

LBRIS

We know
books

ANDREEA MITAN

MANAGER DE IMM,
DE LA NAȚIONAL
LA INTERNAȚIONAL



TRITONIC

Tritonic Books

București | 2024

Andreea Mitan
Manager de IMM, de la național la internațional

Copyright © Andreea Mitan
Copyright © TRITONIC 2024 pentru ediția prezentă.
Toate drepturile rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce fragmente din carte.

TRITONIC

Str. Coacăzilor nr. 5, București
e-mail: editura@tritonic.ro
www.tritonic.ro

Tritonic București apare la poziția 18 în lista cu Edituri de prestigiu recunoscut în domeniul științelor sociale (lista A2) (CNATDCU):
http://www.cnatdcu.ro/wp-content/uploads/2011/11/A2_Panel41.xls

Colecția Smart Books este coordonată de lect. univ. dr. Bogdan Hrib.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MITAN, ANDREEA

Manager de IMM : de la național la internațional / Andreea Mitan. -

București : Tritonic Books, 2024

Conține bibliografie

ISBN 978-606-749-761-8

005
334.7

Coperta: Alexandra Bardan
DTP: Ioan Dorel Radu
Editor: Rebeca Cojocaru
Comanda nr. SB03/ 2024
Bun de tipar: Decembrie 2024
Tipărit în România

Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului, este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

CUPRINS

Introducere 7

PARTEA I. AGE OF AQUARIUS

Capitolul 1.

O civilizație pe cale să facă un salt semnificativ 13
1. Ce este capitalismul? Evoluția capitalismului 16
2. Capitalismul modern depinde de resurse care se epuizează 23
3. O Mare Regresie sau o schimbare la față a capitalismului? ... 26

Capitolul 2.

Stări de spirit în spiritul timpurilor noi 37
1. Despre Omul modern și consumerism 37
2. *Fight, flight, freeze, fawn* 41

PARTEA II-A. IMM-URILE DIN ROMÂNIA, ÎNTRE SUCCESUL PE PIAȚA DOMESTICĂ ȘI EXTINDEREA PE PIAȚA UNICĂ

Capitolul 3.

Sectorul IMM în România 57
1. Ce este un IMM? 60
2. IMM-urile din România prin lentila Small Business Act (2008–2019) 63
3. IMM-urile din România în perioada de vârf a pandemiei de COVID-19 (2019–2020) 70
4. IMM-urile din România – noi provocări în perioada 2021–2024 73

Capitolul 4.

IMM-urile pe piețe externe	77
1. Ce înseamnă internaționalizarea IMM-urilor și de ce caută IMM-urile să se internaționalizeze	77
2. Tipuri de strategii de internaționalizare a IMM-urilor	82
3. Date cheie cu privire la activitatea de internaționalizare a IMM-urilor din România (2008–2024)	85

**PARTEA A III-A. MANAGER DE IMM ÎNTR-O LUME CARE SE
SCHIMBĂ CU VITEZĂ**

Capitolul 5.

Oamenii – resursă cheie a firmei	97
1 Rolul capitalului uman în internaționalizarea firmei	98
2. Managerul și modul său de a gândi	105
3. Mentalitatea globală managerială	114

Capitolul 6.

Manager de IMM în România – resurse utile	121
1. Profilul managerului din sectorul IMM-urilor din România, prin lentila <i>Inventarului mentalității globale</i>	121
2. Recomandări pentru stabilirea de relații cu parteneri străini	128
3. Recomandări pentru realizarea unor prezentări de business de succes	133

Concluzii	141
------------------------	------------

Bibliografie	143
---------------------------	------------

Anexa	181
--------------------	------------

INTRODUCERE

Ții în mână o carte de business scrisă de cineva care face cercetare științifică din 2009 și care publică, de obicei, pentru alți cercetători și universitari. Știu bine că scriitura științifică în domeniul afacerilor poate provoca indigestii cititorului care caută informații dar care nu gustă stilul. Știu și că dialogul dintre cercetători și practicieni e încurajat de multe centre universitare din România, printre care și SNSPA, dar că, la nivelul opiniei publice, încă circulă ideea cum că ăia din universități trăiesc într-o lume paralelă, a teoriilor, și că n-au ei treabă cu practica.

Am scris această carte tocmai pentru că vreau să aduc în fața ta, cititorul care nu face parte din mediul universitar, câteva dintre temele mari din zona de business internațional despre care discutăm la conferințele academice și în lucrările științifice. Cartea valorifică rezultate ale cercetărilor mele științifice din perioada 2016–2024 și teza mea de doctorat în domeniul Management, pe care am susținut-o public în decembrie 2022, la Școala Doctorală Multidisciplinară a Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative din București. Lucrarea de doctorat a fost realizată sub îndrumarea prof. univ. dr. habil. Elena-Mădălina Vătămănescu și poartă titlul „The role of the managerial global mindset in supporting the internationalization of the Romanian SMEs”. Lucrarea a fost redactată și susținută în limba engleză.

M-au ajutat să dau o formă pragmatică lucrării pe care o citești acum și un conținut ancorat în prezent experiența mea de CEO al Camerei de Comerț Norvegiano-Române, începută în 2017, discuțiile mele cu antreprenori, manageri și decidenți din România și din alte state din Europa, experiența mea de predare a unor cursuri pe teme de management strategic, marketing și comunicare în afaceri, pe care le-am susținut începând cu anul 2012 la programe de masterat și de licență oferite de Facultatea de Management și de Facultatea de Comunicare și Relații Publice de la SNSPA, discuțiile cu colegii mei din mediul universitar și dezbaterile cu studenții mei.

Unele dintre informațiile pe care le veți regăsi în acest volum au fost incluse în articole științifice publicate în reviste din fluxul principal și/ sau în capitole de carte și cărți. Lista publicațiilor în care se regăsesc unele dintre ideile pe care le veți întâlni și în acest volum poate fi consultată în Anexa 1.

În **prima parte** a cărții am urmărit să aduc informații despre contextul mai larg în care vorbim astăzi despre afaceri, despre expansiunea afacerilor mici și mijlocii pe piețe străine și despre rolul echipei, al antreprenorilor și al managerilor în acest proces. Titlul secțiunii trimite la credința *New Age* care spune că omenirea ar fi pășit deja într-o nouă eră sau ar urma să o facă în curând. Se crede că această nouă eră va sta sub semnul abuzului de putere și de control dar și sub semnul revoluției și al libertății, al nonconformismului, al umanismului, al filantropiei, al perseverenței, al raționalismului științific, al calculatoarelor și al curentului electric.

În ultimii ani, o bună parte din literatura științifică din domeniul economiei, al studiilor culturale, al economiei culturale (*cultural economics*), arată că ne așteptăm ca în perioada ce urmează – poate fi vorba despre decade sau mai mult de un secol până să se așeze – sistemul socio-economic va cunoaște transformări importante, care vor implica abuzuri, rebeliuni și revoluții. Se estimează că a patra Revoluție

Industrială, cu toate descoperirile și invențiile recente în tehnologie, medicină, biotehnologie, deschide calea către un salt civilizațional major, despre care se crede că nu se va întâmpla complet pașnic. Apar întrebări și cu privire la direcția în care se va face acest salt: vom trăi într-o lume în care Omul va fi în centrul lumii, în care Omul va da măsura lucrurilor, sau vom trăi într-o distopie în care mașinile vor controla lumea vie?

În primul capitol prezintă câteva repere despre ce înseamnă capitalismul și arată, în linii mari, cum a evoluat capitalismul, de la apariție până în prezent. Apoi trec în revistă câteva date despre stadiul actual în evoluția capitalismului și prezintă câteva proiecții cu privire la modurile în care se crede că va evolua sistemul economic și politic în contextul preocupărilor pentru mediu și al creșterii importanței tehnologiei în viețile noastre. Al doilea capitol vorbește despre consumerism și despre câteva dintre gândurile și reacțiile pe care le avem astăzi în fața „bombardamentului” informațional și comercial. Vorbim despre o serie de meta trenduri – direcții generale în comportamentul oamenilor, vizibile mai ales în ce privește comportamentul de consum, care au fost identificate în 2024. Titlul capitolului – *Fight, flight, freeze, fawn* – face trimitere la cele patru tipuri de reacție pe care le avem în fața unei amenințări: să ne luptăm, să fugim, să rămânem împietriți sau să ne prefacem că nu suntem în fața unei amenințări, să *play along*.

A doua parte a cărții face trecerea de la cadrul general către cel particular. Având în vedere structura economiei Uniunii Europene, importanța cuvârșitoare a afacerilor mici și mijlocii (IMM-uri) în economia țărilor membre și importanța Pieței Unice (*Single Market*), datele pe care le prezintă aici vin să clarifice contextul regional și local în care discutăm despre conducerea și dezvoltarea afacerilor mici și mijlocii. Capitolul al treilea așează lupa deasupra sectorului IMM din România și arată unele dintre cele mai importante repere privind evoluția

sa, de la adoptarea *Small Business Act*, trecând prin perioada pandemiei de COVID-19 și ajungând în perioada curentă. M-am oprit asupra unor reglementări și măsuri UE, întrucât UE susține schimburile economice dintre statele membre și caută să le stimuleze prin măsurile pe care le propune pentru susținerea afacerilor mici și mijlocii, inclusiv pentru ca acestea să poată face exporturi în alte țări membre sau să își extindă activitatea în alte moduri în alte țări (forme ale internaționalizării afacerii). Capitolul al patrulea explică ce înseamnă internaționalizarea unui IMM, care sunt strategiile majore pe care le poate adopta un IMM pentru a se extinde, și arată cum au evoluat, în linii mari, IMM-urile din România pe piețe externe, după aderarea la UE.

În procesul de expansiune pe piețe străine un IMM depinde în mod definitiv de cunoștințele, de experiența și de măiestria antreprenorului și a echipei sale, mai ales a persoanelor care au roluri manageriale. **A treia parte** a cărții arată că oamenii sunt resursa cheie a oricărui IMM, atunci când se urmărește extinderea activității pe alte piețe. Capitolul al cincilea aduce în discuție rezultate ale unor cercetări asupra rolului capitalului uman – în esență, al oamenilor care lucrează pentru o firmă – și performanțele firmei, punând accentul asupra managerului și a modului în care acesta percepe lumea și lucrează cu reprezentările pe care le are despre lume. Aprofundez aici două direcții: modelele mentale și mentalitatea globală. Cel de-al șaselea capitol prezintă rezultate ale cercetării mele doctorale cu privire la profilul managerului din IMM-uri și o serie de resurse utile pentru colaborarea cu parteneri locali sau străini.

Lucrarea se încheie cu o secțiune dedicată concluziilor și bibliografie.

PARTEA I. AGE OF AQUARIUS

CAPITOLUL 1.

O CIVILIZAȚIE PE CALE SĂ FACĂ UN SALT SEMNIFICATIV

„Nu te mulțumi cu puțin.” Îmi vin aceste cuvinte în minte în timp ce caut fraza cu care să încep acest capitol. Cartea pe care ai deschis-o mai devreme. Carte la care, într-un fel sau altul, lucrez din 2016. Acum e 2024, e din nou august și nu mai e timp. I-a venit timpul să zboare către cititori. Așadar, „nu te mulțumi cu puțin.” Am auzit aceste cuvinte de multe ori, prima dată când eram la grădiniță. A avea mai mult înseamnă a avea o viață bună, spuneau unii dintre adulți. Implicit, a nu avea (mai mult) înseamnă a fi condamnat la suferință, pricepeam eu. „În viață muncești ca să ai, ca să îți faci.” Pe asta am auzit-o de mai multe ori și în casele celor din familie. „Dacă ai noroc de vreo moștenire, de vreun partener de viață bogat, cu atât mai bine. Vei fi fericită” spunea, fumând o țigaretă lungă, o prietenă a bunicii paterne, o grecoaică care avea vreo 80 de ani atunci, care se mutase înapoi în Grecia după ce ieșise pensie, ca să-și administreze proprietățile moștenite de la familie. Doamna Angela. Angeliki, de fapt, dar cu prietenele din România, cu fostele colege de liceu, era Angela. O figură. Brunetă, sprâncenată, cu un chip bronzat și ridat și cu o voce tunătoare, parfumată cu ceva aldehydic, în stilul anilor douăzeci, dată cu ruj roșu. Purta cercei mari și inele masive, care contrastau puternic cu degetele ei subțiri

și cu gâtul ei subțire. Lăsa impresia că nu i se poate sufla în ciorbă. Îmi era puțin frică de ea. Este prima moșiereasă care mai avea pământurile și casele istorice ale familiei, pe care am cunoscut-o. Ceilalți, foști așa-numiți moșieri români pe care îi cunoșteam, pierduseră în perioada comunistă aproape tot ce puteau pierde. Restaurant, ceainărie, moară, utilaje agricole, băcănie, cai, oi, pământuri, case, părinți, ani din viață, curaj. Supraviețuitorii aveau să primească unele reparații de la stat după 1990. Morții, bolile, urmele de tortură fizică și psihică nu s-au șters, desigur. Nici curajul de a mai face afaceri nu a reapărut la categoria aceasta de foști antreprenori de familie. *I digress*. Probabil voi scrie o altă carte despre traumele istorice recente, despre pacea inimii și despre iertare.

Fără speranța unor moșteniri în străinătate, dar tot sub umbrela gândului că e mai bine să ai mai mult decât să n-ai, se purtau și alte discuții în blocul cu patru etaje din cartierul dormitor gălățean în care am copilărit. Vecinii noștri, dintre care mulți erau marinari, muncitori la SIDEX (Combinatul Siderurgic Galați) sau în Șantierul Naval, împărtășeau crezul că trebuie să faci ce poți ca să câștigi mai mulți bani, asta ca să poți fi liniștit, ca să ai o viață bună. La spart de sămânță de floare, pe scară – obicei al tinerilor din vecini, la care încercam și eu să iau parte dar nu prea mi se dădea voie – sau la discuția de la cafeaua și dulceața de la ora 5 – obicei al bunicilor mei – ideile care circulau erau compatibile: familie, școală, sănătate, bani, de-ale pieței, fotbal și gimnastică. Erau anii '90, pe la început, și România se angajase în trepidanta „perioadă de tranziție”. Aveam că pricep mai târziu ce era cu această sintagmă.

Deci „viața se trăiește ca să ai.” Despre „a fi” mergea să discuți la biserică, unde era evident că erai un păcătos (deci de unde căutare de sine?) și că tot ce aveai de făcut era să cauți să respecti poruncile sau, dacă nu le aveai prea tare cu biserica, măcar să încerci să nu omori pe altul. Alte păcate erau tacit

acceptate după blocurile gri din Microraioul 17, în care locuiam. Alcoolul ieftin sau *home made*, prenzandul, diluanțul folosit pentru bronzul cu care se vopseau vara grilajele la cimitir, și, timid, heroina, rodeau din sănătatea celor tineri care nu reușeau să se înscrie pe traiectoria potrivită. Incapacitatea de a face față bățăilor de acasă, bețiilor taților, sărăcia, viața de stradă, mersul la furat, în țară sau în Germania, prostituția feminină sau masculină, educația parțială sau pe modelul „eu te-am făcut, eu te omor”, îmbrățișarea „ratării” – făceau parte din problemele curente ale megieșilor mei cu vârste apropiate de a mea. Și nu numai în Micro 17, în Galați, așa era viața în acele vremuri, ci în multe alte părți. Înlocuiți scara blocului cu birtul din sat sau cu șanțul din dreptul casei și întâmplările sunt cam aceleași, poate cu mai mult alcool „de casă” la sat.

Ce era cu aceste manifestări pe care le-am găsi ca fiind „de ghetou”? Era semne ale suferinței oamenilor care trăiau timpuri noi, timpuri în schimbare, în care viețile lor numai așezate nu erau. Ați putea asculta piesa *Victoria* a formației Timpuri Noi pentru un rezumat al stării de spirit a multor români în primii ani după căderea comunismului. Și videoclipul piesei *The Message* al Grandmaster Flash & The Furious Five să-l urmăriți, pentru culoare. Era asemănător peisajul și pe la noi, în cartierele de muncitori din orașele industriale, doar că fără cetățeni de culoare. Peisajul urban românesc de periferie mai includea gândaci de bucătărie, dozatoare de suc, care conțineau niște lichide cu gust straniu (voiam să zic delicios, că era suc de la aparat și asta îl făcea delicios pentru noi, copiii de atunci), găini și iepuri crescuți în balconul apartamentului de la bloc, ocazional un cal în sufrageria câte unui cetățean care avea apartament la parter, mașini Dacia pe sub care umblau frecvent proprietarii, să le repare, că se stricau foarte des, prin sufragerii mileuri croșetate și pești de sticlă colorată, încă neieșiți complet din modă, cuverturi de pluș în culori țipătoare, cu modele orientale, poate și câte

o carpetă cu Răpirea din Serai, vitrine cu cocori, balerine și câini de porțelan, alături de bărci făcute din nisip și scoici (astea poate puse pe frigider, pe un mileu mai mare, brodat cu modele românești), inflație cât gardul, locuri de muncă vechi care dispăreau, locuri de muncă noi, foială, speranțe, visare, succes, ratare. Românii de rând învățau în anii '90 despre capitalism, practic, pe repede înainte, exersau lucrul cu rețelele de interese și de putere, care supraviețuiseră schimbării de regim și despre care știau destule, practicau mita (pardon, „atenția”), și, în mare parte, încercau să rămână cu nasurile deasupra apelor tulburi în care se scâldea țara. Românii mai inspirați și care se găseau în situații propice făceau și afaceri. Unii dintre ei sunt cei pe care îi vedem la emisiunile despre oameni de succes și pe la conferințe. Alții au murit deja.

1. Ce este capitalismul? Evoluția capitalismului

Capitalismul este un sistem economic în care factorii de producție sunt proprietate privată, în care piața este competitivă și fiecare dintre cei care au afaceri caută să facă profit (în mod tradițional, profit baban). Capitalismul face casă bună cu dorința de a avea profit tot mai mare de la un an la altul, și cu creșterea economică permanentă. Bucurie! El face casă bună și cu **consumerismul**, o filosofie care stimulează artificial consumul, fără de care creșterea constantă a vânzărilor și a profiturilor n-ar fi posibilă. Despre consumerism și consumatori voi vorbi în capitolul următor. A nu te mulțumi cu puțin, a cere mereu mai mult, mai ales dacă ești *a business person*, este filosofia care stă la baza capitalismului.

Istoria capitalismului se întinde peste câteva sute de ani. Sub forța modelatoare a istoriei, capitalismul a cunoscut mai multe transformări în aceste sute de ani. Voi prezenta mai departe, pe scurt, etapele, pornind de la cele scrise în lucrarea *A New Spirit of Capitalism. Toward More Sustainable and*

Inclusive Economies. A Report to the Trilateral Task Force on Global Capitalism in Transition (Comisia Trilaterală, 2022).

I. Prima etapă istorică a capitalismului este cea a mercantilismului. A avut loc între anii 1600 și 1770. A fost marcată de dezvoltarea comerțului internațional, de o accelerare a globalizării în legătură cu schimburile economice între țări îndepărtate geografic. Compania olandeză a Indiilor de Est (VOC), prima companie pe acțiuni, este organizația emblematică pentru această formă de capitalism. Autorul cheie este Jean-Baptiste Colbert.

În perioada capitalismului mercantil, schimburile economice erau controlate de stat și de rege (exemplu notabil – regele Ludovic al XIV-lea al Franței) și piața nu era liberă, deși discutăm despre elemente specifice capitalismului, cum ar fi faptul că existau societăți pe acțiuni, investiții de capital și știm că investitorii se așteptau să obțină profituri mari. Statul controla economia, promova monopolul în industrie și comerț, impunea bariere tarifare și de altă natură, pentru a proteja industria locală, proteja proprietatea intelectuală, făcea comerț în colonii, limita mobilitatea muncitorilor (sintagma „legat de glie” în acest sistem se aplica) și își creștea, prin toate acestea, puterea și capacitatea de a purta războaie. Forța de muncă consta în angajați plătiți, are erau oameni liberi, în personal legat de glie, și în sclavi. Statul controla economia dar avea și multe îndatoriri: construia drumuri, canale, școli, investea în cercetare, în construcția de nave, în tehnica militară.

II. A doua etapă în evoluția capitalismului a fost cea a capitalismului industrial liberal, și s-a desfășurat în perioada anilor 1770–1910. Gânditorul remarcabil asociat perioadei este Adam Smith. Firme remarcabile: BASF, US Steel, Wedgwood.

Apariția capitalismului industrial liberal este asociată cu transformările majore prin care trecea Anglia în secolul

al XVIII-lea, pe fondul evoluției tehnologiilor industriale care au crescut productivitatea, a reformelor agricole, a faptului că britanicii se puteau baza pe resurse semnificative de cărbune local pentru a produce energia necesară funcționării tehnologiilor noi. Inventarea motorului cu aburi a fost un pas decisiv în direcția cristalizării acestui nou tip de capitalism. Respectarea drepturilor cetățenilor, inclusiv protejarea proprietății private, alături de înflorirea piețelor financiare, apariția mai multor afaceri antreprenoriale, au permis dezvoltarea unei categorii sociale care a putut pune presiune pe stat. Noii afaceriști au forțat statul să facă un pas înapoi, competiția dintre firmele noi conducând la transformarea pieței dintr-una controlată de stat către una liberă. Transformări majore se întâmplau și în alte părți ale lumii, pe fondul scăderii puterii statului (care rămâne totuși puternic) și creșterii independenței mediului de afaceri. Japonia, Statele Unite ale Americii, Germania traversează perioade de înflorire. Se investește în cercetare, în telecomunicații (telegraf, telefon, comunicare radio *wireless*), în infrastructură (șine de cale ferată, canale, drumuri), se adoptă fusul orar, crește puternic gradul de alfabetizare a populației, sunt fondate unele dintre universitățile mari din lume (cele mai vechi, cum sunt Bologna, Cambridge și Oxford au fost fondate cu mult înaintea primei perioade capitaliste), se construiesc rețele de afaceri (comerciale), apar sindicate, mișcări ale muncitorilor. Spre finalul perioadei, în 1865, în SUA este abolită sclavia.

III. A treia etapă poartă numele de perioada capitalismului managerial (Keynesianism). Denumirea de Keynesianism vine din aceea că doctrina este bine reprezentată în lucrările lui John Maynard Keynes. Keynesianismul a putut fi observat „pe teren” în perioada anilor 1910–1970. Companiile asociate: Ford, General Motors, IBM, Unilever.

A treia etapă a capitalismului a apărut după izbucnirea Primului Război Mondial, atunci când a devenit clar că modelul capitalist liberal industrial era unul nesustenabil. În condiții de război, statele beligerante din Europa au considerat necesar să țină mai strâns frâiele economiei, să raționalizeze alimentele, să controleze infrastructura, să preia controlul asupra unor fabrici, să mobilizeze populația, lucru care a restabilit întrucâtva influența statului în multe economii naționale europene și a făcut ca schimbarea la nivel economic să fie întrucâtva mai lină. Pe fondul nesiguranței și a lipsurilor generate de un conflict major, au apărut pe scenă alternativele radicale la capitalism și doctrinele politice promovate de persoane care s-au prezentat drept „conducători providențiali”.

În SUA măsurile de susținere a războiului au fost mai blânde cu populația și cu afaceriștii, iar statul a permis marilor industriași și bancherilor să facă ce doreau în cursa pentru profituri uriașe. *Malaise*-ul american, în acea perioadă, avea legătură și cu faptul că în SUA funcționa un sistem de creditare extins și mulți americani erau atrași de câștigurile rapide pe care speculațiile bursiere le promiteau, lucru care făcea ca prețurile acțiunilor să crească exagerat, departe de valoarea lor reală. Veniturile și prețurile erau menținute artificial. După încheierea Primului Război Mondial agricultura americană și-a revenit cu greu, milioane de fermieri mutându-se la oraș în speranța că vor avea un job care să le asigure un venit din care să trăiască. Industria (mai ales cea auto) avea o capacitate disproporționat de mare de producție raportat la consum, motiv pentru care nu a durat foarte mult până să intre într-o criză de supraproducție. Alte industrii, cum erau cea minieră sau cea agricolă, aveau performanțe mult mai slabe decât cea auto, lucru care crea tensiuni. La nivel social, disparitățile între cetățeni erau foarte mari, puterea economică fiind concentrată în mâinile câtorva familii, în vreme ce muncitorii de rând trăiau în condiții dificile. Despre servicii