

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	17
-----------------------------	-----------

CAPITOLUL 1

FUNDAMENTELE ABORDĂRII INTREPRENORIALULUI

ȘI MANAGEMENTULUI INTREPRENORIAL	21
1.1. Tranziția la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare	21
1.1.1. Revoluția cunoștințelor	21
1.1.2. Cunoștințele, elementul esențial al economiei bazate pe cunoștințe	26
1.1.3. Definirea și trăsăturile economiei bazate pe cunoștințe	29
1.1.4. Revoluția și economia digitală/digitalizată	31
1.1.5. Raporturile dintre economia digitală/digitalizată și economia bazată pe cunoștințe	34
1.1.6. Noua configurație structurală a economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare.....	36
1.1.7. Specialiștii bazați pe cunoștințe – noua clasă socială	39
1.1.8. Capitalul intelectual, fundamentul economic al economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare	41
1.2. Trecerea la întreprinderea bazată pe cunoștințe	42
1.2.1. Definirea și caracteristicile întreprinderii bazate pe cunoștințe.....	43
1.2.2. Ciclul și mediul cunoștințelor	45
1.2.3. Noi configurații funcționale în cadrul întreprinderii bazată pe cunoștințe	48
1.2.4. Remodelarea întreprinderii ca organizație care învață	50
1.2.5. Lanțul virtual al valorii și lanțul valorii bazat pe cunoștințe și digitalizare.....	53
1.2.6. Ecosistemul, întreprinderea digitală și alte tipuri de întreprinderi bazate pe cunoștințe	57
1.2.7. Performanțele întreprinderii bazată pe cunoștințe	60
1.3. Tranziția la managementul bazat pe cunoștințe și pe stakeholderii relevanți	64
1.3.1. Conturarea științei și practicii managementului bazate pe cunoștințe	64
1.3.2. Principii și precepte ale managementului bazat pe cunoștințe	66
1.3.3. Specificitățile principalelor componente ale managementului bazat pe cunoștințe.....	67
1.3.4. Definirea și sfera de cuprindere a stakeholderilor.....	79
1.3.5. Mecanisme manageriale focalizate pe stakeholderii principali ai întreprinderii	82
1.3.6. Trecerea de la paradigma "manager-subordonat" la paradigma "manager/lider-stakeholder relevant".....	85

CUVÂNT ÎNAINTE

Fără nicio îndoială, ultimele decenii se caracterizează prin cele mai rapide și spectaculoase schimbări din evoluția omenirii. În numai câteva zeci de ani s-au înregistrat modificări, de esență în plan uman, tehnic, economic, social, informațional, educațional, cultural și politic, greu de anticipat.

Între modificările economice de esență, din păcate insuficient sesizate și luate în considerare, se înscrie **situarea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-urilor) în prim-planul dezvoltării**, transformarea lor în factorul economico-social cel mai dinamic. Statisticile recente din țările dezvoltate, îndeosebi din triadă – SUA, Uniunea Europeană și China – ne oferă argumente de necombătut. Cea mai mare parte din PIB se produce în cadrul firmelor mici și mijlocii, majoritatea forței de muncă ocupate lucrează în IMM-uri, cele mai multe firme dinamice din domeniile de vârf – digital, IT, genetică, biotehnologie, comerț electronic, consultanță managerială, engineering, etc. – sunt ori au fost IMM-uri până acum câțiva ani, iar mare parte din recente invenții și inovații au fost generate de IMM-uri.

Mai mult decât atât, omenirea se află în faza trecerii la un nou tip de economie – **economia bazată pe cunoștințe, digitalizare și stakeholderi**. Principala sa componentă o constituie firma bazată pe cunoștințe. Evoluțiile de până acum și analizele specialiștilor demonstrează că prototipul companiei bazată pe cunoștințe este întreprinderea mică și mijlocie, ce încorporează tehnică și tehnologie de vârf, în care lucrează un număr redus de persoane, dar cu o pregătire ridicată ale cărei principale resurse și vectori de dezvoltare le constituie cunoștințele și spiritul întreprenorial. Firma bazată pe cunoștințe are drept caracteristici definitorii: avantaj competitiv fundamentat pe cunoștințe, creativitate, flexibilitate și dinamism ridicate, capacitate mare de a învăța și utiliza cunoștințele noi și de a genera valoarea adăugată.

În contextul acestor evoluții este absolut normal ca **abordarea IMM-urilor să fie radical reconsiderată** nu numai în plan pragmatic, dar și științific, educațional și cultural. Cercetările științifice și lucrările publicate în ultimii ani pe plan mondial consacrate IMM-urilor demonstrează producerea acestei mutații.

Volumul de față reprezintă un elaborat științific și didactic de abordare a IMM-urilor în viziunea ultimelor evoluții configurate pe plan mondial. Lucrarea se bazează pe o amplă documentare și cercetări științifice empirice și teoretico-metodologice ale autorilor, realizate în România și în alte țări – Marea Britanie, Japonia, Elveția, SUA, China, Suedia, Ungaria, Taiwan, Grecia, Thailanda, Franța, Slovenia, Spania, Polonia, Italia, Bulgaria, Brazilia, Turcia, Cehia, Singapore și Coreea de Sud. De asemenea, autorii au avut acces și au utilizat pe scară largă elaboratele cu caracter pragmatic referitoare, direct și indirect, la IMM-uri ale principalelor organizații internaționale – ONU, OCDE, OIM. La realizarea unora dintre acestea, cum ar fi Recomandarea și raportul privind întreprinderea sustenabilă – adoptate de Biroul Internațional al Muncii – cu privire la crearea de locuri de muncă și întreprinderi mici și mijlocii, autorii au participat personal. Deosebit de utilă pentru

realizarea volumului s-a dovedit implicarea directă în activitățile organizațiilor internaționale specializate pe IMM-uri – Asociația pentru IMM-uri și Meșteșuguri din Europa, SME United (fosta UEAPME) Asociația Mondială a IMM-urilor (WASME), Consiliul European pentru Firme Mici (ECSB). Toate elementele menționate se reflectă în amploarea, diversitatea și noutatea cunoștințelor și informațiilor, analizelor și concluziilor încorporate în lucrare, ce conferă o personalitate proprie, sensibil diferită de volumele pe aceeași temă publicate în România și în alte țări.

Obiectivele avute în vedere în elaborarea acestei cărți sunt principal, următoarele:

- abordarea într-o viziune sistemică a celor mai importante probleme implicate de întreprinderi și de proiectarea, înființarea, funcționarea și dezvoltarea unei IMM;
- axarea problematicii IMM-urilor pe oportunitatea economică, element specific determinant pentru crearea și dezvoltarea lor;
- tratarea ansamblului aspectelor referitoare la IMM-uri în contextul internaționalizării activităților și al trecerii la economia bazată pe cunoștințe, digitalizare și stakeholderi;
- reliefașarea trăsăturilor definitorii ale managementului întreprinzătorial la nivelul fiecărei funcții manageriale și al implicațiilor acestora pentru activitatea întreprinzătorilor;
- evidențierea rolului determinant al întreprinzătorilor pentru firme mici și mijlocii, a caracteristicilor sale și al multiplelor funcții pe care le exercită în întreprinderea contemporană;
- analiza fenomenului întreprinzătorial din România, evidențind elementele de specificitate în contextul internaționalizării și globalizării;
- aprofundarea definirii managementului întreprinzătorial sau al IMM-urilor, ce reprezintă o nouă ramură a științei managementului și a raporturilor cu celelalte componente ale sale.

În vederea realizării obiectivelor avute în vedere, **problematica lucrării a fost structurată în cinci capitole.**

Primul capitol este consacrat fundamentelor abordării întreprinzătoriatului și managementului întreprinzătorial în perioada actuală, din perspectiva marilor transformări contextuale actuale și ale provocărilor societale majore. Capitolul este structurat în patru subcapitole – tranziția la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare, trecerea la întreprinderea bazată pe cunoștințe, tranziția la managementul bazat pe cunoștințe și stakeholderii relevanți și ultimul – impactul tranzițiilor contextuale, organizaționale și manageriale asupra întreprinzătoriatului și managementului întreprinzătorial. Acest capitol oferă reperele și coordonatele necesare abordării performanțe a IMM-urilor și managementului acestora, în condițiile complexe, fluide, dinamice și ambigue ale societății și economiei contemporane.

Capitolul al doilea este dedicat întreprinzătorului, determinantul înființării, funcționării și dezvoltării întreprinderii. În cadrul său, se abordează principalele elemente referitoare la întreprinzătorul modern. Se începe cu activitățile întreprinzătoriale, spiritul de întreprinzător și cu definirea, caracteristicile și tipologia întreprinzătorilor. Pe această bază se trece la relația întreprinzător/stakeholder,

sistemul relațional și networkingul intreprenorial și intraprenoriatul modern. În finalul capitolului se punctează rolul major și plurivalent al întreprinzătorilor în economie și societate, din perspectiva marilor transformări societale actuale.

IMM-urile, câmpul de acțiune al întreprinzătorului reprezintă obiectul de studiu al **capitolului median** al volumului. Problematika sa este structurată în șapte subcapitole – conceptul de întreprindere mică și mijlocie, tipologia IMM-urilor, mediul intreprenorial, oportunitatea economică, planul de afaceri tratat ca instrument esențial în construirea și dezvoltarea IMM-urilor, înființarea întreprinderii mici și mijlocii, factorii determinanți ai situării IMM-urilor în prim-planul dezvoltării economice sociale. Ansamblul elementelor încorporate în acest capitol asigură fundamentul și suportul necesar înțelegerii specificității IMM-urilor, a modului de construire și dezvoltare, a impactului acestora în continuă amplificare, asupra resurselor umane, economiei și societății.

Penultimul capitol încorporează principalele elemente teoretico-metodologice specifice managementului intreprenorial, ramură majoră a științei și practicii managementului contemporan. Complexa și variata problematică a managementului intreprenorial este modelată în următoarele subcapitole: conceptul de management intreprenorial, strategia intreprenorială, managementul asigurării resurselor financiare necesare IMM-urilor, principalele elemente specifice managementului intreprenorial curent, sisteme metode și tehnici managerial-intreprenoriale, serviciile pentru întreprinderi mici și mijlocii, remodelarea performanțelor IMM-urilor în contextul complexelor evoluții științifice și socio-economice actuale.

Capitolul final tratează selectiv trăsăturile esențiale și prioritățile dezvoltării sectorului de IMM-uri în România. Problematika sa este focalizată asupra caracteristicilor și dinamicii mediului de afaceri, evoluției sectorului de IMM-uri, profilului întreprinzătorului român, principalelor oportunități, dificultăți și provocări pentru întreprinderile mici și mijlocii autohtone, trăsăturile definitorii ale managementului intreprenorial și, în final, priorităților și recomandărilor privind dezvoltarea sectorului de IMM-uri în România, în contextul situației și abordărilor Uniunii Europene. Prin problematică și mod de abordare capitolul oferă un tablou succint, dar esențializat asupra IMM-urilor din România și managementului intreprenorial, cu punctarea unor repere majore pentru accelerarea și eficientizarea dezvoltării sale în perioada următoare, în contextul tranziției lor la economia bazată pe cunoștințe, digitalizare și stakeholderi.

Din prezentarea conținutului lucrării rezultă **noutatea, specificitatea și utilitatea sa**. Specificitatea și noutatea volumului constă în axarea sa pe abordarea managementului intreprenorial ca un domeniu distinct al managementului, definind și analizând trăsăturile sale specifice. Un alt element de noutate rezidă în tratarea caracteristicilor și perspectivelor IMM-urilor și managementului intreprenorial, prin prisma construirii economiei bazate pe cunoștințe, digitalizare și stakeholderi, cu accent pe IMM-urile bazate pe cunoștințe. Pe aceste două planuri se prezintă numeroase elemente inovative care nu se găsesc, sau numai sporadic, în lucrările de specialitate publicate până în prezent în România și în alte țări de către alți specialiști.

Lucrarea este utilă pe multiple planuri și pentru mai multe **categorii de persoane**:

- pentru întreprinzători, prin numeroase elemente conceptuale și metodologice privitoare la identificarea oportunității, elaborarea planului de afaceri, înființarea firmei, conceperea strategiei de dezvoltare, cultivarea relațiilor cu stakeholderii, apelarea serviciilor necesare, managementul curent al firmei, s.a.;
- pentru studenți și profesori din domeniul economic și tehnic, întrucât, în ansamblul său, volumul reprezintă un curs universitar modern și cvasicomplet privind firma mică și mijlocie plasată în evoluțiile contextuale actuale;
- pentru profesori și consultanți în management și economie, care găsesc în volum numeroase elemente inovative conceptuale și metodologice privind trainingul întreprinzătorilor, conținutul și modul de realizare a consultanței și a consilieratului pentru serviciile întreprinzătorilor;
- pentru oamenii politici și componentii administrației de stat, centrale și locale, ce sunt implicați în activitățile economice, cărora le oferă elemente de bază privind strategiile în domeniul IMM-urilor și modul de tratare a întreprinzătorilor și IMM-urilor pentru a obține performanțe economice ridicate, în condițiile tranziției lor la economia și societatea bazată pe cunoștințe, digitalizare și stakeholderi.

Cu toate eforturile mari depuse de-a lungul unei perioade îndelungate, atât în țară cât și în străinătate, suntem convinși că lucrarea este perfectibilă pe multiple planuri. Tocmai de aceea așteptăm cu interes sugestiile și observațiile cititorilor pentru a le utiliza într-o viitoare ediție.

Prof. univ. dr. Ovidiu Nicolescu

Prof. univ. dr. Ciprian Nicolescu

București, 2025

CAPITOLUL 1

FUNDAMENTELE ABORDĂRII INTREPRENORIALULUI ȘI MANAGEMENTULUI INTREPRENORIAL

Epoca actuală și în special ultimele decenii, se caracterizează prin numeroase și profunde schimbări în toate componentele majore ale economiei și societății, care impactează substanțial înființarea, funcționarea, dezvoltarea și performanțele tuturor entităților economico-sociale, inclusiv ale întreprinzătorilor, managerilor și specialiștilor implicați. Conștientizarea și luarea în considerare a acestora este indispensabilă pentru toți actorii economici care își desfășoară activitatea în cadrul tuturor tipurilor de entități economice.

În cadrul acestui prim capitol al lucrării sintetizăm schimbările socio-economice esențiale din perspectiva întreprinderilor mici și mijlocii, care reprezintă peste 99 % din companii în toate statele lumii.

1.1. Tranziția la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare

Fără nici o îndoială, cel mai cuprinzător și important complex de procese economice, care se derulează la nivel de mapamond este tranziția spre un nou tip de economie și societate fundamentate, pe cunoștințe și digitalizare. Pentru acest tip de economie se folosesc frecvent termeni cum ar fi: noua economie, economia inteligentă, „smart economy”, economia cunoștințelor, economia digitalizată, s.a. Pe parcursul acestui volum vom utiliza numai termenul de economie bazată pe cunoștințe și digitalizare, care reprezintă formularea corectă așa cum am argumentat în lucrarea „Stakeholder Management and Social Responsibility: Concepts, Approaches and Tools in the Covid Context” publicată recent în editura Routledge (Nicolescu & Nicolescu, 2022a).

1.1.1. Revoluția cunoștințelor

Ultimele decenii ale evoluției omenirii poartă pecetea unor transformări profunde, de esență, pe toate planurile, pentru care foarte mulți specialiști utilizează termenul de revoluție a cunoștințelor (Brătianu, 2015; Davenport & Prusak, 2000; Kessels, 2004; Markoff, 2016; Nicolescu & Nicolescu, 2011; Porter & Kramer, 2011) și, în special în ultima perioadă, termenul de revoluție industrială 4.0 (Haag, 2022; Popkova et al., 2019; Schwab, 2016). Noi optăm pentru utilizarea termenului de revoluție bazată pe cunoștințe, întrucât încorporează elementele specifice de unicitate a acestei revoluții produsă și determinată de cunoștințe, ce este radical deosebită față de precedentele revoluții industriale. În plus, nu numai industria reprezintă terenul de manifestare a acestei revoluții, ci toate ramurile economiei și societatea în ansamblul său.

În esență, prin **revoluția cunoștințelor** desemnăm schimbarea fundamentală de la economia bazată predominant pe resurse fizice, pe resurse tangibile, la economia bazată, predominant, pe cunoștințe și digitalizare. Deși există o strânsă conexiune între revoluția informațională, la care specialiștii se referă de peste cinci decenii și revoluția cunoștințelor, ultima este sensibil diferită din punct de vedere al sferei de cuprindere, naturii și finalității.

La baza acestei revoluții se află rolul determinant pe care cunoștințele îl au în economia și societatea modernă. În ultimele decenii s-a sesizat și luat în considerare creșterea importanței economice a tehnologiilor moderne în special cele digitale – a informațiilor, proceselor economice, capitalului uman, capacităților și competențelor organizației – factori organic legați de cunoștințe. Fiecare dintre ei abordați individual relevă elemente deosebit de valoroase cu mari implicații pragmatice. Numitorul lor comun îl reprezintă însă cunoștințele, ele constituind în fapt, modalitățile de individualizare și operaționalizare ale acestora.

Din cele mai vechi timpuri, bogăția și puterea erau asociate posesiei resurselor fizice tangibile. Factorii tradiționali de producție – pământul, utilajele, clădirile, etc. – erau predominanți de natură fizică. De aceea, necesitatea de a avea cunoștințe cuprinzătoare și aprofundate era limitată. Revoluția industrială din secolele trecute s-a bazat predominant pe puterea aburului, forța fizică a omului și capitalul bănesc.

În perioada actuală este o situație sensibil diferită, care se va amplifica rapid. Bogăția și puterea în secolul XXI decurg cu prioritate din resursele intelectuale intangibile, din capitalul de cunoștințe, din digitalizare. Revoluția cunoștințelor, care constă în trecerea la economia dominată de cunoștințe, este un proces deosebit de cuprinzător și profund, generând schimbări de esență în toate componentele activităților economice și sociale, analoge ca intensitate cu cele produse de revoluția industrială din secolele precedente.

În prezent, ne aflăm în primele faze ale revoluției cunoștințelor. Produsele și serviciile sunt din punct de vedere al cunoștințelor mai intensive. Datorită acestui fapt și delimitarea dintre produse și servicii devine din ce în ce mai dificilă. Cunoștințele tind să devină caracteristica principală a numeroase activități, mai mult decât produsele rezultate. Impactul revoluției cunoștințelor devine vizibil în volatilitatea pieței, incertitudinile în ceea ce privește direcționarea activităților economice, schimbarea structurii valorii și prețurilor produselor, proliferarea produselor simbol, apariția unei noi clase a specialiștilor bazați pe cunoștințe, în schimbarea structurii și funcționalității economiilor naționale, etc.

Rezultatul revoluției cunoștințelor îl constituie economia bazată pe cunoștințe. Se apreciază că în prima jumătate a secolului XXI, revoluția cunoștințelor se va intensifica, și ca rezultat, economia bazată pe cunoștințe se va extinde rapid în zona dezvoltată a omenirii și, treptat, în celelalte spații ale mapamondului.

Analizele pe care le-am întreprins (Nicolescu & Nicolescu, 2005; Nicolescu & Nicolescu, 2011) ne-au dus la concluzia că revoluția cunoștințelor are o determinare complexă, fiind generată în principal de **trei categorii de cauze** (vezi figura 1.1).

A. Cauzele de natură tehnică și tehnologică, rezidă în schimbările de esență produse la nivelul anumitor categorii de mijloace de muncă și de obiecte ale muncii, atât sub formă de hard (echipamente) cât și de soft (tehnologii).