de proceduri, respectiv principiile managementului, își au totuși originile, aproape în întregime, în secolul XX.

În situațiile dificile și complexe (ex. proiectarea unei structuri organizatorice, dezvoltarea unei noi secții de producție, etc.) managerii caută și identifică principiile, pe baza cărora să evalueze informațiile, respectiv să elaboreze deciziile.

Evoluția istorică a managementului cuprinde 3 abordări, considerate de unii autori esențiale :

A. Abordarea clasică:

A.1 – managementul științific;

A.2 – teoria organizațională clasică;

A.3 – abordarea birocratică.

B. Abordarea comportamentală.

C. Abordarea cantitativă.

A. Abordarea clasică

A.1 – Managementul științific

Persoana care a avut cea mai puternică influență, lăsând o adevărată amprentă asupra gândirii și practicii în știința managementului, a fost **Frederick Winslow Taylor (1856 –1915)**, inginer mecanic american, fiind numit părintele managementului științific.

Taylor a formulat principiile managementului științific, care au fost ulterior adoptate pe scară largă, eliminându-se prin intermediul lor toate metodele empirice. Taylor nu a fost în totalitate autorul ideilor sale, însă, a dat dovada unei persoane pragmatice, având abilitatea de a crea o sinteză vis-a-vis de munca altora, pe care a promovat-o ulterior, într-un mod eficace, unei largi audiențe a managerilor din lumea industrială.

Cele patru principii formulate de Taylor în cartea sa „The Principles of Scientific Management” [Tay -57] sunt:

- 1) Pentru fiecare sarcină de muncă să se dezvolte o alternativă „științifică” de realizare, care să înlocuiască metodele empirice (să elimine acțiunile ineficiente).
- 2) Angajații trebuie selectați în mod științific, instruiți și perfecționați. Înainte lucrătorii își alegeau singuri sarcinile de muncă și se instruiau singuri după cum reușeau ei mai bine.
- 3) Dezvoltarea unui *spirit de cooperare* deschisă (sinceră) între manageri și lucrători, pentru a asigura aplicarea procedurilor științific elaborate.
- 4) *Diviziunea muncii* între lucrători și manageri trebuie realizată în părți proporționale cu abilitățile specifice, fiecare grup preluând responsabilitatea sarcinilor. Managerii trebuie să preia toate sarcinile pe care le pot executa mai bine decât lucrătorii (planificare, organizare, etc.).

A.2. – Teoria organizațională clasică (Managementul administrativ)

Henry Fayol (1841 - 1925), inginer de mine francez, a promovat teoria organizațională clasică, formulând funcțiile managementului și principiile conducerii operaționale ale firmei în lucrarea

„Administration Industrielle et Generale”– apărută în Franța în 1916. Lucrarea sa a fost luată în considerare în Marea Britanie și Statele Unite în anul 1949, fiind publicată de Pitman, sub traducerea „General and Industrial Management” [Fay -49].

Funcțiile managementului, numite de către H. Fayol elementele managementului, sunt:

- Previziunea (Prognoză și Planificare);
- Organizarea;
- Comanda;
- Conducerea (Coordonarea);
- Controlul.

Funcțiile managementului sunt sugestiv reprezentate în fig. 1.2

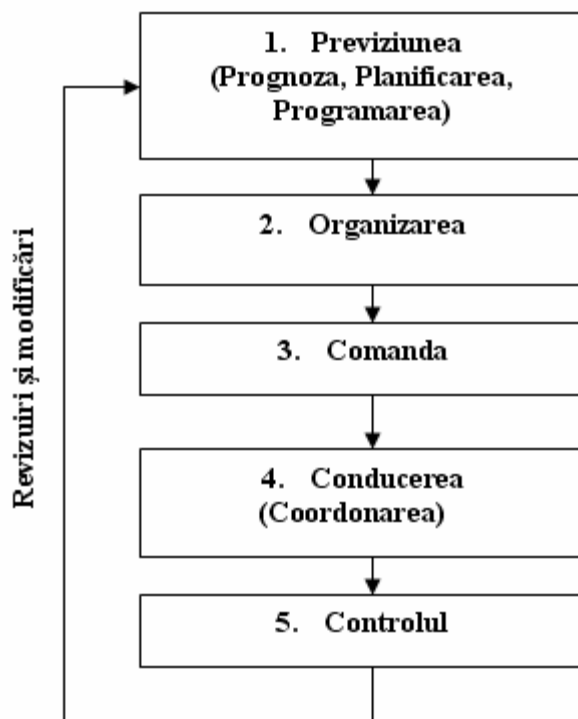


Fig.1.2 Funcțiile managementului

1. **Previziunea**, realizează o analiză diagnostic a firmei în funcție de împrejurările interne și externe, pe baza căreia se anticipează evoluția firmei, stabilindu-se variantele obiectivelor de realizat. Se stabilesc variantele programelor de funcționare ale firmei pentru o anumită perioadă de timp, obținându-se în final prognoze, planificări și programe operative.
2. **Organizarea**, poate fi definită ca un proces de grupare a mijloacelor și metodelor de exploatare a resurselor din firmă, pentru atingerea unui obiectiv într-o modalitate efectivă și eficientă.
3. **Comanda**, precizează și determină cursul optim de acțiune al firmei, concretizat în obiective, necesar de resurse, programe și căi de realizare pentru o perioadă de timp.
4. **Conducerea**, reprezintă capacitatea de influențare și supraveghere a activităților și comportamentului angajaților, spre atingerea obiectivelor firmei în maniera prevăzută.

5. **Controlul**, reprezintă procesul prin intermediul căruia se evaluează consecințele activităților din firmă, vis-à-vis de ceea ce trebuia realizat, în termeni de respectare a parametrilor finali, pentru produsul/serviciul oferit, de încadrare în timpul planificat și de încadrare în bugetul planificat.

În tabelul 1.1 sunt prezentate cele 14 *principii ale conducerii operaționale* promovate de H. Fayol [Fay -49].

Tabelul 1.1 – Principiile conducerii operaționale

Nr. crt.	Principii	Descriere
1.	Diviziunea muncii	Individualizarea sarcinilor implică creșterea eficienței respectiv, obținerea performanțelor superioare
2.	Echilibru autoritate - responsabilitate	Fiecărui angajat trebuie să i se delege autoritatea necesară îndeplinirii responsabilităților. Autoritatea se contrabalansează cu responsabilitatea.
3.	Disciplina	Angajații trebuie să respecte înțelegerile stabilite între ei și managerii organizației. Abaterile disciplinare trebuie sancționate corect.
4.	Unitatea de comandă	Fiecare angajat trebuie să primească comenzi de la și să răspundă unui singur superior.
5.	Unitatea de concepție (direcție)	Toate activitățile organizaționale, urmărind același obiectiv, vor fi grupate și direcționate de către un manager conform unui plan elaborat.
6.	Prioritatea interesului de grup față de cel individual	Interesele individuale se vor subordona celor specifice organizației.
7.	Recompensarea materială a angajaților	Angajații trebuie plătiți în concordanță cu serviciile prestate.
8.	Centralizarea	Deoarece autoritatea trebuie delegată proporțional cu responsabilitatea, aceasta va tinde să se concentreze la nivelul superior al organizației.
9.	Lanț ierarhic	Direcția de exercitare a autorității, pornind de la nivelul superior al conducerii până la ultimul nivel al angajaților. De-a lungul acestui lanț se propagă comunicarea prin intermediul verigilor de conducere.
10.	Ordinea	Fiecare angajat își va avea postul potrivit și fiecare obiect va fi la locul potrivit la momentul potrivit.
11.	Echitate	Managerii trebuie să fie corecți, cinstiți și binevoitori cu angajații.
12.	Stabilitatea personalului	Fidelitatea angajaților trebuie cultivată, având în vedere că fluctuația ridicată a angajaților implică scăderea eficienței.
13.	Inițiativa	Angajații trebuie încurajați să se evidențieze prin soluții și raționamente proprii în limita

		autorității care li s-a delegat și a prevederilor posturilor pe care le ocupă.
14.	Spiritul de corp	Cultivarea spiritului de echipă conduce la eficiență și armonie.

Lucrarea lui Henry Fayol a fost prima încercare de a crea o teorie completă a managementului. Intenția sa a fost să realizeze o analiză teoretică generală, utilă organizațiilor industriale. În viziunea lui Fayol [Fay - 49], toate activitățile din întreprindere pot fi împărțite în următoarele grupe:

1. activități tehnice (producere, prelucrare, asamblare);
2. activități comerciale (cumpărare, vânzare, schimburi);
3. activități financiare (formarea și utilizarea optimă a capitalului);
4. activități de protecție (a proprietăților și persoanelor);
5. activități contabile (gestiune, bilanț, costuri, raportări statistice);
6. activități manageriale (planificare, organizare, comandă, conducere).

A. 3- Abordarea birocratică

Sociologul **Max Weber (1924)**, propune abordarea birocratică a managementului, considerând birocrăția ca fiind forma „pură” a organizării. Ținta managementului birocratic este echilibrul dintre cantitate și calitate, prin garantarea independenței persoanelor, respectiv obținerea unui model rațional care să asigure succesul unei acțiuni colective. Principalele caracteristici ale abordării birocratice sunt [Web - 97]:

- Delimitarea competențelor prin stabilirea unui set de reguli și reglementări:
- Stabilirea coordonării activităților în ierarhia verticală, asigurând evaluarea obiectivă a problemelor curente, respectiv a lucrătorilor, în funcție de performanțe și nu pe baze subiective sau emoționale;
 - Separarea bine delimitată a activităților administrative, fiecare angajat fiind implicat în activități conforme cu specializarea și experiența acumulată;
 - Specializarea personalului administrativ pe bază de legi și reglementări, implicând un anumit tip de comportament;
 - Utilizarea la maxim a forței de muncă a subordonaților;
 - Reglementarea activității funcționarilor pe baza regulamentelor.

B. Abordarea comportamentală

Unii autori au dezvoltat latura managementului, puternic orientată spre abordarea comportamentală. Aceștia s-au focalizat spre a demonstra experimental influența puternică pe care o are mediul social asupra angajatului, cu consecințe imediate asupra productivității muncii.

În perioada 1924-1927 **Elton Mayo** [May - 57] a realizat un experiment la Uzina Hawthorne, Illinois, producătoare de telefoane (lângă Chicago), prin intermediul căruia se urmărea efectul variației intensității luminii asupra productivității muncii, iluminatul electric fiind rar răspândit în acea perioadă.

Eșantionul experimental al angajaților, cărora li s-a intensificat lumina, a fost izolat de grupul martor al angajaților, care a continuat să lucreze în condiții nemodificate. Productivitatea a crescut, atât în cadrul grupului experimental, cât și în cadrul grupului martor. Experimentul a urmat cu diminuarea luminii, productivitatea dovedindu-se aceeași în grupul experimental și martor. Diminuarea intensității luminii a fost realizată până la nivelul „clarului de lună”, însă, productivitatea muncii s-a dovedit a fi aceeași în grupul experimental și martor. Explicația finală a fost cea a sublinierii apariției **ambității** în cadrul grupului martor de a-și mări productivitatea la nivelul grupului experimental. Concluzia a fost că variația intensității luminii a influențat prea puțin productivitatea, pe când *relațiile interumane, comunicarea, influențele interpersonale, condițiile sociale*, respectiv, *satisfacția angajaților*, influențează considerabil productivitatea. Consecințele acestui experiment, numite *efectul Hawthorne*, au stat la baza abordării gândirii manageriale prin prisma relațiilor interumane.

Douglas Mc. Gregor, în lucrarea „The Human Side of Enterprise” (1961), subliniază convingerile managementului privind comportamentul angajaților prin intermediul celor două teorii - teoria X și teoria Y. [McGr – 61], tab.1.2

Tab.1.2 - Teoriile X și Y ale comportamentului

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • Oamenilor nu le place să muncească, managerii având datoria organizării și inițiativelor pentru ceea ce au angajații de făcut. • Pentru atingerea obiectivelor organizației managerii sunt responsabili de direcționarea eforturilor angajaților, totul bazându-se pe respectul pentru angajați • Angajații sunt pasivi și de obicei opun rezistență nevoilor organizației fără o intervenție activă din partea managementului. Astfel, ei trebuie convinși, răsplătiți, pedepsiți, controlați și direcționați. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oamenii muncesc cu plăcere, au inițiativă, managerii supervizându-i în ansamblu și nu în detaliu. • Oamenii nu sunt pasivi sau rezistenți la nevoile organizației datorită rezultatelor pe care le au și a experienței, având o motivație internă. • Oamenii au inițiativă și acceptă că vor fi recompensați doar în urma atingerii obiectivelor. • Sarcina esențială a managerilor este doar de a furniza condițiile organizatorice și a procedurilor de operare astfel încât angajații să-și poată atinge obiectivele cât mai bine.

Teoria X presupune un mediu puternic controlat, în care managerii iau toate deciziile, iar angajații sunt simpli executanți.

Teoria Y presupune o motivare generală a angajaților, consecventă cu ideea mecanismului relațiilor umane.

Tabelul 1.3 Clasificarea motivației

Categoria motivației	Setul de argumente
Profesională	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva unor activități atrăgătoare • Perspectiva realizării unor cercetări independente și a obținerii unor descoperiri proprii • Perspectiva perfecționării sau dezvoltării unor metode sau tehnici proprii în managementul activităților din domeniul respectiv
Psihologică	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva obținerii unui statut și respect social • Perspectiva obținerii unui renume • Perspectiva extinderii relațiilor • Statutul de a fi independent (propriul decident) • Posibilitatea satisfacerii sentimentului de mândrie
Materială	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilitatea obținerii unor câștiguri mari • Posibilitatea obținerii unui nivel ridicat de trai cu privire la familie • Siguranța locului de muncă
Morală	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva de a-și demonstra aptitudinile în domeniul specific de activitate • Perspectiva de a participa la progresul societății

O influență puternică asupra teoriilor manageriale, privind abordarea comportamentală, prin prisma motivației angajaților, au avut-o cei trei psihologi americani **Abraham Maslow**, **Frederick Herzberg** și **David McClelland**

Motivația poate fi definită ca un set de argumente pentru dorința de realizare, de desăvârșire. Fără o motivație puternică, nu există relații interumane productive. O clasificare sumară a motivațiilor, care pot influența inițierea unei afaceri este prezentată în tab. 1.3

Abraham Maslow (1908-1970) stabilește conceptul de ierarhie a nevoilor. Oamenii au o varietate de necesități, pe care le doresc îndeplinite. Aceste nevoi pot fi aranjate în funcție de importanța lor în „*ierarhia nevoilor lui Maslow*” [Mas – 56]. Pornind de la baza piramidei, oamenii au următoarele nevoi (fig.1.3):

1. *nevoi fiziologice* - existențialiste (hrană și apă, îmbrăcămintea, adăpostul, dormitul),
→ pot fi satisfăcute printr-un *salariu adecvat*.
2. *nevoia de siguranță și securitate* (siguranță fizică și emoțională),
→ pot fi satisfăcute prin *loc de muncă, asigurări de sănătate, pensii*.
3. *nevoi sociale*, (dragoste, afecțiune, nevoia de a primi și de a oferi respect, sentimentul de apartenență la o organizație și la un segment al societății),
→ pot fi satisfăcute prin *mediul de lucru, organizații neoficiale, relații sociale, familia, prietenii*.

4. *nevoia de stimă sau prestigiu* (recunoștința celor din jur, propria noastră realizare – „respectă-te singur pentru a fi respectat”),
→ pot fi satisfăcute prin *propria îndemnare fizică și intelectuală, prin promovare în locuri superioare de muncă – cu responsabilitate mărită, prin onoruri, premii.*
5. *nevoia de autorealizare* (realizarea profesională),
→ pot fi satisfăcute prin *creșterea, maturizare, dezvoltare profesională, dezvoltare socială.*



Fig.1.3 Piramida lui Maslow

Satisfacerea acestor nevoi îmbracă diferite forme și nuanțe, care diferă de la o persoană la alta.

Maslow consideră că oamenii își satisfac la început nevoile fiziologice, urmând cele de siguranță, sociale, respectiv cele din vârf. Ei sunt motivați de nevoile de la baza piramidei, atâta timp cât aceste nevoi rămân într-o anumită proporție nesatisfăcute. Nevoile unui anumit nivel nu vor fi complet satisfăcute înainte ca cele ale nivelului imediat superior să nu intre în joc.

Frederick Herzberg (1959) a realizat o distincție între factorii motivaționali (satisfiers factors), [Her – 59]:

- munca în sine;
- realizările;
- responsabilitatea;
- recunoașterea;
- avansarea;
- cariera profesională;

și respectiv factorii de „igienă” (hygiene factors), care acționează doar ca să prevină insatisfacția lucrătorilor;

- salariul;
- condițiile de muncă;
- relațiile cu superiorii.

Un salariu mai mic face o persoană „să se simtă rău”, însă un salariu mai mare nu o face automat „să se simtă mai bine”.

David McClelland (1969) evidențiază 3 categorii diferite ale motivației [McCl – 69]:

- orientarea spre reușită;
- orientarea spre afiliere;
- orientarea spre putere.

McClelland consideră că fiecare om le deține în proporție diferită, iar în diverse situații, una devine mai pregnantă decât celelalte două. Identificând trăsăturile fiecărui angajat, se poate stabili recunoașterea, care i se poate acorda, respectiv postul sau poziția în care poate acționa și interacționa cel mai bine.

C. Abordarea cantitativă

Programarea activităților organizațiilor industriale într-o manieră flexibilă, după criteriile de timp economice și logice, precum și supervizarea derulării operațiilor a impus dezvoltarea metodelor, tehnicilor și procedurilor de optimizare și eficientizare a producției și respectiv operațiilor, dezvoltându-se astfel o nouă ramură a managementului științific, denumită abordare cantitativă.

Caracteristicile metodelor, tehnicilor și instrumentelor software ca suport managerial sunt următoarele:

- rezultatele aplicării acestora trebuie să fie utile în procesul luării deciziilor;
- fundamentul teoretic și matematic trebuie să fie riguros fundamentat astfel încât, prin abordarea a două tehnici diferite, pentru prelucrarea acelorași date, să se obțină rezultate identice;
- la ora actuală, abordarea cantitativă este dependentă de existența calculatoarelor electronice.

1.3 Teoriile manageriale moderne

Peter F. Druker consideră că „Managementul este o practică și nu o știință, nu înseamnă cunoștințe, ci performanță”. Concluzia lui Druker este că, necesitățile marilor organizații trebuie satisfăcute de oameni *obișnuiți*, capabili de *performanțe neobișnuite*. Managementul, practic, se hrănește din științe cum ar fi: economie, psihologie, matematică, științe politice, istorie, filozofie. [Dru-87].

Pentru obținerea *performanțelor neobișnuite*, Druker propune *Managementul pe baza obiectivelor* (MpO), care îi direcționează pe manageri să identifice și să evalueze alternativele disponibile, din care rezultă implicit evaluarea performanțelor manageriale.

În opera sa, Druker propune opt zone din sfera activităților economice, pentru care trebuie stabilite obiective de performanță:

1. situația pieței;
2. inovația;
3. productivitatea;
4. resursele fizice și financiare;
5. profitabilitatea;
6. performanța și dezvoltarea managerială;
7. performanța și atitudinea executantului;
8. responsabilitatea publică.

Peter F. Drucker consideră că nu s-a demonstrat că alți oameni pot fi conduși cu adevărat, însă întotdeauna cineva este capabil să se conducă pe sine. „Persoanele strălucite sunt adeseori uimitor de ineficace”; ele nu-și dau seama că ascuțimea minții nu este o realizare în sine. Ele n-au învățat că aceasta se transformă în eficacitate doar prin muncă sistematică și asiduă. Truditorul pune întâi un picior, apoi pe celălalt și ajunge primul la final, asemenea broaștei țestoase din vechea fabulă”[Dru -67]

Henry Mintzberg, [Min -90], profesor și consultant în domeniul managementului, și-a focalizat cercetările asupra acțiunilor concrete, pe care le întreprind managerii, respectiv asupra organizațiilor conduse de ei. Mintzberg consideră că, datorită caracterului fragmentar al muncii lor, managerii îndeplinesc o largă varietate de roluri, evidențiind 10 roluri manageriale, grupate în 3 domenii: *interpersonal, informațional și decizional*.

Interpersonal

Rolurile interpersonale se referă la relațiile, pe care managerul le stabilește cu persoanele cu care interacționează. În această categorie, Mintzberg identifică trei roluri esențiale ale unui manager :

- de reprezentant;
- de lider;
- de legătură.

Informațional

Rolurile informaționale se referă la strângerea, difuzarea și transmiterea informațiilor, fiind identificate următoarele trei roluri :

- de monitor;
- de difuzor;
- de purtător de cuvânt.

Decizional

Mintzberg consideră activitatea de elaborare a deciziilor drept cea mai importantă latură a actului managerial. În domeniul decizional, Mintzberg identifică patru roluri, în funcție de diferitele tipuri de decizie:

- antreprenor;
- factor de soluționare a perturbărilor;
- factor de alocare a resurselor;
- negociator.

Joan Woodward [Woo -65] concluzionează faptul că nu există o modalitate optimă pentru a organiza o activitate, iar teoriile organizării bazate pe principiile clasice, care includ unitatea de comandă, ierarhia și claritatea structurii, nu pot fi adoptate la modul universal de firmele de succes.

Teoriile manageriale moderne includ dezvoltarea calculatoarelor și algoritmi matematici pentru rezolvarea problemelor complexe. **Stafford Beer** [Bee-72] corelează domeniul managementului cu cel al ciberneticii, considerând calculatorul ca pe un instrument potențial pentru obținerea unor schimbări revoluționare în practica managementului. Beer consideră managementul ca fiind o activitate de prelucrare a informației, respectiv obiectivul managementului, fiind cel al controlului. În concluziile sale, Beer evidențiază faptul că cibernetica este știința controlului sistemelor, rezultând că, principiile ciberneticii sunt de asemenea și principiile de bază ale managementului.

Concluzii:

Managementul este o artă, iar proporțiile în care fiecare manager îmbină aceste roluri, ne arată că managementul nu poate fi redus la un set de reguli științifice și programe, iar actul managerial urmează anumite linii generale, dar cu puternice trăsături individuale.

Din punct de vedere al rapoartelor interumane, un bun manager trebuie să aibă abilitatea de a atinge obiectivele organizației, determinându-i pe alții să realizeze activitățile necesare. Astfel, pentru a contura un cadru cât mai sugestiv pentru calitatea de bun manager, se pot defini 5 însușiri pe care acesta trebuie să le dobândească:

- **Pregătire:**
 - în domeniul organizării și conducerii;
 - profesională în domeniul de activitate al organizației;
 - economică;
 - juridică;
 - cultură generală.

- **Experiență:**
 - în domeniul organizării și conducerii;
 - în domeniul specific de activitate al organizației respective.
- **Psihologie:**
 - perceperea corectă a fenomenelor psihologice experimentate de angajații firmei respective;
 - flexibilitate a gândirii;
 - caracter integru;
 - voință puternică.
- **Comportament:**
 - deschis;
 - abilități mari de comunicare.
- **Sănătate:**
 - foarte bună.

1.4 Firma ca obiect al managementului. Modalitatea înființării unei firme.

1.4.1 Conceptul unei afaceri mici sau mijlocii

La ora actuală, criteriile de apreciere a dimensiunii afacerilor diferă în funcție de sectorul economic, de toți factorii care influențează mediul economic și bineînțeles, de țara în care aceasta se desfășoară.

Ca și criteriu de evaluare a dimensiunii unei afaceri se utilizează foarte des *totalul vânzărilor sau numărul angajaților*.

Deși în teoria economică încă nu s-a impus o definiție universală a afacerilor mici și mijlocii, din literatura de specialitate se pot ușor desprinde câteva caracteristici sugestive ale acestora:

Astfel, o firmă mică îndeplinește cel puțin două din următoarele criterii:

- Managementul este independent, frecvent managerii sunt și proprietari;
- Capitalul este oferit de către o persoană sau un grup de persoane, care sunt și deținătorii proprietății;
- Activitățile firmei se desfășoară în general pe plan local, piața de desfacere nefiind în mod necesar locală;
- Dimensiunea firmei este relativ mică în comparație cu cele mai mari întreprinderi din ramura economică respectivă.

În România de după 1989, inițierea afacerilor a fost facilitată conform Decretului lege 54/1990 privind organizarea și desfășurarea unor activități economice pe baza liberei inițiative.

Întreprinzătorii români au preferat inițial să se orienteze spre alimentația publică, comerț, turism, consignații, toate activitățile posibile de import-export, producție, editură, consulting, comerț stradal. Practic, în perioada 1990-2000, în inițiativa particulară din România s-a urmărit realizarea unor câștiguri mai mari față de capitalul investit. Spre sfârșitul anilor '90 se poate spune că a început să ia amploare inițiativa particulară în domeniul producției.

Tabelul 1.5 cuprinde o sinteză a răspândirii afacerilor mici și mijlocii în România.

Barierile care au stat în calea inițierii afacerilor mici și mijlocii sunt clasificate în două grupe principale și sunt prezentate în listele următoare:

Bariere care au direcționat inițiativa particulară spre comerț și nu spre producție:

- Lipsa de capital;
- Dobânzi mari practicate de bănci;
- Dificultăți în obținerea creditelor bancare;
- Regimul de impozitare neadecvat;
- Sistemul de taxe vamale;
- Dificultăți în obținerea unor spații adecvate;
- Dificultăți în obținerea tehnologiei adecvate;
- Dificultăți în obținerea mijloacelor de transport adecvate.

Barriere cu caracter general, indiferent de domeniul inițierii afacerii:

- Lipsa unor cunoștințe manageriale;
- Aptitudini manageriale încă nedobândite;
- Cunoștințe în domeniul inițierii afacerii încă nedobândite;
- Lipsa de capital;
- Teama de risc.

Tabelul 1.5 - Răspândirea afacerilor mici și mijlocii în România

Domeniul afacerii	Ponderea răspândirii în România	Avantaje	Dezavantaje
Productiv	mică	Profit constant și pe termen lung	Investiție inițială mare, risc mare
Comerț	Peste 80% din firmele înființate	Profit mare la început, recuperarea rapidă a investiției	
Servicii	mică	Profit sigur și constant în timp	
Mixt	mică	Profit mare în timp	

1.4.2 Definirea antreprenorului

Antreprenorul este o persoană care organizează, rulează și își asumă riscul unei afaceri mici. Acesta reușește să-și coordoneze toate mijloacele de producție în așa fel încât, prin intermediul produselor sau serviciilor pe care le oferă, să-și recupereze întregul capital pe care-l utilizează, valoarea salariilor, dobânzilor, regiilor pe care le plătește, precum și a profitului care-i aparține lui “însuși”.

Antreprenorul riscă bani, reputație și lucrează foarte mult, investindu-și tot talentul pentru a obține succesul afacerii sale.

Astfel, pentru a contura un cadru cât mai sugestiv pentru caracterizarea unui antreprenor de afaceri mici sau mijlocii, se pot defini 5 însușiri pe care acesta trebuie să le îndeplinească:

1. Să poată identifica o țintă de succes sau să aibă o viziune despre afacere;
2. Să riște bani și timp;
3. Să dețină abilitatea de a planifica, organiza și conduce afacerea;
4. Să lucreze mult și să facă tot ceea ce este necesar pentru a obține succesul;
5. Să fie capabil să dezvolte relații foarte bune cu clienții, furnizorii, angajații, bancherii, etc.

1.4.3 Modalitatea de a intra în afaceri mici sau mijlocii

Antreprenorul poate începe o nouă afacere, poate cumpăra o afacere existentă, sau poate intra într-o afacere “franchise” (a cumpăra dreptul de a vinde).

1. *Pornirea unei afaceri noi*

Majoritatea întreprinzătorilor preferă să intre în lumea afacerilor pornind o firmă nouă. Ei au o idee pentru un produs sau serviciu pe care cred că îl pot vinde. În acest caz, antreprenorul are următoarele avantaje:

- Are libertatea să dezvolte afacerea independent de altele;
- Primește toate beneficiile și alte drepturi;
- Își construiește o “nouă” reputație în afaceri;
- Poate elimina posibilele probleme provocate prin relaționarea cu alte firme;
- Are flexibilitatea de a promova idei și concepte.

2. *Cumpărarea unei afaceri existente*

Uneori antreprenorii intră în afaceri cumpărând o afacere existentă (câteodată aceasta fiind o modalitate mai bună decât în cazul pornirii unei firme noi, având în vedere că o firmă deja înființată are o linie înscrisă). În acest caz antreprenorul are următoarele avantaje:

- Afacerea este în derulare și succesul poate fi estimat;
- Clienții sunt cunoscuți, putându-se obține de la ei reacții (feedback) cu privire la imaginea firmei;
- Datele financiare pot fi studiate;
- Vânzătorii engroșiști și furnizorii pot verifica activitatea firmei;
- Bancherii și alte organizații financiare pot să-și spună părerea despre activitatea firmei.

Antreprenorul se poate uita la activitatea financiară a firmei, găsind astfel răspunsuri la întrebările obligatorii: Are firma succes?, Dacă da, de ce se dorește vinderea ei?, Are cel care o vinde motive sincere, sau vânzarea firmei încearcă să acopere ceva care nu este în ordine? (acest lucru se verifică de obicei cu ajutorul oamenilor implicați)

3. *Pornirea unei afaceri achiziționând-o printr-o operație “Franchise”*

Prin franchisare, o companie (franchisorul) acordă altor firme sau persoane individuale (franchisații), dreptul și licența (franchisa) de a vinde un produs sau serviciu, precum și posibilitatea de a utiliza sistemul de afaceri dezvoltat de companie.

“Franchisarea” reprezintă plasarea unui lanț de mici afaceri, care rămâne legat prin imagine și politici de o companie părinte. Persoana care cumpără “franchisa”, nu cumpără propria sa afacere. Aceasta cumpără un “pachet de succes” de la o companie care-i arată cum să-l utilizeze.

În mod normal, franchisorul direcționează metodele de distribuție utilizate și stabilește standardele de performanță și calitate pe care franchisatul trebuie să le îndeplinească. Ca o consecință, franchisorul menține un control considerabil asupra afacerii.

Lista care urmează sugerează câteva motive ale antreprenorului de a intra într-o operație “franchise”:

- Metodele operaționale sunt furnizate împreună cu afacerea;
- Cercetările cu privire la necesitățile afacerilor sunt furnizate;
- Perfecționarea (training-ul) este de obicei furnizată antreprenorului;
- Numele poate fi cunoscut și acceptat public;
- Riscurile sunt minime.

1.5 Cum se constituie o societate comercială S.R.L.

1.5.1 Cadrul legal pentru organizarea activităților comerciale particulare

Legea 31/1990 privind societățile comerciale și completată prin O.U.G. nr.32/1997

- Decretul – lege nr. 54/1990 privind organizarea și desfășurarea unor activități economice pe baza liberei inițiative
- Hotărârea guvernului nr.20/1990 pentru aprobarea normelor de aplicare a Decretului –lege nr. 54/1990

Aceste acte normative reglementează procedurile de autorizare și funcționare pentru întreprinzătorii individuali și asociațiile familiale.

- Legea nr.26/1990 privind registrul comerțului, reglementează înmatricularea (obligatorie) a comercianților, regimul denumirilor, firmelor și emblemelor.
Registrul comerțului asigură caracterul public ce desfășoară acte/fapte de comerț.
- Legea nr.35/1991 privind investițiile străine de capital, completată prin legea nr.57/1993, asigură cadrul favorizant pentru realizare unor activități comerciale cu participare străină.

Articolul 5 din legea 31/1990 precizează actele fundamentale pentru realizarea unei societăți comerciale, toate purtând denumirea de „act constitutiv”.

În cazul SRL (societate cu răspundere limitată), *actul constitutiv*, cuprinde în conținutul său atât *contractul de societate* precum și *statutul societății*.

Observație: În cazul unui SRL cu un singur asociat, actul constitutiv este reprezentat de statutul societății, neexistând posibilitatea încheierii unui contract datorită exprimării voinței unei singure persoane.

1.5.2 Etapele parcurse în vederea înființării unei societăți cu răspundere limitată

- *Etapa 1: Verificarea* la Oficiul local al Registrului Comerțului, a acceptabilității numelui și a emblemei alese pentru societate, eventual rezervarea unui nume. De asemenea se poate verifica și preînregistra o marcă de comerț aleasă. Aceasta se poate obține prin prezentarea unei cereri de înmatriculare la Registrul comerțului. Rezervarea numelui este valabilă timp de 3 luni.
- *Etapa 2: Întocmirea și legalizarea actului constitutiv.* Statutul și contractul sunt realizate în general de către avocați sau notari. Legalizarea se realizează la notariat, unde se solicită atâtea exemplare ale actului constitutiv câți asociați sunt. Se plătește taxa de legalizare la orice agenție CEC în contul notariatului respectiv. Asociații semnează toate exemplarele în fața notarului după cum s-au legitimat cu actul de identitate. Se fac cel puțin 6 xerocopii ale documentelor legalizate. Tot în această etapă trebuie legalizată declarația (co)proprietarului viitorului sediu social.
- *Etapa 3: Depunerea capitalului subscris (în numerar)*, într-un cont la bancă pe numele asociaților.(Pentru această operațiune trebuie prezentat un exemplar al actului constitutiv în original plus o cerere din partea administratorului (directorului) viitoarei firme). Dacă o parte din capital va fi constituit prin aport în natură se solicită evaluarea acestuia de către un expert autorizat, recomandat de bancă sau de Asociația Națională a Experților Evaluatori din România.

- *Etapa 4: Certificatul de cazier fiscal de la primărie se va obține de către fiecare viitor asociat.*
- *Etapa 5: Depunerea dosarului pentru autorizare la Camera de Comerț*
Sunt necesare următoarele documente:
 - Actul constitutiv;
 - Certificat de depunere a capitalului social;
 - Certificat de evaluare și actele de proprietate pentru aportul în natură (dacă este cazul);
 - Dovada dreptului de folosință pentru sediu;
 - Chitanța de la o agenție CEC a taxei de timbru.
- *Etapa 6: Verificarea de către judecătorul delegat pe lângă Registrul Comerțului a legalității actelor depuse în vederea înmatriculării și obținerea avizelor și autorizațiilor necesare constituirii societății comerciale.*
- *Etapa 7: Publicarea documentelor autentificate în Monitorul oficial*
Dosarul pentru publicare va conține aceleași documente ca și cel în vederea autorizării, la care se adaugă hotărârea de autorizare plus o taxă de publicare.
- *Etapa 8: Înmatricularea la Registrul Comerțului se va face în termen de 15 zile de la data la care societatea a fost, în condițiile legii, autorizată. Formularul cererii de înmatriculare se obține de la Oficiul teritorial al Registrului Comerțului, pe baza dovezii de publicare în Monitorul Oficial. Formularul completat în creion cu datele personale ale asociaților se prezintă Oficiului spre verificare, apoi se dactilografiază, se completează eventual cu macheta emblemei și se semnează de către reprezentanții asociațiilor.*
Documentele necesare sunt:
 - Formularul cererii în trei exemplare;
 - Actul constitutiv;
 - Hotărârea de autorizare;
 - Dovada de la Monitorul Oficial;
 - Dovada dreptului de folosire a sediului societății;
 - Certificatul bancar de depunere a capitalului social;
 - Evaluarea aportului în natură (dacă este cazul);
 - Chitanța de plată a taxelor de înmatriculare.
 Certificatul de înmatriculare se obține în termen de 30 de zile lucrătoare (sau 2-3 zile în caz de achitare a unei taxe de urgență de 30%)
- *Etapa 9: Înregistrarea fiscală –se efectuează în termen de 5 zile de la înmatriculare*
 - La Direcția Finanțelor Publice se realizează luarea în evidență. Documentele care trebuie prezentate sunt certificatul de înmatriculare în original.
 - La organul fiscal teritorial se completează un formular, declarație de înregistrare, după care se atribuie codul fiscal
- *Etapa 10: Deschiderea contului bancar – prin deblocarea capitalului social depus în numerar, în baza prezentării dovezii de înmatriculare, a statutului societății (în copie autentificată), fișa specimen de semnătură pentru administrator, cerere de deschidere de cont.*
- *Etapa 11:*
 - Obținerea ștampilelor, a formularelor financiar-contabile și deschiderea registrelor contabile
 - Obținerea avizelor de funcționare – avizul de prevenire și stingere a incendiilor, autorizația sanitară, autorizația de mediu.