

**Ana-Maria Grigore**

# **Antreprenoriat și management pentru afaceri mici și mijlocii**

**Ediția 3**

- revizuită și adăugită -



Editura C.H. Beck  
București 2026

Cuvânt înainte.....	V
Abrevieri.....	XI
<b>Capitolul 1. Antreprenoriatul în secolul al XXI-lea.....</b>	<b>1</b>
1.1. Considerații generale privind antreprenoriatul.....	2
1.2. Semnificația antreprenoriatului.....	4
1.3. Întreprinderile mici și mijlocii și rolul lor în economia contemporană.....	9
1.3.1. Definirea IMM-urilor.....	9
1.3.2. Delimitarea sectorului IMM-urilor.....	12
1.3.3. Caracteristici ale IMM-urilor.....	14
1.3.4. Rolul IMM-urilor în economia modernă.....	15
1.4. Activitatea antreprenorială.....	16
1.4.1. Definirea și caracteristicile activității antreprenoriale.....	16
1.4.2. Principalii factori care influențează activitatea antreprenorială.....	17
1.4.3. Revoluția antreprenorială.....	18
1.4.4. Satisfacțiile și insatisfacțiile activității antreprenoriale.....	19
1.4.5. Greșeli antreprenoriale.....	21
1.4.6. Toleranța față de eșec.....	22
1.5. Mediul antreprenorial.....	24
1.5.1. Definirea și caracteristicile mediului.....	24
1.5.2. Mediul antreprenorial real.....	25
1.5.3. Mediul antreprenorial perceput.....	26
1.5.4. Model privind legătura dintre fenomenul antreprenorial, mediul de afaceri și creșterea economică.....	26
1.5.5. Mediul antreprenorial <i>versus</i> ecosistem antreprenorial.....	28
1.6. Ecosistemul antreprenorial.....	29
1.6.1. Definirea ecosistemului antreprenorial.....	29
1.6.2. Elemente cheie ale ecosistemului antreprenorial.....	30
1.6.3. Antreprenoriatul productiv <i>versus</i> neproductiv.....	33
1.7. Managementul antreprenorial.....	34
1.7.1. Definirea managementului antreprenorial.....	34
1.7.2. Trăsăturile definitorii ale managementului antreprenorial.....	34
Termeni-cheie.....	35
Verificarea cunoștințelor.....	36
Bibliografie.....	46
<b>Capitolul 2. Întreprinzătorul – elementul central al afacerii.....</b>	<b>49</b>
2.1. Evoluția conceptului de întreprinzător în literatura economică.....	50
2.2. Accepțiunea conceptului de întreprinzător.....	51
2.3. Limitele întreprinzătorului.....	53
2.4. Caracteristicile întreprinzătorului.....	57
2.5. Rolurile și dimensiunile întreprinzătorului.....	62
2.6. Tipologia întreprinzătorilor.....	63

2.7. Întreprinzători și manageri.....	66
2.8. Femeia-întreprinzător.....	68
2.8.1. Considerații generale.....	68
2.8.2. Scurt istoric al femeii-întreprinzător în România.....	69
2.8.3. Specificitatea femeii-întreprinzător.....	69
2.9. Influența culturii asupra întreprinzătorilor.....	71
2.9.1. Cultura și antreprenoriatul.....	71
2.9.2. Geert Hofstede și România.....	72
2.9.3. Cultura antreprenorială în România de azi.....	75
2.10. Triada antreprenoriat clasic, social și civic.....	78
Termeni-cheie.....	82
Verificarea cunoștințelor.....	84
Bibliografie.....	95
<b>Capitolul 3. Oportunitatea economică și planul de afaceri.....</b>	<b>99</b>
3.1. Oportunitatea economică.....	99
3.1.1. De la idee la oportunitate.....	99
3.1.2. Definirea oportunității economice.....	102
3.1.3. Surse de oportunități economice.....	102
3.1.4. Evaluarea oportunităților economice.....	103
3.1.5. Tipuri de oportunități.....	106
3.1.6. Determinările oportunității economice.....	108
3.1.7. Etapele abordării oportunității economice.....	109
3.1.8. Transformarea oportunității în afacere.....	109
3.2. Structura generală a planului de afaceri.....	113
3.2.1. Conceptul de plan de afaceri ca instrument de planificare și ca instrument de management.....	113
3.2.2. Scopurile elaborării planului de afaceri.....	116
3.2.3. Cerințe legate de planul de afaceri.....	116
3.2.4. Structura planului de afaceri.....	117
3.2.5. Monitorizarea planului de afaceri.....	120
3.2.6. Lean Startup.....	121
Termeni-cheie.....	123
Verificarea cunoștințelor.....	123
Bibliografie.....	135
<b>Capitolul 4. Specificitatea managementului în IMM-uri.....</b>	<b>136</b>
4.1. Stakeholderii întreprinderilor mici și mijlocii.....	136
4.2. Networkingul antreprenorial.....	140
4.2.1. A construi relații – cheia abilității de a face afaceri.....	140
4.2.2. Definirea networkingului.....	142
4.2.3. Caracteristicile rețelelor.....	144
4.2.4. Importanța rețelelor.....	145
4.3. Strategii antreprenoriale.....	146
4.4. Particularități ale funcțiilor managementului în întreprinderile mici și mijlocii.....	151
4.5. Specificul managementului resurselor umane în IMM-uri.....	154

Termeni-cheie .....	165
Verificarea cunoștințelor .....	165
Bibliografie .....	175
<b>Capitolul 5. Trăsăturile specifice sectorului de IMM-uri în România ...</b>	<b>177</b>
5.1. Dezvoltarea IMM-urilor după 1990 în România.....	177
5.2. Factorii care influențează densitatea și performanțele IMM-urilor ....	181
5.3. Demografia IMM-urilor .....	183
5.4. Rolul statului în dezvoltarea sectorului de IMM-uri.....	184
5.5. Cadrul legislativ al IMM-urilor din România.....	185
5.6. Cadrul instituțional al IMM-urilor din România.....	186
5.7. Asigurarea resurselor financiare .....	188
5.8. Modalități de angajare într-o afacere .....	191
Termeni-cheie .....	198
Verificarea cunoștințelor .....	199
Bibliografie .....	202

**ANTREPRENORIATUL ÎN  
SECOLUL AL XXI-LEA**

*Motto:*

*„Există lucruri despre care știm că sunt imposibil de realizat,  
până când vine cineva care nu știe acest lucru și le realizează”.*

*Albert Einstein*

**Obiectivele urmărite:**

- Evidențierea semnificației antreprenoriatului;
- Înțelegerea noțiunii de întreprindere mică și mijlocie și a rolului acestora pentru economia contemporană;
- Evidențierea caracteristicilor predominante ale firmelor mici;
- Definirea și caracteristicile activității antreprenoriale;
- Înțelegerea interdependenței dintre activitatea antreprenorială și mediul în care se desfășoară;
- Reliefarea elementelor-cheie ale ecosistemului antreprenorial;
- Trecerea în revistă a principalelor trăsături și particularități ale managementului antreprenorial.

**Conținutul capitolului:**

- 1.1. Considerații generale privind antreprenoriatul
- 1.2. Semnificația antreprenoriatului
- 1.3. Întreprinderile mici și mijlocii și rolul lor în economia contemporană
- 1.4. Activitatea antreprenorială
- 1.5. Mediul antreprenorial
- 1.6. Ecosistemul antreprenorial
- 1.7. Managementul antreprenorial

Termeni cheie

Verificarea cunoștințelor

Bibliografie

## 1.1. Considerații generale privind antreprenoriatul

Acum mai bine de 50 de ani Baumol<sup>1</sup> scria: „A încerca să înțelegi antreprenoriatul fără a-i lua în considerare pe întreprinzători este ca și când ai vrea să-l înțelegi pe Shakespeare fără să-l bagi și pe Hamlet în ecuație”.

În ultimii 30 de ani termenul de întreprinzător a început să aibă rezonanță eroică. Întreprinzătorii au devenit super-eroi care cu mâinile goale și mare cutezanță se luptă cu oportunitățile, asamblând resurse pe care nu le au, găsind furnizori binevoitori, clienți și, uneori, bătând enormele procentaje în defavoarea lor, ajung milionari.<sup>2</sup> Întreprinzătorul este „eroul” emergent al noii culturi. Figura întreprinzătorului tipic și muncile lui Hercule și se asociază întotdeauna în minte: un bărbat sau o femeie înfruntând stihiiile, sfidând cu curaj greutăți insurmontabile, escaladând pereții verticali ai unor stânci înșelătoare – toate acestea pentru a-și realiza visul de a avea propria afacere. Întreprinzătorii devin modele. Legendele vorbesc de noblețe, de eforturi avântate, supraomenești, de un angajament extraordinar față de idealuri mai mari decât încap într-o viață de om.<sup>3</sup> Ei bine, deși există asemenea oameni, ei sunt totuși rari.

Faptul că întreprinzătorii întrupează calități de poveste pe care toți le-ar dori: libertate de spirit, creativitate, viziune, ambiție, este adevărat. Și mai mult ca orice, au curajul și încrederea în sine să-și facă visele realitate.

Gilder<sup>4</sup> considera că întreprinzătorul este un supraom care cunoaște legile ascunse ale economiei și contribuie la progres. El luptă contra sărăciei prin crearea de noi locuri de muncă.

Să privim în trecut. Am observat că regulile jocului antreprenorial s-au schimbat de la o perioadă istorică la alta și de la un loc la altul. Ca o consecință directă, comportamentul antreprenorial s-a schimbat (aproape strict în aceeași direcție). Vedem că, în diferite timpuri și în diferite țări, politicile adoptate au creat în mod miraculos bunăstarea unei națiuni: în Roma antică, în Evul Mediu, în Anglia, în Franța, în Țările de Jos și Spania, în timpul lui Napoleon, al lui Hitler, în Statele Unite, în China modernă. Simplu spus, producția și inovația, atunci când sunt stimulate politic, produc o creștere imediată și substanțială. Dar imediat forțele parazite ale acestei „energii minime potențiale” (și prin urmare energie cinetică maximă!), cum ar fi costuri de finanțare, costurile imobiliare și, cel mai puternic și mai dăunător dintre toate – factorul politic – intră în acțiune, asumă poziții strategice și atenuează, din păcate, efectele benefice ale progresului anterior.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> W. Baumol, *Entrepreneurship in economic theory*, American Economic Review Papers and Proceedings, 1968, p. 64-71.

<sup>2</sup> P. Burns, *Entrepreneurship and small business*, Ed. Palgrave Macmillan, 2011, p. 5-30.

<sup>3</sup> M. Gerber, *Mitul întreprinzătorului*, Ed. Amaltea, București, 2003, p. 28.

<sup>4</sup> G. Gilder, *L'esprit d'enterprise*, Fayard, Paris, 1980.

<sup>5</sup> A.-M. Grigore, I.M. Drăgan, *Entrepreneurship and its economical value in a very dynamic business environment*, *Amfiteatru Economic*, 17(38), 2015, p. 124-135.

Când am intrat în secolul al XX-lea, reflectoarele erau fixate pe lucrurile „mari”. „Mare” era frumos, „mare” era respectabil, era „establishmentul” politic. „Mare” era viitorul. Oferea economie de scală, producție de masă care aducea bunăstare, dacă nu chiar bogăție maselor. În felul acesta democrațiile vestice l-au ținut pe omul obișnuit la locul lui. Vremurile acelea au născut elita lor profesională: managerii.<sup>1</sup>

În majoritatea economiilor dezvoltate, primele două decenii postbelice au reprezentat un succes al mării întreprinderi, considerată singura capabilă să se conformeze codului civilizației industriale, format din șase principii esențiale: standardizare, specializare, sincronizare, concentrare, maximizare și centralizare.<sup>2</sup>

În timp ce a desfășura o afacere a fost o activitate multiseculară (milenară), recunoașterea ca atare și studiul coerent ca disciplină și profesie a fost un fenomen târziu, în secolul al XX-lea. Harvard Business School a acordat primul master în domeniu în 1910. Școlile de business au reflectat filozofia mării afaceri; în mod sistematic au ignorat arta de a conduce o mică afacere și abilitățile întreprinzătorului.

Întreprinderea mică părea sortită să rămână „Cenușăreasa” economiilor, poate chiar o frână în calea dezvoltării.

La începutul anilor '70, literatura de specialitate începe să facă referiri la rolul micii afaceri.

Dar, oare, au triumfat micile firme, un David al businessului, asupra Goliath-ului marilor firme? De fapt, micile firme, noile firme și întreprinzătorii au fost mereu acolo. În ultima parte a secolului al XX-lea percepția a început să se schimbe. În 1974, Schumacher a afirmat – în cartea sa „Small is Beautiful” – că organizațiile-gigant și adâncirea specializării duc la ineficiența economică la nivel macro, la poluare și la condiții de muncă improprii, propunând ca alternativă un sistem de tehnologii intermediare bazate pe unități mici de producție. Căci realitatea a arătat că ortodoxia mării întreprinderi nu a adus omenirii succesul economic scontat.<sup>3</sup>

Oamenii au început să aprecieze importanța micilor firme. În jurul anilor '80 a început să fie apreciată contribuția deosebită a IMM-urilor pe piața muncii: 81,5% din locurile noi de muncă (în SUA), între anii 1969 și 1976, au fost create de firmele mici (sub 500 de angajați). Acest pattern a fost păstrat până azi, an după an. În SUA, IMM-urile generează 50% din PIB și mai mult de 50% din exporturi provin din firme cu mai puțin de 20 de angajați.

Politicienii din America Latină, după ce s-au concentrat mulți ani pe investiții masive și au curtat companii multinaționale, au început să-și dea seama că IMM-urile sunt adevăratele surse de locuri de muncă. Marea majoritate a companiilor (80-90%) sunt microîntreprinderi, iar guvernele au redus foarte mult birocrăția pentru a se asigura că cerințele IMM-urilor au fost repede luate în considerare.

<sup>1</sup> P. Burns, op. cit., p. 5.

<sup>2</sup> D. Popescu, Întreprinzătorul de succes, Ed. Economică, București, 2005, p. 23.

<sup>3</sup> P. Burns, op. cit., p. 5.

În ceea ce privește partea asiatică, este recunoscut faptul că unele dintre cele mai performante economii ale lumii (Taiwan, Hong Kong) se bazează puternic pe întreprinderile mici.

Rolul întreprinderilor mici și mijlocii este recunoscut pe întregul glob pentru contribuția lor unică la dezvoltarea economică. Atât țările dezvoltate, cât și cele în curs de dezvoltare realizează că IMM-urile și întreprinzătorii joacă un rol vital în dezvoltarea industrială a unei țări. Așa că nu e nicio surpriză că strategii politice au considerat adesea că IMM-urile pot constitui „sâmburele” relansării economice.

## 1.2. Semnificația antreprenoriatului

Carta Verde a antreprenoriatului a Comisiei Europene (Comisia Europeană, 2003) a fost primul document UE care a lăudat virtuțile antreprenoriatului ca fiind cel mai important factor în economie, și a pavat calea către programe de stimulare la nivelul întregii Uniuni. Agenda de la Lisabona a subliniat necesitatea de a crea un mediu favorabil pentru crearea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii. În mod evident este necesară ajustarea regulilor jocului pentru a se asigura o alocare mai bună a resurselor antreprenoriale spre acele activități pe care societatea are nevoie să le încurajeze pentru a atinge un nivel de creștere sustenabilă. Deși toate statele membre ale Uniunii europene au recunoscut importanța implementării acestor instrucțiuni, abordările și rezultatele pot varia foarte mult de la națiune la națiune.

Antreprenoriatul este important mai ales pentru că este mecanismul prin care zonele ineficiente din economie sunt identificate și eliminate. Mai mult decât atât, întreprinzătorii transformă inovațiile tehnologice și organizaționale în produse mai performante. „Pe scurt, barometrul esențial al libertății economice și al bunăstării este continua apariție a noi mici firme în toate sectoarele economiei inițiate de toate segmentele societății” (Small Business Association, 1998).

În momentul de față, antreprenoriatul se manifestă cu o incidență mult mai mare decât oricând în ultimii 100 de ani. Studii recente arată că antreprenoriatul a ajuns un stil de viață semnificativ și o carieră pentru mulți, afirmă Patricia H. Thornton.<sup>1</sup>

Odată cu aceasta a crescut și numărul școlilor de afaceri, institutelor de cercetare, fundațiilor, organizațiilor profesionale și publicațiilor în domeniu.

Cu toate acestea, cercetătorii se plâng că domeniului îi lipsește o identitate profesională, definită de un set unitar de teorii sociologice. După autoarea mai sus-menționată, antreprenoriatul constă în: crearea de noi organizații, care apar într-un proces social și economic dependent de context.

Literatura antreprenorială poate fi împărțită în două școli: una din perspectiva ofertei, cealaltă din perspectiva cererii. În prima, școala se focalizează pe disponibilitatea indivizilor de a ocupa poziții antreprenoriale. Cea de-a doua

<sup>1</sup> P.H. Thornton, The sociology of entrepreneurship, Annual Review of Sociology, 1999.

se ocupă de numărul și tipul de întreprinzători de care e nevoie. „Perspectiva cererii” propune un număr de căi pentru a examina contextul înființării organizațiilor – ca de exemplu: politica statelor, dezvoltarea piețelor, schimbările tehnologice.

Legat de aceste aspecte, Kent<sup>1</sup> spune: „Conform unei anumite școli de gândire, evenimentul sociologic este factorul motivator cel mai important în vederea creării unei noi afaceri, iar încercările actuale de a defini caracteristicile personale ale antreprenorului abordează mai degrabă simptomul decât cauza”. Cei care sprijină această gândire pun un mare accent pe factorii de conjunctură, cum ar fi: insatisfacția muncii sau schimbarea locului de muncă, schimbarea domiciliului și apariția unor oportunități dezirabile întreprinzători „accidentali” care pornesc diverse afaceri „din întâmplare”.

Antreprenoriatul a fost o sursă majoră de locuri de muncă, a contribuit la creșterea economică și la prosperitatea națiunilor. În consecință, au fost făcute eforturi considerabile pentru înțelegerea fenomenului.

Pe tot globul, cercetătorii au analizat comportamente și au avansat ipoteze; a rezultat o literatură bogată și complexă aparținând mai multor școli, fiecare cu teoria ei. Explicații care par foarte aplicabile unui grup de întreprinzători sunt mai puțin potrivite pentru altul.

Mai ales din motivul că știința antreprenorială include un număr foarte mare de variabile și este interdisciplinară prin excelență, cercetătorii și politicienii au circumstanțe în a nu înțelege întotdeauna impactul și evoluția antreprenoriatului de la o perioadă la alta. „Deoarece cuprinde în sfera lui de influență indivizi, grupuri, întreprinderi, culturi, locații geografice, industriei, țări și momente specifice de timp, este extrem de dificil de capturat în mod adecvat. Cercetătorii dintr-o gamă largă de domenii, incluzând managementul, finanțele, sociologia, economia, științele politice și geografia, toți pot pretinde că sunt experți în antreprenoriat. Cu toate acestea, deși orice disciplină poate fi foarte potrivită pentru a analiza o anumită unitate de observare, nici una nu este echipată pentru a le analiza pe toate. Aceste aspecte multi-dimensionale ale antreprenoriatului includ nu numai stocul și variațiile (numărul patronilor de întreprinderi și schimbarea în numărul de noi intrări sau ieșiri) dar acoperă și multe aspecte calitative (asociațiile familiale, întreprinderile cu creștere mare, firme cu tehnologie de ultimă oră etc.)”<sup>2</sup>

Antreprenoriatul nu este limitat la firme de o anumită mărime, la anumite industrii sau la anumite culturi. Activitatea antreprenorială este îmbrățișată de indivizi de ambele sexe, de toate vârstele, indiferent de pregătire. Activitățile antreprenoriale sunt, însă, substanțial diferite în funcție de tipul organizației la care se referă.

Întreprinzătorii sunt inovatori. Pornirea unei firme este o inovație antreprenorială, dezvoltarea ei o alta, iar schimbarea modalității de a face afaceri, o a

<sup>1</sup> Apud S. Văduva, Antreprenoriatul, Ed. Economică, București, 2004, p. 16.

<sup>2</sup> R. Thurik, *Entrepreneurship, Economic Growth and Policy*, 2009, în Z.J. Acs, B.D. Audretsch, R. Strom, *Why Entrepreneurship Matters*, 2009, Ed. Cambridge University Press, Cambridge, Ch. 10, p. 235.

treia.<sup>1</sup> Întreprinzătorii sunt diferiți din punct de vedere al numărului, frecvenței și importanței inovațiilor. Unii fac puține și neimportante, alții deschid drumuri pe care o altă categorie le urmează. Inovațiile originale declanșează un lanț de inovații derivate care modifică originalul.

Întreprinzătorii cei mai semnificativi fac inovații frecvente, originale și importante. Oameni ca H. Ford sau Th. Edison sunt, în această clasă, întreprinzători de elită. La extrema cealaltă, se poate identifica un număr imens de inovații derivate, nespectaculoase, neconsistente, totuși inovații, chiar dacă într-un sens minimal.

Câțiva întreprinzători, ca Bill Gates, Michael Dell, Sergey Brin sau Larry Page, au creat companii care au modificat, au restructurat și au îmbunătățit sectoare întregi de afaceri. În ultimă instanță, ei au avut contribuții majore la dezvoltarea economiei și a societății în general. Acești întreprinzători reprezintă „tipul ideal” care stabilește standardul antreprenoriatului. De menționat că până a ajunge la această statură legendară au fost mici întreprinzători, care și-au început visul și drumul într-un garaj sau într-o garsonieră. Și, cu toate că majoritatea întreprinderilor nu se vor dezvolta așa și vor rămâne „mici” toată viața lor, ele constituie o forță economică majoră.

În cartea sa „De la zero la unu”, Peter Thiel<sup>2</sup> afirmă că „fiecare moment în afaceri are loc o singură dată. Următorul Bill Gates nu va dezvolta un sistem de operare. Următorii Larry Page și Sergey Brin nu vor face un motor de căutare. Iar următorul Mark Zuckerberg nu va crea o rețea de socializare. Dacă îi copiezi înseamnă că nu ai învățat nimic de la ei (...). Actul creației este singular, la fel ca momentul creației, iar rezultatul este ceva proaspăt și ciudat”.

Mclure (1990) găsește că nici „asumarea de riscuri” și nici „nevoia de independență” nu separă întreprinzătorii de succes de cei mai puțin performanți. El ajunge la concluzia că întreprinzătorii de succes au aproximativ același profil psihologic ca și cei cu realizări modeste.

Schumpeter considera că numai „un om sau câțiva” au avut viziunea să devină întreprinzători, făcând o extremă discriminare, separând întreprinzătorii de elită ai lumii de ceilalți. Hughes (1965) afirmă că o mână de oameni, cei puțini și esențiali au schimbat alocarea resurselor de-a lungul timpului. Cornelius Vanderbilt sau Michael Milken ar fi printre aceștia; proprietarii de restaurante/pizzerii, însă, nu se califică. Totuși, și proprietarii de pizzerii schimbă alocarea resurselor, determinând creșterea cererii de mozzarella și sos pepperoni. Acest criteriu nu-i diferențiază de cei „vital few”.

Antreprenoriatul este reflectat în toate dimensiunile esențiale ale civilizației: social, politic, economic și presupune implicarea creativității, consistență cu laturile sănătoase ale schimbării bazelor competiției.

Antreprenoriatul este un proces uman creator care mobilizează resursele de pe un nivel de productivitate pe altul, superior.<sup>3</sup> *Antreprenoriatul implică*

<sup>1</sup> B.A. Kirchoff, *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*, Ed. Praeger Publishers, 1994, p. 35.

<sup>2</sup> P. Thiel, *De la zero la unu*, Ed. Publica, București, 2014, p. 7.

<sup>3</sup> I.H. Light, C. Rosenstein, *Race, Ethnicity and Entrepreneurship in Urban, Aldine de America*, New York, 1995.

voința individului de a-și asuma responsabilități și abilitatea mentală de a duce la bun sfârșit sarcina de la idee la finalizare. Altă componentă a antreprenoriului constă în a sesiza oportunități acolo unde alții văd haos, contradicții, confuzie. Esența antreprenoriului este de a merge împotriva timpului, cu înțelepciune și maturitate, și de a servi ca agent al schimbării. Antreprenoriatul este adesea dificil de asumat pentru că, se știe, majoritatea noilor afaceri eșuează.

Deși întreprinzătorii au importanță politică și culturală – aspecte semnificative ale rolului lor – aici ne referim la importanța economică a întreprinzătorului. Semnificația economică a întreprinzătorilor constă în contribuția lor independentă asupra dezvoltării și creșterii regiunilor și grupurilor lor etno-rasiale (Knight, 1921). Restaurantele chinezești sunt un bun exemplu. Pe de o parte, au influențat dieta unei națiuni, crescându-i în același timp PIB-ul. Pe de altă parte, restaurantele chinezești au ridicat standardul de viață al chinezilor americani.

Se poate afirma că întreprinzătorii contribuie prin acțiunile lor la modificarea ratei, formei și locației dezvoltării economice. Adică, abundența și calitatea întreprinzătorilor disponibili sunt cauze importante ale creșterii economice și dezvoltării.

După ce am prezentat abordarea academică a antreprenoriului, considerăm oportun să prezentăm modul cum percep întreprinzătorii de succes sau autorii de cărți adresate acestora, fenomenul antreprenorial.

Peter I. Hupalo,<sup>1</sup> autorul cărții „Thinking Like an Entrepreneur”, realizează o astfel de trecere în revistă a câtorva experți în probleme legate de IMM-uri care au definit termenul „întreprinzător”.

Bob Reiss, întreprinzător de succes și autor de cărți în domeniu, spune: „Activitatea antreprenorială este recunoașterea oportunității și valorificarea ei, neținând seama de resursele pe care le controlezi în acel moment cu încrederea că poți reuși, cu flexibilitatea de a schimba direcția când e necesar și cu voința de a te ridica de jos dacă ai fost trântit”. Un factor-cheie în definiția lui Reiss este atacarea oportunității făcând abstracție de resursele sub control. Câți nu afirmă că le-ar plăcea să pornească o afacere, dar nu au banii de start. Nici mulți din cei mai mari întreprinzători nu i-au avut. Întreprinzătorii de succes nu încep bogați și celebri; ei termină bogați și celebri.

Linda Prinson, autoare a mai multor materiale pentru SBA,<sup>2</sup> despre cum să scrii un plan de afaceri, și creatoarea unui soft despre planul de afaceri spune: „Totdeauna am gândit întreprinzătorul ca fiind persoana care pornește o afacere pentru a urma o viziune, pentru a face bani și a fi propriul stăpân (financiar și spiritual). Riscul este inerent. Prin urmare, cred că o cheie esențială a succesului este ca întreprinzătorul să fie antrenat în a-și asuma riscul”. Prinson continuă: „cred că este o admirație generală pentru întreprinzătorul care se aruncă cu curaj în flăcări, sperând să nu se ardă.

<sup>1</sup> P.I. Hupalo, Entrepreneur: What's In a Definition (<https://photofoxygirl.tripod.com/hypatiasociety/id24.html>).

<sup>2</sup> SBA – Small Business Administration (Administrația Federală a IMM-urilor din SUA).

*Dacă reușește, este modelul nostru strălucitor de cine am dori să fim. Dacă eșuează, dăm din umeri și nu compătimim pleiada de angajați, clienți, furnizori, asociați care s-au ars în proces”.*

Unul din punctele pe care le atinge Prinson este acela că întreprinzătorul vrea să fie singurul stăpân al sorții sale și vede că nu poate face asta decât în propria lui afacere. Pentru că, de regulă, întreprinzătorii fac ceea ce vor, sau în orice caz, ceea ce simt că le dă control asupra viitorului. Le place să-și stabilească propria lor direcție. Mulți întreprinzători cred că având o afacere oferă de departe mai multă securitate decât fiind angajat. Paradoxal, unii consideră că a fi angajat e mai riscant decât a fi întreprinzător. Legat de risc, autoarea este de părere că persoanele care controlează riscul și devin profesioniști ai riscului vor câștiga cursa. Prinson reamintește că întreprinzătorii, pe lângă responsabilitatea pe care o au față de ei înșiși și de familie, au o anumită răspundere față de clienți, furnizori și asociați.

Gillian Murphy, directorul de la San Joaquin Delta College Small Business Development Center, spune: „*Un întreprinzător nu e static, e fluid (...) caută neîncetat oportunități și/sau diferite metode de operare. Când mă gândesc la spiritul antreprenorial îmi vine în minte o persoană care face orice să reușească*”. Murphy arată și importanța creativității în a găsi resurse. Întreprinzătorii sunt capabili să propună idei deosebite potențialilor parteneri și să negocieze „deal-uri” neconvenționale pentru a obține ceea ce doresc.

Referitor la aceste aspecte, Michael Gerber<sup>1</sup> afirmă: „*Personalitatea întreprinzătoare transformă cea mai obișnuită situație într-o ocazie excepțională. Întreprinzătorul este vizionarul care se află în noi. Visătorul. Energia care se găsește în spatele fiecărei activități umane. Imaginația care aprinde focul viitorului. Catalizatorul pentru schimbare. Întreprinzătorul trăiește în viitor, niciodată nu se uită în urmă și rareori ia în seamă prezentul. El este cel mai fericit om de pe lume când este lăsat să construiască liber imagini pentru «ce ar fi dacă» sau «ce ar fi când» (...). Întreprinzătorul este un inovator, un mare strateg, creatorul a noi metode de a intra pe piață sau a noi piețe, gigantul care schimbă lumea ca Sears Roebuck, Henry Ford, Tom Watson de la IBM și Ray Kroc de la McDonald`s.*

*Având în vedere necesitatea sa de schimbare, întreprinzătorul creează multă dezordine în jurul său, care este în mod previzibil incomodă pentru cei înregimentați în proiectele sale. Drept rezultat, constată deseori că se distanțează rapid de ceilalți. Cu cât o ia mai mult înaintea celorlalți, cu atât trebuie să facă un efort mai mare pentru a-i trage după el.*

*Aceasta devine imaginea despre lume a unui întreprinzător: o lume alcătuită atât dintr-o supra-abundență de ocazii, cât și dintr-o mulțime de indivizi «târâie-picioare» (...). Pentru întreprinzător cei mai mulți oameni reprezintă probleme care stau în calea visului său”.*

<sup>1</sup> M. Gerber, op. cit., p. 26-27.

## 1.3. Întreprinderile mici și mijlocii și rolul lor în economia contemporană

Lumea de astăzi se deosebește, printr-o serie de aspecte esențiale, de cea cu care eram obișnuiți de multă vreme. Speranțele privitoare la întreprinderile mici și mijlocii (IMM-urile) au crescut cu rapiditate pe plan mondial, atât în țările în curs de dezvoltare, cât și în cele dezvoltate. După o perioadă de mare fascinație pentru corporațiile multinaționale care se extindeau rapid, publicațiile economice din întreaga lume, ca și liderii politici și economici, au accentuat, în ultimii ani, importanța sectorului IMM atât pentru economiile de piață dezvoltate, cât și pentru cele de tranziție. Printre principalele motive pentru această reînnoire se numără noul mod de a gândi al managerilor și economiștilor din țările cu o economie de piață dezvoltată și o percepție nouă a oportunităților economice. Importanța producției de masă standardizate se diminuase deja de câțva timp, datorită orientării spre calitate în management și spre capacitatea de a adapta producția la nevoile individuale, în continuă schimbare, a unor consumatori din ce în ce mai puternici.

### 1.3.1. Definirea IMM-urilor

Delimitarea întreprinderilor mici și mijlocii în peisajul economic a constituit, în decursul timpului, un subiect dificil și controversat. *Nu există o definiție unanim acceptată pe plan internațional.* Un studiu<sup>1</sup> efectuat de Institutul Tehnologic din Massachusetts a identificat peste 50 de variante în încercarea de a le defini.

Criteriile ce stau la baza diverselor definiții date IMM-urilor sunt de natură cantitativă sau calitativă.

Criteriile cantitative au în vedere numărul de salariați, volumul producției, capacitatea de producție, cifra de afaceri, capitalul social, cota de piață. Fiecare din aceste criterii prezintă limitele sale. Astfel, cifra de afaceri permite realizarea unor analize comparative care vizează întreprinderi din aceeași ramură, evaluarea capitalului necesită calcule de actualizare, volumul producției este strâns legat de natura activității, iar capacitatea de producție reprezintă un criteriu aplicabil firmelor ce dispun de condiții asemănătoare de combinare a factorilor de producție. Criteriul numărului de salariați nu este nici el suficient de riguros, întrucât cu același număr de salariați, datorită diferențelor de profil ale activității, de grad de înzestrare tehnică, informatizare etc. – celelalte elemente dimensionale ale organizației, și în special cele de natură economică – cifra de afaceri, capital social, profit – pot fi sensibil diferite.<sup>2</sup>

Criteriile calitative oferă o perspectivă mai largă de analiză a întreprinderilor mici și mijlocii, care cuprinde influențele sectorului de activitate, ale

<sup>1</sup> Studiu bazat pe analize realizate în 75 de țări.

<sup>2</sup> O. Nicolescu, Managementul întreprinderilor mici și mijlocii – concepte, metode, aplicații, studii de caz, Ed. Economică, București, 2001.