

**Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți
Catedra Economie și Management**

MALCOCI CRINA

ECONOMIA FIRMEI

Notițe de curs

Bălți 2006-2007

TEMA 1

ELEMENTE INTRODUCATIVE PRIVIND

ECONOMIA FIRMEI

1.1. Economia firmei vis-à-vis de teoria microeconomică

1.2. Relația economie națională - întreprindere

1.3. Obiectul și domeniile de abordare ale economiei firmei

1.1. Economia firmei vis-à-vis de teoria microeconomică

Știința economică actuală apare sub forma unui ansamblu teoretic bine construit. Ea conține o serie de legi robuste care permit formularea unor răspunsuri clare, simple și pertinente pentru un număr mare de probleme legate de activitatea umană. Teoria economică este astăzi dominată de paradigma neoclasică, iar metodologia sa constă în a construi modele explicative care evidențiază relațiile existente între variabilele economice esențiale. Concluziile analizei neoclasică sunt clare și, în general, pot fi confruntate cu faptele reale cu ajutorul tehnicilor econometrice. În plus, una dintre forțele dovedite ale modelului neoclasic rezidă în capacitatea sa de a asimila concepte novatoare provenind din alte discipline, cum ar fi psihologia, sociologia, statistica ori teoria jocurilor.

Teoria microeconomică neoclasică tradițională, ale cărei baze au fost elaborate la sfârșitul sec.XIX, a explicat în mare parte comportamentele firmelor și indivizilor, așa cum sunt observate ele în lumea reală. Către finele anilor '60 s-au făcut însă auzite voci care subliniau punctele slabe din teoria tradițională a firmei, aparent incapabilă să explice anumite fenomene economice cum ar fi luarea deciziilor în situație de informare imperfectă, organizarea internă a firmei, natura incitațiilor și formarea contractelor, interacțiunile strategice și strategiile de diferențiere.

Aceasta a determinat apariția unei noi discipline care ar acoperi limitele teoriei microeconomice – economia firmei. Atât microeconomia, cât și economia firmei au ca obiect de cercetare întreprinderea, și de aceea de multe ori sunt confundate.

Dintre criticile aduse teoriei microeconomice se disting două remarci generalizatoare:

I – *gradul prea mare de abstractizare*. În această ordine de idei, microeconomia nu ia în considerare toată complexitatea activității întreprinderii, toate structurile și comportamentele sale. Chiar neoclasicii afirmă că orice asemănare între abstracțiunile lor și o firmă reală este o pură coincidență, deoarece obiectul microeconomiei nu este acela de a explica practicile gestiunii întreprinderii, ci acela de a furniza o schemă generală care ar explica raționalitatea alegerilor

economice în sfera producției și a consumului. Numai că datorită modelelor sale abstracte, teoria microeconomică nu poate servi întocmai sau întotdeauna ca model aplicabil la gestiunea unei firme.

În general, teoria microeconomică simplifică la extrem realitatea, reținând în problemele studiate doar câteva variabile simple. Cu toate acestea ea ajunge la rezultate matematice precise, cu caracter teoretic, care se înregistrează în rezultatele mai generale ce privesc echilibrele generale și parțiale ale pieței. Aceste rezultate nu pot fi nici respinse, dar nici confirmate de faptele reale, de aceea unii autori le consideră lipsite de valoare științifică. Din alt punct de vedere, fără abstractizarea microeconomică și studierea realității simplificate nu poate fi înțeleasă viața economică în ansamblul ei. Nu trebuie de trecut cu vederea faptul că o serie de principii și modele elementare, ce constituie nucleul analizei microeconomice tradiționale asigură în continuare baza explicativă a majorității deciziilor luate de firmă și orientează acțiunea instanțelor de reglementare a piețelor.

Economia firmei, însă, părăsește maniera formalizată de explicare a logicii afacerilor adoptată de neoclasici și reușește să elaboreze contramodelle viabile, mult mai aproape de realitatea economică.

II – *irealismul ipotezelor de comportament* atât al consumatorului, cât și al producătorului. Atât primul, cât și celălalt nu pot și nici nu vor să efectueze calcule de optimizare a activității lor, fie din insuficiență de informație, fie din lipsa sau incorectitudinea ei. În majoritatea cazurilor se urmăresc alte scopuri decât maximizarea satisfacției sau a timpului. De exemplu, obținerea de noi clienți, economisirea timpului, specula etc.

Economia firmei are un caracter concret, fiind strâns legată de necesitățile producției și ale pieței, iar soluțiile propuse pot servi pentru rezolvarea diferitor probleme de eficiență economică, de organizare și gestiune a firmelor. Știința economia firmei este într-o continuă mișcare și restructurare datorită faptului că strategiile și structurile întreprinderilor se schimbă foarte rapid: au loc crize economice, tehnologiile și piețele evoluează, apar noi metode și tehnici de organizare și conducere, se modifică concepțiile și curentele economice, politice și juridice. Progresele realizate de disciplina economia firmei impresionează prin capacitatea lor de a explica până la cele mai mici detalii și în contexte dintre cele mai diverse modul în care funcționează firmele.

1.2. Relația economie națională – întreprindere

Relațiile dintre economie, sub aspectul ei general, și firmă sunt foarte strânse, astfel încât nu este posibil de a avea idei precise asupra uneia fără a poseda cunoștințe asupra celeilalte.

Economia furnizează cadrul de referință relativ adoptat prin norme, normative și indicatori. Pe baza acestora, știința economică explică desfășurarea proceselor economică-sociale și formulează concepte care sistematizează teoretic și continuu realitatea aflată în mișcare. Aportul

economiei la cunoașterea firmei constă într-o mai bună explicare a naturii și a dezvoltării acesteia, în analiza raportului de forțe între diferitele categorii de agenți economici implicați în funcționarea unei întreprinderi, precum și în studierea strategiilor elaborate de întreprindere.

Științele economice au ca obiect de studiu gestiunea eficientă a resurselor insuficiente (limitate). Marea varietate a resurselor este abordată diferit la nivelul economiei naționale și la nivelul firmelor, dar funcționarea armonioasă a economiei naționale depinde de funcționarea firmelor ce o compun, între ele existând legături de interdependență și de condiționare reciprocă.

La nivelul economiei naționale (nivelul macroeconomic), apare o formă specifică a diviziunii și cooperării muncii în interiorul unei țări, ca urmare a acțiunii factorilor interni (naturali, sociali, politici și economici), dar și interacțiunii lor cu factorii externi rezultați din diviziunea și cooperarea din economia mondială. În cadrul economiei naționale sistemul activităților economică-sociale este structurat pe sectoare¹, pe tipuri de agenți economici², pe ramuri și subramuri de activitate și pe trepte de agregare verticală³.

La nivelul firmei (nivelul microeconomic), apar numeroși indivizi care acționează fiecare cu o anumită autonomie, dar în interiorul unui cadru instituțional care organizează interdependențele din ei. Activitatea economică a indivizilor este pe de o parte profesională și se desfășoară în cadrul întreprinderii, iar pe de alta – privată, și se desfășoară în cadrul familiei. Activitatea profesională are ca obiect producția de bunuri și servicii, iar activitatea privată – consumul de bunuri și servicii pentru satisfacerea directă a nevoilor.

Relația dintre conceptul de economie și conceptul de firmă exprimă faptul că firma este componenta fundamentală a economiei naționale, celula sa de bază.

Economia firmei abordează relațiile macro-micro în sensul desfășurării proceselor generale de producere a bunurilor și serviciilor, administrației și consumului. Prin această disciplină se urmărește studiul relațiilor organizatorice în vederea organizării optime a diferitelor laturi de activitate economico-socială.

Abordarea economie–firmă în plan macroeconomic are în vedere conținutul proceselor și fenomenelor economice care permit explicarea rațiunilor de dezvoltare a întreprinderii; analiza raporturilor de forță dintre agenții economici implicați în funcționarea întreprinderii; cunoașterea strategiilor economice naționale pentru o mai bună fundamentare a strategiilor la nivel de întreprindere.

Abordarea economie–firmă în plan microeconomic vizează armonizarea diferitelor laturi ale activității întreprinderii în vederea realizării obiectivelor sale fundamentale, într-un context macroeconomic dat.

¹ Sectoarele economiei naționale sunt: sectorul primar, secundar, terțiar și cuaternar.

² Conform clasificării lor în Sistemul Conturilor Naționale.

³ Micro, mezo și macroeconomice.

Studiul macro-micro permite fundamentarea științifică a deciziilor privind alocarea eficientă a resurselor la nivelul întreprinderii, mai buna sectare a piețelor și cunoașterea tipului de concurență, adaptarea întreprinderii la mediu și influențarea acestuia.

1.3. Obiectul și domeniile de abordare ale economiei firmei

Economia firmei este o disciplină teoretico-aplicativă care asigură cunoștințe fundamentale despre procesele economice care au loc la nivel microeconomic, dar care direcționează abordările spre domeniul economico-organizatoric. Alte discipline, cum ar fi managementul, contabilitatea, statistica, tehnologiile, dreptul, sociologia etc., împreună cu economia firmei și teoria microeconomică se completează în studiul complex al firmei.

Economia întreprinderii asigură cunoștințele de bază privind întreprinderea, necesare aprofundării unor domenii distincte ale științelor economice și a practicii manageriale. Înțelegerea mecanismelor, proceselor economice și a tehnicilor de calcul tratate la discipline ca: finanțele întreprinderii, contabilitatea de gestiune, statistica, management, marketing etc., este facilitată și amplificată de cunoașterea întreprinderii ca un ansamblu unitar de structuri și procese în continuă transformare și adaptare la exigențele pieței concurențiale, în interdependență cu evoluțiile macroeconomice.

Știința economia firmei studiază întreprinderea înțeleasă ca o organizație însărcinată să producă bunuri și/sau servicii, din punct de vedere al raporturilor între scopurile pe care firma le urmărește și mijloacele pe care le are la dispoziție pentru a realiza aceste scopuri. Astfel, economia firmei face parte din grupul științelor economice care studiază relațiile și procesele ce au loc în subsistemul tehnico-productiv și subsistemul informațional-decizional al întreprinderii. Această disciplină tratează întreprinderea privită sub toate aspectele: de la forma juridică de funcționare, trecând prin analiza comportamentului întreprinderii ca agent economic în economia de piață, până la analiza relațiilor stabilite în procesul productiv, organizatoric, uman etc. Economia firmei nu se ocupă de aspectele specifice legate de funcționarea întreprinderilor industriale, agricole, comerciale etc., ci studiază ceea ce este comun întreprinderilor indiferent de ramura sau domeniul de care aparțin.

Economia firmei este o știință interdisciplinară, în legătură cu alte științe economice: management, marketing, drept, economia muncii, contabilitate, finanțe etc.

Ca disciplină teoretică, economia firmei folosește abstractizarea, inducția, deducția, modelarea economică. Ca disciplină aplicativă, economia firmei se bazează pe aplicarea principiului hedonist în unitățile economice, utilizând întregul arsenal de instrumente ale calculului economic, pentru fundamentarea și verificarea practică a afirmațiilor teoretice și legităților economice formulate de disciplinele teoretice generale.

Întrucât orice acțiune umană presupune un scop, un obiectiv, firma trebuie să-și aleagă obiectivele pe care dorește să le atingă, să ia deciziile necesare realizării lor și să transpună aceste decizii în acțiuni concrete. Aceste obiective se bazează pe norme și motivații ce țin de scopul activității întreprinderii și de politicile macroeconomice. Economia firmei propune demersurile teoretice și instrumentele specifice care să ajute la orientarea mersului întreprinderii spre țelurile formulate, în concordanță cu evoluția mediului economic.

Într-o formulare globală, *obiectul de studiu* al economiei firmei este microeconomia, înțeleasă prin modul de manifestare a comportamentului agenților economici, într-un anumit cadru instituțional care facilitează legăturile dintre aceștia în economia națională.

Sarcina economiei firmei este descrierea și explicarea fenomenelor și problemelor apărute în întreprindere; descoperirea, studierea și explicarea legilor dezvoltării și funcționării unei întreprinderi, dar care sunt comune tuturor firmelor, indiferent de forma juridică de organizare sau de forma de proprietate.

Scopul practic al economiei firmei este acela de a elabora bazele teoretico-aplicative ale economiei, organizării și gestiunii activității unei întreprinderi; adică a unui sistem de reguli, principii, legi, metode, tehnici, proceduri și măsuri care se sprijină pe logica obiectivă a dezvoltării activității economice a întreprinderilor și asigură ritmul optim de creștere a eficienței economice a acestora.

În cadrul *domeniilor de cercetare* ale economiei firmei se includ:

- modul concret de organizare și funcționare a firmei
- studierea aspectelor economice, organizatorice și sociologice ale utilizării eficiente a factorilor de producție
- mediul intern și mediul extern al firmei (economic, juridic, tehnologic, socio-cultural, științific, demografic, ecologic etc.)
- strategia și comportamentul strategic al firmei⁴
- legile de echilibru și măsurarea echilibrului în activitatea firmei.

Cuvinte cheie:

producție, repartiție, schimb, consum, sarcină, obiectiv, scop, finalitate, abstractizare, teoretic, aplicativ.

⁴ Strategia este constituită din totalitatea deciziilor cu implicații pe termen lung (mai mult de 5 ani) pe care le ia întreprinderea în funcție de mediul său.

TEMA 2

ÎNTRERINDERA – AGENT ECONOMIC CENTRAL AL ECONOMIEI DE PIAȚĂ

- 2.1. Noțiunea de întreprindere sau firmă
- 2.2. Trăsăturile definiției ale întreprinderii
- 2.3. Rolul și funcțiile întreprinderii
- 2.4. Finalitățile întreprinderii

2.1. Noțiunea de întreprindere sau firmă

Economia de piață reprezintă un mod de organizare și funcționare a economiei în care raportul dintre cerere și ofertă determină prioritățile în producerea bunurilor, în alegerea metodelor de organizare și combinare a factorilor de producție, iar prețurile reglează accesul la bunurile economice. Economia de piață se bazează pe preponderența proprietății private, pe libera inițiativă, pe existența concurenței, pe formarea liberă a prețurilor, pe un sistem financiar modern etc.

Așa cum bunurile materiale furnizate în mod spontan de natură sunt, în marea lor majoritate, inadecvate și insuficiente consumului, oamenii au căutat să-și satisfacă nevoile, dela cele mai elementare până la cele mai complexe, muncind și producând diferite bunuri. Dezvoltarea producției de mărfuri în sistemul economiei de piață a făcut necesară crearea unor organizații economice corespunzătoare, numite întreprinderi sau firme.

În economia de piață firma este agentul economic central, fundamental, care asiguă prosperitatea unei națiuni, forța ei economică.⁵ Precum sănătatea unui corp viu rezultă din sănătatea celulelor și organelor sale, tot așa vigoarea unei economii este suma prosperităților întreprinderilor ce o formează, de aceea este absolut necesar asigurarea condițiilor adecvate pentru crearea a tot mai multe firme ce ar desfășura o activitate rentabilă, aducătoare de profit.

Modul de organizare și funcționare al firmelor a evoluat continuu odată cu necesitățile producției, circulației și a consumului de bunuri.

Termenul de întreprindere provine din cuvântul francez *entreprise* și poate fi definit ca o organizație autonomă care își asigură existența și dezvoltarea prin folosirea și comercializarea unor produse cu scopul de a obține profit. Termenul firmă vine de la englezul *firm* și are o utilizare mai îngustă. Dicționarele explicative dau definiția firmei ca fiind denumirea convențională sub care funcționează o întreprindere. Dicționarele economice consideră acești doi termeni ca fiind sinonimi.

⁵ De menționat: condițiile formării și aplicării unui concept complet și coerent care să exprime conținutul firmei sunt întrunite numai în sistemul economiei de piață, sistemul economiei de comandă nu permite acest fapt, deoarece în acest sistem este limit principalul atribut al firmei – autonomia decizională.

Întreprinderea cunoaște mai multe definiții în dependență de punctul de vedere adoptat:

- *în optica economică* – întreprinderea, indiferent de forma de proprietate și dimensiune, este o formă de organizare umană autonomă, care reunește resurse materiale, umane și financiare, combinându-le în modul cele mai eficient, în scopul producerii de bunuri și servicii destinate a fi vândute pe piață în vederea satisfacerii nevoilor clienților și obținerii de profit; întreprinderea este veriga organizatorică unde se desăvârșește fuziunea între factorii de producție cu scopul obținerii de bunuri economice în structura, cantitatea și calitatea impuse de cererea de pe piață și obținerea unui profit. Astfel întreprinderea are posibilitate să-și exprime acțiunea sa în patru domenii distincte: producție, comercializare, finanțe și prestări de servicii. Întreprinderea suportă costuri corespunzând remunerării factorilor de producție utilizați care trebuie recompensați prin rezultatele producției sale. Cu alte cuvinte, întreprinderea trebuie să producă o valoare superioară costurilor sale;

- *în optica sociologică* – întreprinderea este o organizație care reunește diferiți actori (salariați, conducători, acționari) a căror obiective pot fi divergente, uneori chiar conflictuale; este un ansamblu de elemente interdependente, distinct de mediul exterior cu care toate intra în diferite relații și orientat către realizarea anumitor obiective;

- *în optica juridică* – întreprinderea este fie un obiect de drept, adică un ansamblu de bunuri, drepturi și obligații, fie un subiect de drept, adică o unitate dotată cu personalitate în numele căreia se vor realiza acte și fapte juridice.

În mod general, o întreprindere este considerată orice activitate ce are ca scop să vândă un produs sau un serviciu pe piață. Astfel, întreprindere poate fi considerată o uzină, o fabrică, o societate comercială, un magazin, un butic, o consignație, un cabinet medical, o bancă sau un birou notarial. Proprietarii întreprinderii sunt cei responsabili de comportamentul lor, sunt cei care încasează beneficiile și suportă costurile funcționării întreprinderii.

Întreprinderile își pot desfășura activitate în diferite domenii: industrie, construcții, agricultură, transporturi, telecomunicații, comerț, sectorul social-cultural, artă și altele. Totuși, un rol hotărâtor pentru avuția unei națiuni îl joacă firmele care produc bunuri și servicii în sfera producției materiale.

2.2. Trăsăturile definiției ale întreprinderii

Agenții economici sunt persoane sau grupuri de persoane fizice sau juridice care în calitate de participanți la viața economică, îndeplinesc roluri și au comportamente economice similare.

Gruparea agenților economici se poate face pe baza mai multor criterii, și anume: forma de proprietate, forma de organizare și modul de folosire a factorilor de producție.

După criteriul instituțional, agenții economici se grupează astfel:

- *întreprinderi* - acestea grupează toate unitățile instituționale, au ca funcție principală producerea de bunuri materiale și servicii destinate pieței și alcătuiesc sectorul productiv al economiei. Veniturile acestor agenți economici provin din vânzarea producției, scopul fiind obținerea de profit;

- *gospodariile sau menajele*, reprezentate de familii sau diferite unități consumatoare. Veniturile menajere provin din salarizarea persoanelor, din titlurile de proprietate, precum și din transferuri de proprietate efectuate de celelalte persoane;

- *instituțiile de credit și societățile de asigurare* - acestea sunt agenți economici care au ca funcție principală pe aceea de intermediar financiar între ceilalți agenți economici;

- *administrațiile publice* - care exercită funcția de redistribuire a veniturilor pe baza serviciilor prestate. Veniturile acestora provin din vărsămintele obligatorii efectuate de unități care aparțin celorlalte categorii de agenți economici;

- *administrațiile private* - reprezentate de acei agenți economici care grupează organismele private, cum ar fi organizațiile, asociațiile sau fundațiile. Veniturile provin în principal din contribuții voluntare, cotizații, venituri din proprietăți;

- *administrațiile străine* - aflate pe teritoriul țării de referință cu care agenții economici autohtoni efectuează tranzacții economice.

În această ordine de idei, întreprinderea are o serie de trăsături definitorii care o diferențiază de celelalte categorii de agenți economici:

I – întreprinderea este o unitate economică de producție și repartiție.

Ca unitate de producție întreprinderea reprezintă un agent economic care combină factorii de producție în modul cel mai eficient și produce bunuri și servicii, nu pentru consum propriu, ci pentru scoaterea lor pe piață, astfel satisfăcând consumatorul sub aspect cantitativ, calitativ și ca nivel al prețului.

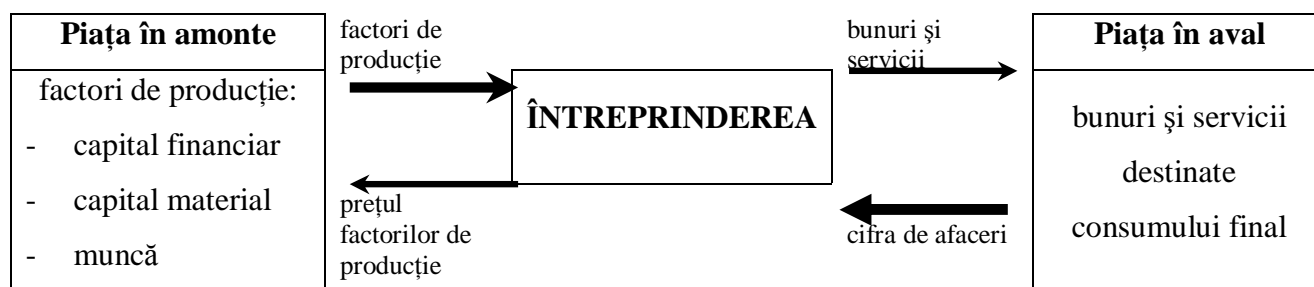
Ca unitate de repartiție întreprinderea plasează bunurile și serviciile sale pe piață spre a fi vândute și nu oferite cu titlu gratuit ca în cazul unui organ al autorității publice.

II – întreprinderea este un agent economic de repartiție primară a veniturilor.

Veniturile întreprinderii sunt obținute pe piața în aval (de desfacere). Repartiția acestor venituri se numește primară deoarece pentru beneficiarii lor ele nu sunt definitive și vor suferi încă prelevări obligatorii (impozite) și completări pe seama veniturilor sociale (subvenții). Distribuția veniturilor va avea loc în două direcții:

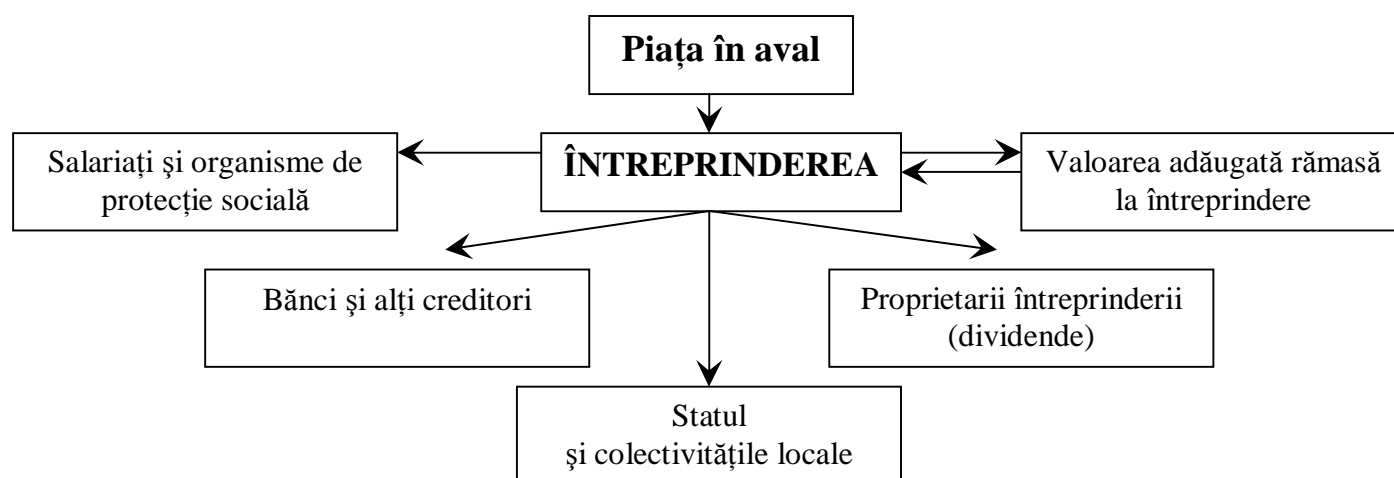
1. pentru obținerea resurselor de pe piața factorilor de producție. (vezi fig.2.1)

Figura 2.1



2. pentru achitarea agenților economici care au participat la procesul de producție. (vezi fig.2.2)

Figura 2.2



III – întreprinderea este o celulă socială, un grup uman dirijat format din indivizi cu aspirații proprii ce trebuie să fie satisfăcute: nivelul de salarizare, stabilitatea locului de muncă, promovarea pe scară ierarhică, formarea continuă, îmbunătățirea condițiilor de muncă, climat psihosocial favorabil etc. Dacă aceste dorințe nu sunt satisfăcute, individul se va implica cât mai puțin posibil în activitatea întreprinderii, se vor declanșa conflicte ce vor compromite competitivitatea întreprinderii.

În studierea modului de satisfacere a salariaților trebuie să se aibă în vedere că întreprinderea este un grup social eterogen de subgrupuri și indivizi. Aceștia se deosebesc prin nivelul de calificare, cultură, religie, statut social, interese, scopuri urmărite etc. Dar, în același timp, fiecare în parte participă și contribuie prin munca sa la realizarea obiectivelor întreprinderii stabilite de sistemul de management.

IV – întreprinderea este un centru autonom de decizie economică, care hotărăște principalele variabile ale activității întreprinderii: natura produsului, cantitatea și calitatea, prețul, felul și cantitatea resurselor utilizate, modul lor de combinare etc. Astfel, deciziile luate de sistemul

de management al întreprinderii reprezintă alegeri (alternative) economice referitoare la utilizarea resurselor sale limitate pentru a îndeplini obiectivele stabilite cu cea mai mare eficiență economică. Puterea de decizie a întreprinderii rezultă din autonomia funcțională care o are întreprinderea în economia de piață, conferindu-le liberă dispoziție asupra patrimoniului.

2.3. Rolul și funcțiile întreprinderii

Întreprinderea are un rol hotărâtor în dezvoltarea economică a oricărei țări, în determinarea potențialului acesteia. De costurile cu care se obțin bunuri și servicii, de calitatea acestora și de capacitatea întreprinderii de a le comercializa profitabil depind în realitate puterea economică și nivelul de trai al unei țări. Mai mult, firmele produc bunuri și servicii, pe această bază distribuie veniturile din activitatea lor și creează locuri de muncă.

Rolul întreprinderii în circuitul economic al unei țări este exercitat prin îndeplinirea celor trei funcții ale acesteia:

1. *Funcția economică* – adică întreprinderea este cadrul unde se desfășoară producția, iar în acest cadru se combină factorii de producție astfel încât să se obțină răspunsul optim la semnalele pieței prin creșterea productivității și competitivității, și reducerea costurilor de producție. Funcția economică se realizează sub două aspecte: în primul rând întreprinderea este creatoare de valoare adăugată, și în al doilea rând, întreprinderea participă la distribuirea veniturilor.

Valoarea adăugată pe care o creează o întreprindere se măsoară prin diferența între valoarea bunurilor pe care le vinde și valoarea celor pe care ar trebui să le cumpere pentru a putea produce. Valoarea adăugată creată de întreprindere este distribuită de acestea pe destinații bine precizate: furnizorii de bunuri și servicii, personalul, proprietarul, statul, sumele rămase la dispoziția întreprinderii.

Suma valorii adăugate realizate de ansamblul întreprinderilor constituie bogăția naturală sau produsul intern brut. Se poate spune că întreprinderea, creând valoare adăugată și redistribuind sub diferite forme către alți agenți constituie un rol esențial în activitatea unei țări.

2. *Funcția socială* – adică întreprinderea există prin indivizi (salariați) și pentru indivizi (consumatori), astfel fiind un factor de mobilitate și de echilibru social. Ea poartă răspundere socială specifică atât față de unii, cât și față de alții. Față de salariați, care își consacră o mare parte din viața lor cotidiană muncii, întreprinderea poartă răspundere de a le crea condiții favorabile de muncă și de salarizare. La luarea deciziilor trebuie de avut în vedere că întreprinderea este compusă din mai mulți indivizi ce au aspirații când divergente, când convergente și în aceste condiții trebuie să se urmărească satisfacerea majorității așteptărilor lor urmărind, în același timp, ca ele să nu contravină aspirațiilor dominante ale grupului în întregime sau ale întreprinderii. Față de consumatori întreprinderea se obligă să furnizeze bunuri și servicii calitative, diversificate, în

cantități suficiente și la prețuri avantajoase. Pe de altă parte, întreprinderea va culege de la consumatori informații cuprinzătoare cu privire la produsele consumate și la necesitățile ce urmează a fi satisfăcute.

3. *Funcția publică* – adică întreprinderea nu este o unitate închisă în ea însăși, ci depinde de sistemul economic și social în care își desfășoară activitatea, dar și pe care îl poate influența la rândul său.

2.4. Finalitățile întreprinderii

Finalitatea unei întreprinderi reprezintă rațiunea existenței sale: crearea de bogăție în armonie cu dorințele sale și cu cele ale societății în care își desfășoară activitatea. Ea diferă de la o întreprindere la alta și depinde de sistemul de valori acceptate de conducere și de constrângerile legate de mediu. De asemenea, finalitățile întreprinderii suferă mutații de-a lungul diferitelor stadii de dezvoltare economică.

În general, finalitatea este de natură calitativă, nu este cuantificabilă și nici dependentă de timp. După unii autori, finalitatea întreprinderii constă în orientarea activității acesteia spre patru obiective fundamentale:

- | | |
|---------------|-----------------------------|
| § profitul | § dezvoltarea |
| § securitatea | § responsabilitatea socială |

Profitul este finalitatea esențială a întreprinderii într-o economie de piață, o necesitate, un imperativ. Profitul reprezintă spațiul de echilibru de gestiune și se exprimă prin formula:

$$\pm P = V - C$$

dacă $P_{\text{planificat}} \approx P_{\text{realizat}} \rightarrow$ echilibru de gestiune

dacă $P_{\text{planificat}} \neq P_{\text{realizat}} \rightarrow$ dezechilibru de gestiune, care poate fi (+) dacă se realizează mai mult decât se planifică sau (-) dacă se realizează un profit mai mic decât cel planificat.

Această finalitate se conturează odată cu apariția și consolidarea capitalismului și a industrializării. Numai în acest caz profitul este proprietatea exclusivă a proprietarului capitalului, preocuparea primordială și mobilul cel mai eficient al acestuia, excluzând orice preocupare de ordin social. Finalitatea astfel formulată, precum și comportamentele ce decurg din această finalitate sunt expresia așa-numitului capitalism sălbatic, criticat de numeroși specialiști din diferite domenii.

În condițiile economiei de piață moderne profitul rămâne prima finalitate a întreprinderii, dar nu și singura. Au apărut și s-au dezvoltat și alte finalități, dar realizarea lor este subordonată obținerii unui nivel satisfăcător de profit.

Securitatea reprezintă siguranța sau supraviețuirea în condițiile unei piețe concurențiale, stabilitatea profitului și a ratei lui de creștere, precum și evitarea falimentului. Pentru a atinge acest rezultat întreprinderea trebuie să ia o serie de măsuri ce privesc:

- a) urmărirea apariției unor noi concurenți pe piață sau gruparea concurenților existenți în entități mai puternice (prin fuziuni sau absorbții);
- b) asocierea la diferite înțelegeri privind cercetările științifice, aprovizionările, tehnologiile de fabricație, prețurile, împărțirea pieței pe zone de influență etc.;
- c) achiziția de noi mijloace tehnice și tehnologii de producție, distribuție și management;
- d) observarea și analiza permanentă a situației pieței și evoluției pârghiilor ei: cerere, ofertă, preț, concurență.

Dezvoltarea constă în crearea de produse noi, modernizarea celor existente, elaborarea unor noi procedee de fabricație și îmbunătățirea celor existente. Dezvoltarea nu se referă numai la produs, ci ea cuprinde și posibilitatea de folosirea de care poate beneficia utilizatorul, mergând până la modificarea produsului, a circuitelor de distribuție, a mijloacelor de vânzare etc., toate acestea necesitând promovarea vânzărilor.

Observație: dezvoltarea și securitatea unor industrii pot aduce prejudicii altora, antrenând recesiune și insecuritate. De exemplu industria televizoarelor aduce prejudicii industriei de cinema, textilele sintetice – fibrelor naturale, apariția computerului a înghițit industria diferitor tipuri de socotelnițe și de mașini de scris, discurile și benzile magnetice au fost înlocuite cu discurile optice care au o memorie mai mare și sunt mai accesibile la preț etc. De asemenea, o întreprindere industrială lărgindu-și teritoriile va știrba din pământurile arabile sau păduri, afectând atât agricultura, cât și sistemul ecologic. Pentru a putea face față acestor mutații se impune o bună gestiune și organizare, precum și un management modern.

Responsabilitatea socială se referă la satisfacerea dorințelor de ordin social al personalului întreprinderii (venituri corespunzătoare și sigure, sponsorizarea activităților cu caracter social-cultural și educativ-instructiv, ameliorarea condițiilor de viață și de muncă, acordarea de ajutoare și indemnizații), precum și a clienților. Luarea în calcul a responsabilității sociale, deși are un caracter voluntar, se distinge clar de filantropie. Ea implică o schimbare de cultură în cadrul întreprinderii și se înscrie în centrul strategiei sale. Mai mult, orice întreprindere lucrează în rețea, de aceea este absolut necesar ca și partenerii săi să respecte aceeași abordare.

Responsabilitatea socială este noțiunea care semnifică un nou proiect, potrivit căruia sectorul privat contribuie la apariția unei noi etici globale. Redefinind rolul întreprinderii, al standardelor și valorilor sale, aceste noțiuni constituie un răspuns la fenomenul mondializării și la consecințele sale imediate:

- § creșterea conștiinței etice a consumatorilor;
- § apariția unei noi percepții cu privire la rolul responsabilității întreprinderii în societate.

Responsabilitatea socială înseamnă angajarea întreprinderii în respectarea unui ansamblu de principii care depășesc simpla aplicare a dispozițiilor legale. Aceste principii se bazează cel mai adesea pe instrumente internaționale universal recunoscute, precum convențiile Organizației

Internaționale a Muncii (OIT), Declarația Universală a Drepturilor Omului și Declarația de la Rio cu privire la dezvoltarea durabilă. Domeniile în care se exercită responsabilitatea socială sunt: mediul, condițiile de lucru, drepturile omului, etica comercială (lupta împotriva corupției) și conducerea întreprinderii. Satisfacerea acestor principii duce la formarea unei imagini favorabile în rândul clienților, a potențialilor consumatori și a societății în întregime.

Statele, instituțiile interguvernamentale și autoritățile locale au un interes vital în susținerea și promovarea responsabilității sociale a întreprinderilor. Acest interes s-a exprimat deja în măsuri legislative în Marea Britanie, Suedia, Belgia, Germania și Franța. Aplicată întreprinderilor multinaționale, responsabilitatea socială este un mijloc prin care o majoritate beneficiază de mondializare. Dacă se aplică întreprinderilor naționale, responsabilitatea socială este o sursă de prosperitate pentru economie, iar statele au mijlocul de a proteja imaginea țării lor, care poate depinde în mare măsură de reputația, imaginea, competitivitatea și deschiderea internațională a întreprinderii.

La nivel de întreprindere, motivații ale angajamentului acesteia într-un demers de responsabilitatea socială sunt:

- conștientizarea și convingerea unor conducători de întreprindere asupra importanței economice a respectării cerințelor sociale și de mediu. Astfel, firma
 - Ø își va îmbunătăți reputația și capacitățile de funcționare,
 - Ø își va consolida competitivitatea,
 - Ø își va reduce riscurile juridice, operaționale și cele ce țin de imagine,
 - Ø își îmbunătățește productivitatea, loialitatea și motivarea personalului,
 - Ø își va mări capacitatea de atragere a investitorilor;
- presiunile sociale din partea unor ONG-uri sau a asociațiilor de consumatori,
- dorința de a anticipa aplicarea unor instrumente juridice de constrângere de către instituțiile statului.

O importanță deosebită în atingerea finalităților întreprinderii o au factorii de decizie în elaborarea strategiei manageriale. Aceștia sunt: conjunctura, piața, obiectivul, concurența și mijloacele.

Cuvinte cheie:

Agent economic, întreprindere, firmă, menaje, instituție de credit, administrații publice, administrații private, administrații străine, repartitia primară a veniturilor, repartitia secundară a veniturilor, firma în optica economică, firma în optica sociologică, firma în optica juridică, profit, securitate, dezvoltare, diversificare, inovare, modernizare, responsabilitate socială.

Eseu: „Responsabilitatea socială –factor de performanță a firmei”⁶

⁶ Studenții pot face referire la un anumit tip de întreprindere (IMM, corporații, de producție, comerț etc.) sau se pot axa pe un model abstract de firmă.

TEMA 2. ÎNTREPRINDEREA – AGENT ECONOMIC CENTRAL AL ECONOMIEI DE PIAȚĂ

1. Noțiunea de întreprindere sau firmă
2. Trăsăturile definiției ale întreprinderii
3. Rolul și funcțiile întreprinderii
4. Finalitățile întreprinderii
5. Tipologia întreprinderilor

1. Noțiunea de întreprindere sau firmă

Economia de piață reprezintă un mod de organizare și funcționare a economiei în care raportul dintre cerere și ofertă determină prioritățile în producerea bunurilor, în alegerea metodelor de organizare și combinare a factorilor de producție, iar prețurile reglează accesul la bunurile economice. Economia de piață se bazează pe preponderența proprietății private, pe libera inițiativă, pe existența concurenței, pe formarea liberă a prețurilor, pe un sistem financiar modern etc.

Așa cum bunurile materiale furnizate în mod spontan de natură sunt, în marea lor majoritate, inadecvate și insuficiente consumului, oamenii au căutat să-și satisfacă nevoile, dela cele mai elementare până la cele mai complexe, muncind și producând diferite bunuri. Dezvoltarea producției de mărfuri în sistemul economiei de piață a făcut necesară crearea unor organizații economice corespunzătoare, numite întreprinderi sau firme.

În economia de piață firma este agentul economic central, fundamental, care asiguă prosperitatea unei națiuni, forța ei economică. Precum sănătatea unui corp viu rezultă din sănătatea celulelor și organelor sale, tot așa vigoarea unei economii este suma prosperităților întreprinderilor ce o formează, de aceea este absolut necesar asigurarea condițiilor adecvate pentru crearea a tot mai multe firme ce ar desfășura o activitate rentabilă, aducătoare de profit.

Modul de organizare și funcționare al firmelor a evoluat continuu odată cu necesitățile producției, circulației și a consumului de bunuri.

Termenul de întreprindere provine din cuvântul francez *entreprise* și poate fi definit ca o organizație autonomă care își asigură existența și dezvoltarea prin folosirea și comercializarea unor produse cu scopul de a obține profit. Termenul firmă vine de la englezul *firm* și are o utilizare mai îngustă. Dicționarele explicative dau definiția firmei ca fiind denumirea convențională sub care funcționează o întreprindere. Dicționarele economice consideră acești doi termeni ca fiind sinonimi.

Întreprinderea cunoaște mai multe definiții în dependență de punctul de vedere adoptat:

- în *optica economică* – întreprinderea, indiferen de forma de proprietate și dimensiune, este o formă de organizare umană autonomă, care reunește resurse materiale, umane și financiare, combinându-le în modul cele mai eficient, în scopul producerii de bunuri și servicii destinate a fi

vândute pe piață în vederea satisfacerii nevoilor clienților și obținerii de profit; întreprinderea este veriga organizatorică unde se desăvârșește fuziunea între factorii de producție cu scopul obținerii de bunuri economice în structura, cantitatea și calitatea impuse de cererea de pe piață și obținerea unui profit. Astfel întreprinderea are posibilitate să-și exprime acțiunea sa în patru domenii distincte: producție, comercializare, finanțe și prestări de servicii. Întreprinderea suportă costuri corespunzând remunerării factorilor de producție utilizați care trebuie recompensați prin rezultatele producției sale. Cu alte cuvinte, întreprinderea trebuie să producă o valoare superioară costurilor sale;

- *în optica sociologică* – întreprinderea este o organizație care reunește diferiți actori (salariați, conducători, acționari) a căror obiective pot fi divergente, uneori chiar conflictuale; este un ansamblu de elemente interdependente, distinct de mediul exterior cu care toate intra în diferite relații și orientat către realizarea anumitor obiective;

- *în optica juridică* – întreprinderea este fie un obiect de drept, adică un ansamblu de bunuri, drepturi și obligații, fie un subiect de drept, adică o unitate dotată cu personalitate în numele căreia se vor realiza acte și fapte juridice.

În mod general, o întreprindere este considerată orice activitate ce are ca scop să vândă un produs sau un serviciu pe piață. Astfel, întreprindere poate fi considerată o uzină, o fabrică, o societate comercială, un magazin, un butic, o consignație, un cabinet medical, o bancă sau un birou notarial.

Întreprinderile își pot desfășura activitate în diferite domenii: industrie, construcții, agricultură, transporturi, telecomunicații, comerț, sectorul social-cultural, artă și altele. Totuși, un rol hotărâtor pentru avuția unei națiuni îl joacă firmele care produc bunuri și servicii în sfera producției materiale.

2. Trăsăturile definitorii ale întreprinderii

Agenții economici sunt persoane sau grupuri de persoane fizice sau juridice care în calitate de participanți la viața economică, îndeplinesc roluri și au comportamente economice similare.

Gruparea agenților economici se poate face pe baza mai multor criterii, și anume: forma de proprietate, forma de organizare și modul de folosire a factorilor de producție.

După criteriul instituțional, agenții economici se grupează astfel:

- *întreprinderi* - acestea grupează toate unitățile instituționale, au ca funcție principală producerea de bunuri materiale și servicii destinate pieței și alcătuiesc sectorul productiv al economiei. Veniturile acestor agenți economici provin din vânzarea producției, scopul fiind obținerea de profit;

- *gospodariile sau menajele*, reprezentate de familii sau diferite unități consumatoare. Veniturile menajere provin din salarizarea persoanelor, din titlurile de proprietate, precum și din transferuri de proprietate efectuate de celelalte persoane;

- *instituțiile de credit și societățile de asigurare* - acestea sunt agenți economici care au ca funcție principală pe aceea de intermediar financiar între ceilalți agenți economici;

- *administrațiile publice* - care exercită funcția de redistribuire a veniturilor pe baza serviciilor prestate. Veniturile acestora provin din vărsămintele obligatorii efectuate de unități care aparțin celorlalte categorii de agenți economici;

- *administrațiile private* - reprezentate de acei agenți economici care grupează organismele private, cum ar fi organizațiile, asociațiile sau fundațiile. Veniturile provin în principal din contribuții voluntare, cotizații, venituri din proprietăți;

- *administrațiile străine* - aflate pe teritoriul țării de referință cu care agenții economici autohtoni efectuează tranzacții economice.

În această ordine de idei, întreprinderea are o serie de trăsături definitorii care o diferențiază de celelalte categorii de agenți economici:

I – întreprinderea este o unitate economică de producție și repartiție.

Ca unitate de producție întreprinderea reprezintă un agent economic care combină factorii de producție în modul cel mai eficient și produce bunuri și servicii, nu pentru consum propriu, ci pentru scoaterea lor pe piață, astfel satisfăcând consumatorul sub aspect cantitativ, calitativ și ca nivel al prețului.

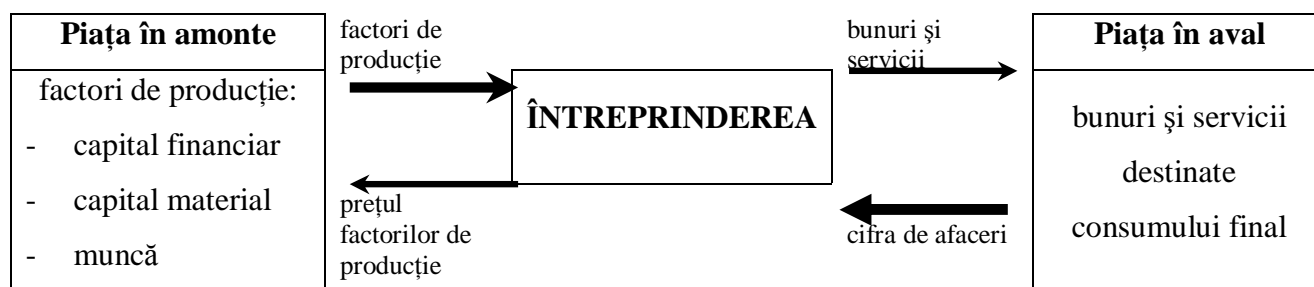
Ca unitate de repartiție întreprinderea plasează bunurile și serviciile sale pe piață spre a fi vândute și nu oferite cu titlu gratuit ca în cazul unui organ al autorității publice.

II – întreprinderea este un agent economic de repartiție primară a veniturilor.

Veniturile întreprinderii sunt obținute pe piața în aval (de desfacere). Repartiția acestor venituri se numește primară deoarece pentru beneficiarii lor ele nu sunt definitive și vor suferi încă prelevări obligatorii (impozite) și completări pe seama veniturilor sociale (subvenții). Distribuția veniturilor va avea loc în două direcții:

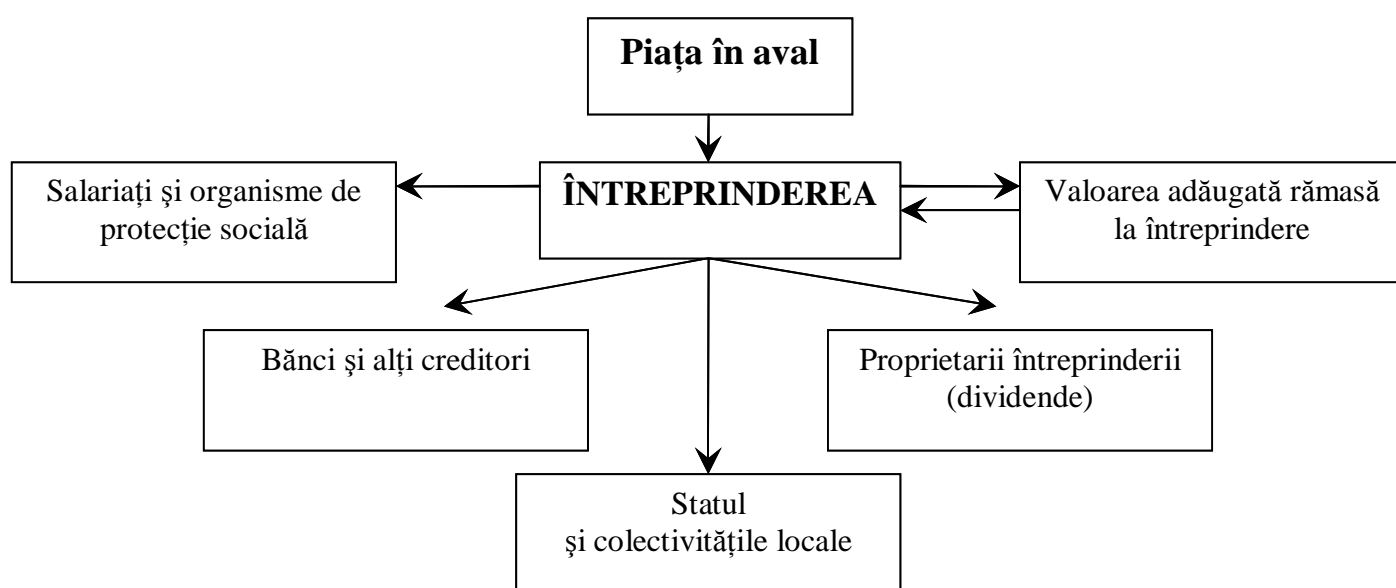
1. pentru obținerea resurselor de pe piața factorilor de producție. (vezi fig.1)

Figura 1



2. pentru achitarea agenților economici care au participat la procesul de producție. (vezi fig.2)

Figura 2



III – întreprinderea este o celulă socială, un grup uman dirijat format din indivizi cu aspirații proprii ce trebuie să fie satisfăcute: nivelul de salarizare, stabilitatea locului de muncă, promovarea pe scară ierarhică, formarea continuă, îmbunătățirea condițiilor de muncă, climat psihosocial favorabil etc. Dacă aceste dorințe nu sunt satisfăcute, individul se va implica cât mai puțin posibil în activitatea întreprinderii, se vor declanșa conflicte ce vor compromite competitivitatea întreprinderii.

În studierea modului de satisfacere a salariaților trebuie să se aibă în vedere că întreprinderea este un grup social eterogen de subgrupuri și indivizi. Aceștia se deosebesc prin nivelul de calificare, cultură, religie, statut social, interese, scopuri urmărite etc. Dar, în același timp, fiecare în parte participă și contribuie prin munca sa la realizarea obiectivelor întreprinderii stabilite de sistemul de management.

IV – întreprinderea este un centru autonom de decizie economică, care hotărăște principalele variabile ale activității întreprinderii: natura produsului, cantitatea și calitatea, prețul, felul și cantitatea resurselor utilizate, modul lor de combinare etc. Astfel, deciziile luate de sistemul de management al întreprinderii reprezintă alegeri (alternative) economice referitoare la utilizarea resurselor sale limitate pentru a îndeplini obiectivele stabilite cu cea mai mare eficiență economică. Puterea de decizie a întreprinderii rezultă din autonomia funcțională pe care o are întreprinderea în economia de piață, conferindu-le liberă dispoziție asupra patrimoniului.

3. Rolul și funcțiile întreprinderii

Întreprinderea are un rol hotărâtor în dezvoltarea economică a oricărei țări, în determinarea potențialului acesteia. De costurile cu care se obțin bunuri și servicii, de calitatea acestora și de capacitatea întreprinderii de a le comercializa profitabil depind în realitate puterea economică și nivelul de trai al unei țări.

Rolul întreprinderii în circuitul economic al unei țări este exercitat prin îndeplinirea celor trei funcții ale acesteia:

1. Funcția economică – adică întreprinderea este cadrul unde se desfășoară producția, iar în acest cadru se combină factorii de producție astfel încât să se obțină răspunsul optim la semnalele pieței prin creșterea productivității și competitivității, și reducerea costurilor de producție. Funcția economică se realizează sub două aspecte: în primul rând întreprinderea este creatoare de valoare adăugată, și în al doilea rând, întreprinderea participă la distribuirea veniturilor.

Valoarea adăugată pe care o creează o întreprindere se măsoară prin diferența între valoarea bunurilor pe care le vinde și valoarea celor pe care ar trebui să le cumpere pentru a putea produce. Valoarea adăugată creată de întreprindere este distribuită de acestea pe destinații bine precizate: furnizorii de bunuri și servicii, personalul, proprietarul, statul, sumele rămase la dispoziția întreprinderii.

Suma valorii adăugate realizate de ansamblul întreprinderilor constituie bogăția naturală sau produsul intern brut. Se poate spune că întreprinderea, creând valoare adăugată și redistribuind sub diferite forme către alți agenți constituie un rol esențial în activitatea unei țări.

2. Funcția socială – adică întreprinderea există prin indivizi (salariați) și pentru indivizi (consumatori), astfel fiind un factor de mobilitate și de echilibru social. Ea poartă răspundere socială specifică atât față de unii, cât și față de alții. Față de salariați, care își consacră o mare parte din viața lor cotidiană muncii, întreprinderea poartă răspundere de a le crea condiții favorabile de muncă și de salarizare. La luarea deciziilor trebuie de avut în vedere că întreprinderea este compusă din mai mulți indivizi ce au aspirații când divergente, când convergente și în aceste condiții trebuie să se urmărească satisfacerea majorității așteptărilor lor urmărind, în același timp, ca ele să nu

contravină aspirațiilor dominante ale grupului în întregime sau ale întreprinderii. Față de consumatori întreprinderea se obligă să furnizeze bunuri și servicii calitative, diversificate, în cantități suficiente și la prețuri avantajoase. Pe de altă parte, întreprinderea va culege de la consumatori informații cuprinzătoare cu privire la produsele consumate și la necesitățile ce urmează a fi satisfăcute.

3. *Funcția publică* – adică întreprinderea nu este o unitate închisă în ea însăși, ci depinde de sistemul economic și social în care își desfășoară activitatea, dar și pe care îl poate influența la rândul său.

4. Finalitățile întreprinderii

Finalitatea unei întreprinderi reprezintă rațiunea existenței sale: crearea de bogăție în armonie cu dorințele sale și cu cele ale societății în care își desfășoară activitatea. Ea diferă de la o întreprindere la alta și depinde de sistemul de valori acceptate de conducere și de constrângerile legate de mediu. În general, finalitatea este de natură calitativă, nu este cuantificabilă și nici dependentă de timp.

După unii autori, finalitatea întreprinderii constă în orientarea activității acesteia spre patru obiective fundamentale:

- profitul
- securitatea
- dezvoltarea
- responsabilitatea socială.

Profitul este finalitatea esențială a întreprinderii într-o economie de piață, o necesitate, un imperativ. Profitul reprezintă spațiul de echilibru de gestiune și se exprimă prin formula:

$$\pm P = V - C$$

dacă $P_{\text{planificat}} \approx P_{\text{realizat}} \rightarrow$ echilibru de gestiune

dacă $P_{\text{planificat}} \neq P_{\text{realizat}} \rightarrow$ dezechilibru de gestiune, care poate fi (+) dacă se realizează mai mult decât se planifică sau (-) dacă se realizează un profit mai mic decât cel planificat.

Securitatea reprezintă siguranța sau supraviețuirea în condițiile unei piețe concurențiale, stabilitatea profitului și a ratei lui de creștere, precum și evitarea falimentului. Pentru a atinge acest rezultat întreprinderea trebuie să ia o serie de măsuri ce privesc:

- e) urmărirea apariției unor noi concurenți pe piață sau gruparea concurenților existenți în entități mai puternice (prin fuziuni sau absorbții);
- f) asocierea la diferite înțelegeri privind cercetările științifice, aprovizionările, tehnologiile de fabricație, prețurile, împărțirea pieței pe zone de influență etc.;
- g) achiziția de noi mijloace tehnice și tehnologii de producție, distribuție și management;

h) observarea și analiza permanentă a situației pieței și evoluției pârghiilor ei: cerere, ofertă, preț, concurență.

Dezvoltarea constă în crearea de produse noi, modernizarea celor existente, elaborarea unor noi procedee de fabricație și îmbunătățirea celor existente. Dezvoltarea nu se referă numai la produs, ci ea cuprinde și posibilitatea de folosirea de care poate beneficia utilizatorul, mergând până la modificarea produsului, a circuitelor de distribuție, a mijloacelor de vânzare etc., toate acestea necesitând promovarea vânzărilor.

Observatie: dezvoltarea și securitatea unor industrii pot aduce prejudicii altora, antrenând recesiune și insecuritate. De exemplu industria televizoarelor aduce prejudicii industriei de cinema, textilele sintetice – fibrelor naturale etc. Pentru a putea face față acestor mutații se impune o bună gestiune și organizare, precum și un management modern.

Responsabilitatea socială se referă la satisfacerea dorințelor de ordin social al personalului întreprinderii: venituri corespunzătoare și sigure, sponsorizarea activităților cu caracter social-cultural și educativ-instructiv, ameliorarea condițiilor de viață și de muncă, acordarea de ajutoare și indemnizații etc. Satisfacerea acestor dorințe duce la formarea unei imagini favorabile în rândul clienților și a potențialilor consumatori.

O importanță deosebită în atingerea finalităților întreprinderii o au factorii de decizie în elaborarea strategiei manageriale. Aceștia sunt: conjunctura, piața, obiectivul, concurența și mijloacele.

5. Tipologia întreprinderilor

Pentru a se adapta la problemele pe care trebuie să le rezolve și pentru a atinge obiectivele pe care și le-au fixat, întreprinderile iau forme diverse.

1. După natura activității întreprinderii.

Natura activității permite să se facă o distincție foarte generală între următoarele tipuri de întreprinderi:

- întreprinderi agricole (din sectorul primar),
- întreprinderi industriale (din sectorul secundar),
- întreprinderi prestatoare de servicii (din sectorul terțiar).

2. După forma juridică se pot face distincții între întreprinderile sectorul privat.

Caracteristicile esențiale ale unei întreprinderi private se referă la următoarele aspecte: *în primul rând* inițiativa constituirii și funcționării aparține integral întreprinzătorului; *în al doilea rând* posedarea unui capital minim este obligatorie; *în al treilea rând* independența deplină în ceea ce privește direcționarea și nu în ultimul rând asumarea integrală a riscurilor ei sociale implicate de operațiunile întreprinderii.

Întreprinderile private se împart după numărul posesorilor de capital în:

- întreprinderi individuale – sunt acelea în care personalitatea juridică a unei întreprinderi se confruntă cu aceea a întreprinzătorului, iar patrimoniul aparține unei singure persoane. Avantajele unei astfel de întreprinderi se referă la afacerea întreprinzătorului care se bucură de o mare autonomie și libertate în munca sa. Ca inconveniente pot fi menționate: responsabilitatea întreprinzătorului care este nelimitată, în situație de deces a proprietarului sau decedarea întreprinzătorului apar consecințe fiscale mai greu de realizat, de asemenea în mod frecvent în aceste întreprinderi se duce lipsă de capital și de aceea sunt limitate în dezvoltarea lor.
- întreprinderi de grup – au drept trăsătură definitorie dreptul de posesiune asupra patrimoniului a cel puțin două persoane. Întreprinderile de grup îmbracă două forme: întreprinderi familiale și întreprinderi societare. *Întreprinderea familială* se caracterizează prin aceea că patrimoniul se află în coproprietatea membrilor unei familii. De obicei, întreprinderile familiale sunt de mici dimensiuni iar membrii familiei sunt nu numai proprietarii săi, ci și lucrătorii efectivi în cadrul acesteia. *Întreprinderea societară* este caracterizată prin împărțirea patrimoniului între mai multe persoane, iar administrarea și conducerea întreprinderii se face colectiv. De obicei, membrii unei întreprinderi societare sunt puțini la număr și se cunosc între ei. Cele mai răspândite forme ale întreprinderilor societare sunt societatea pe acțiuni și societatea cu răspundere limitată.
- întreprinderi cooperatiste – constituie o formă de întreprindere privată cu exercitarea specifică a dreptului de proprietate asupra patrimoniului de către mai multe persoane, care prin actul de constituire devin sub mai multe forme și coparticipanți la conducere. Cooperativele s-au dezvoltat începând cu secolul XIX în diferite sectoare de activitate, putând fi grupate astfel:
 - a. cooperative de consum, apărute în Anglia în sec. XIX,
 - b. cooperative meșteșugărești,
 - c. cooperative agricole,
 - d. cooperative tip societati mutuale, întâlnite în sectorul creditului și al asigurărilor.
- întreprinderile publice sunt caracterizate prin aceea că capitalul și puterea de decizie aparțin unei instituții publice cum ar fi statul sau colectivitatea locală, care își asumă în totalitate sau parțial, funcția de întreprinzător. Aceste întreprinderi se înființează prin acte decizionale ale puterii publice, reglementate potrivit cadrului juridic specific fiecărei țări. Rostul lor este de a permite statului să controleze anumite sectoare majore ale economiei naționale și să influențeze anumite sectoare economico-sociale pe termen lung. Se împart în: *întreprinderi semipublice* - în care puterea publică contribuie parțial la finanțarea, conducerea și controlul activității, ea participând alături de una sau mai multe întreprinderi private; *întreprinderea publică propriu-zisă* - statul deține întregul capital și își asumă toate prerogativele de conducere prin intermediul agenților săi.

Alte criterii de clasificare ale întreprinderilor sunt: după numărul de angajați, cifra de afaceri: mici, mijlocii, mari.

TEMA 3

ANALIZA SISTEMICĂ ȘI ÎNTREPRINDEREA

3.1. Noțiuni generale cu privire la sistem

3.2. Aplicarea noțiunii de sistem la întreprindere

3.3. Caracteristicile sistemului întreprindere

3.1. Noțiuni generale cu privire la sistem

Noțiunea de sistem s-a conturat odată cu Gestalt Theorie (1931), fiind una dintre cele mai cuprinzătoare idei ale gândirii umane, și poate tocmai de aceea teoria generală a sistemelor nu a reușit să dea o definiție unanim recunoscută acestui concept.

Gestalt este un termen din psihologie, provine din limba germană și înseamnă “formă, figură, configurație; ceva pus împreună; ceva ce este aparent, perceput, conștient”. În limba română nu există un echivalent perfect pentru acest termen. Preluat din filosofia și psihologia germană, termenul este folosit pentru a desemna o structură, o unitate organică. Teoria Gestalt subliniază faptul că întregul este întotdeauna mai mult decât suma părților componente, relațiile dintre aceste părți au cel puțin aceeași importanță asupra comportamentului întregului ca și asupra elementelor componente propriu-zise. De aceea, caracteristicile întregului nu pot fi deduse din caracteristicile părților luate separat. Mai mult, nu numai întregul depinde de comportamentul părților componente, dar și caracteristicile fiecărei părți sunt determinate de comportamentul întregului.

Teoria Gestalt a debutat în Germania și Austria, ca o mișcare de protest împotriva școlii asociaționiste și a școlii structurale care recomandau pentru studiul realității și experienței descompunerea acestora în părți componente simple și studierea lor separată. Această teorie a constituit o încercare de a adăuga o dimensiune umanistă studiului științific. Nucleul școlii gestaltice l-au format psihologii Max Wertheimer, Wolfgan Köhler și Kurt Koffka.

Cercetările lor au pornit de la studiul unei iluzii optice, numite fenomenul phi. Fenomenul phi este o iluzie vizuală prin care obiectele statice înfățișate în succesiune rapidă (atât de repede încât ele nu pot fi percepute separat) par să se miște. De asemenea, ochiul omului nu percepe puncte prea mici, în schimb ușor observă o linie punctată. Efectul fenomenului phi părea aparent inexplicabil, dar gestaltiștii au afirmat că sistemul nervos al observatorului nu percepe semnale fizice unul după altul, ci un singur semnal dinamic. Elaborările ulterioare ale metodei Gestalt s-au întins pe câteva decenii, extinzând metoda în arii ale muzicii (background-ul și foreground), picturii, literaturii, rezolvării de probleme, învățării, gândirii, motivației, psihologiei sociale, comportamentului politic și economiei.

Gestalt nu este numai o teorie, este o matrice în care se reproduce trecutul și terenul experienței unde se construiește viitorul; se clarifică comportamentele și se evită repetarea inadecvată a unui trecut ce nu există în prezent.

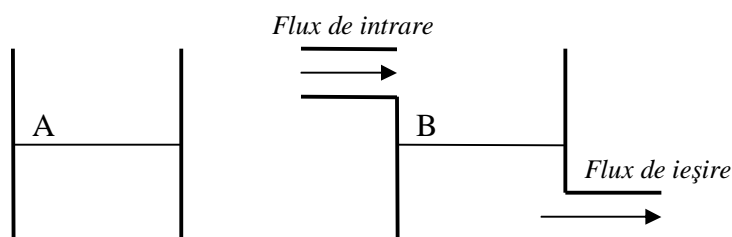
Sistemul reprezintă un ansamblu dinamic de elemente interdependente orientate spre realizarea unui obiectiv. Se poate spune, deci, că structura sistemului este dată atât de numărul elementelor ce formează sistemul, cât și de conexiunile și relațiile dintre acestea.

Orice sistem este alcătuit din:

- a. *elemente componente* – părțile relativ stabile sau care evoluează foarte lent, considerate ca cele mai simple și care nu se mai detaliază, pentru că nu este posibil sau pentru că nu este necesar. Acestea pot fi indivizi, obiecte, stări etc.;
- b. *relații* sau conexiuni – apar ca urmare a faptului că sistemul nu include decât elemente ce au legătură între ele și care asigură interacțiunile în interiorul sistemului. Toate elementele sistemului se caracterizează prin mărimi de intrare și mărimi de ieșire. Acestea două nu sunt egale anume din cauza sau datorită relațiilor ce se stabilesc în interiorul sistemului. Raportul dintre mărimile de intrare și cele de ieșire depinde de gradul de reglare a sistemului.

Conceptul de reglare, în acest caz, se referă la adaptarea permanentă pentru a atinge scopurile și obiectivele fixate;

- c. *obiective și finalități* – orientează funcționarea sistemului și permit reglarea, adică rezultatele obținute sunt măsurate, comparate cu ceea ce s-a propus și, dacă este nevoie, sunt reorientate acțiunile sistemului în funcție de diferențele constatate și posibilitățile de modificare;
- d. *deschiderea către mediu*. Un sistem poate fi închis sau deschis în funcție de intensitatea relațiilor cu alte sisteme. Sistemele ce nu au nici o relație cu sistemele exterioare se numesc închise. Acestea se întâlnesc foarte rar, ele nu pot evolua decât degradându-se și de aceea au o durată de viață scurtă. Intrăm în era sistemelor deschise, fie că e vorba de stat sau de întreprinderi, iar criteriile reușitei sunt opuse celor ale vârstei instituționale și ale sistemelor sale închise. Valoarea unei organizații nu se mai măsoară prin echilibrul pe care tinde să-l stabilească între diferitele sale componente, ci prin numărul de deschideri către tot ceea ce-i în exterior. Un sistem deschis întreține numeroase relații cu exteriorul de la care primește și căruia îi transferă numeroase fluxuri materiale și imateriale: bunuri, servicii, oameni, informație, perturbații ce modifică starea unor elemente ale sistemului etc. Pentru a ilustra diferența dintre cele două sisteme, să se urmărească următorul desen:



A și B sunt două sisteme. Nivelul lichidului în ambele rezervoare este același. În sistemul A nivelul lichidului este staționar și nu poate fi modificat, deoarece nu se poate nici de intrat, nici de ieșit din acest sistem. În sistemul B – nivelul se menține static deoarece fluxul intrărilor este egal cu cel al ieșirilor, iar acționând asupra unui dintre aceste fluxuri se poate modificat în direcția dorită nivelul lichidului în rezervor;

- e. *funcția* – exprimă ceea ce trebuie făcut asupra caracteristicilor elementelor sistemului pentru a realiza schimbarea de stare dorită. Deoarece elementele sistemului sunt permanent în interacțiune dinamică, o acțiune asupra unuia dintre elementele sistemului va antrena consecințe asupra altor elemente influența implicit și alte elemente. Mărimea efectului în lanț a influenței unui factor asupra mai multor elemente ale sistemului poate fi calculat cu ajutorul unor indicatori numiți multiplicatori (multiplicatorul venitului, cheltuielilor, ocupării, inflației, bancar etc.). De menționat că relația CAUZĂ – EFECT nu este lineară, dar circulară, efectul acționând la rândul său asupra cauzei.

Orice sistem poate fi descompus în subsisteme atât pe verticală (subsisteme de conducere și subsisteme conduse), cât și pe orizontală (subsisteme specializate într-o funcție precisă, numite și sisteme paralele). Subsistemele paralele trebuie să aibă obiective ale căror realizare să permită atingerea obiectivelor centrului de decizie imediat superior căruia i se subordonează.

În sens abstract se poate face delimitarea între:

- *sisteme organice* – dacă schimbarea unei componente a sistemului va determina schimbarea altor elemente ale aceluiași sistem; dependența părților este funcțională,

- *sisteme mecanice* – dacă reuniunea părților se sprijină doar pe completarea reciprocă a mulțimilor componente; dependența este formală.

Mențiune: în realitate componenta organică și cea mecanică coexistă în proporții diferite de la caz la caz.

În dependență de natura conexiunilor deosebim:

- *sisteme statice* – ale căror subsisteme sunt legate prin conexiuni directe;

- *sisteme dinamice* – apărute ca urmare a creșterii sistemelor statice și a dezvoltării conexiunii inverse (feed-back) care asigură menținerea evoluției sistemului în direcția asigurării stabilității sale. Deci, stabilitatea nu mai este privită ca o stare statică, ci ea presupune schimburi continue ale poziției elementelor sistemelor una față de alta, astfel încât sistemul să-și păstreze specificul calitativ.

În dependență de complexitatea comportamentului unui sistem distingem:

- *sisteme automate* – care reacționează în același fel la un număr restrâns de influențe externe, iar la celelalte influențe nu reacționează nicicum;

- *sisteme rezolutive* – au criterii constante de diferențiere a semnalelor din afară și reacționează la fel pentru clase largi de influențe externe;

- *sisteme autoorganizatorice* – au posibilitate de a se adapta la semnale și influențe necunoscute și a-și crea un comportament adecvat acestor influențe;

- *sisteme predictive* – sisteme autoorganizatorice care au dobândit o memorie și o stabilitate ridicată, ce le permite să depășească complexitatea mediului cu care se află în relație de subsistem.

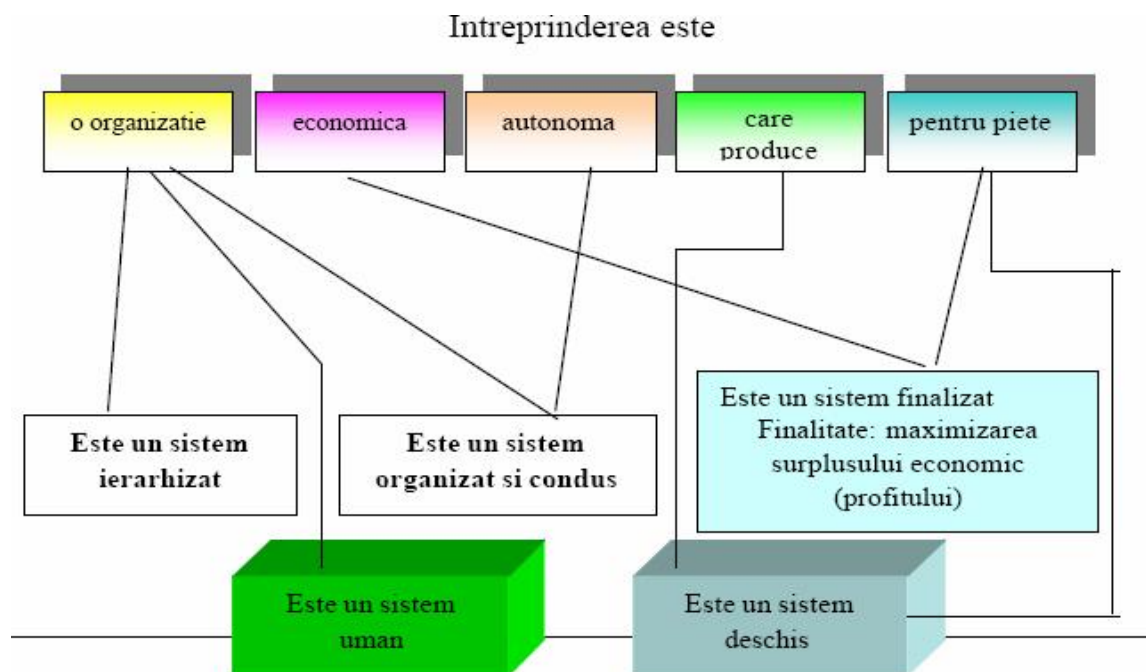
3.2. Aplicarea noțiunii de sistem la întreprindere

Abordarea întreprinderii pe baza principiilor teoriei sistemelor și ciberneticii impune luarea în considerare atât a întreprinderii ca ansamblu unitar, cât și a fiecăreia dintre componente, în interdependența și acțiunea lor. Abordarea sistemică a întreprinderii constă în prioritatea acordată întregului, respectiv întreprinderii – față de elementele sale componente, subunități structurale și funcționale și studierii conexiunilor dintre elementele componente în dinamica și complexitatea lor.

Întreprinderea ca sistem poate fi definită în felul următor:

Figura 6.1.

Definirea întreprinderii văzută ca sistem



Privind întreprinderea ca sistem, existența sa se datorează schimburilor regulate de fluxuri cu alți agenți economici din mediul ambiant. Regularizarea schimburilor este dictată:

- a. din interior – prin asigurarea condițiilor obiective (tehnice) și subiective (motivaționale) pentru producție
- b. din exterior – prin modificările ce survin pe piețele de desfacere și pe piețele de aprovizionare cu forță de muncă, materiale, tehnologie.

3.3. Caracteristicile sistemului întreprindere

Întreprinderea ca sistem este caracterizată de o serie de proprietăți:

Întreprinderea – sistem complex, deoarece este compus dintr-o mulțime de elemente, subsisteme, părți cu funcții bine precizate: personal (sex, vârstă, calificare, funcție), mijloace materiale (mașini, utilaje, instalații), drepturi și obligații, mijloace financiare (acțiuni, creanțe, lichidități în bancă sau în casă), materii prime, produse finite, semifabricate sau produse în curs de execuție etc. În întreprindere pot fi identificate și alte elemente reprezentate ca entități: brevetele de fabricație, ansamblul cunoștințelor etnice și științifice ale membrilor întreprinderii, informațiile. Fiecare dintre aceste elemente pot fi privite ca subsisteme ale întreprinderii - suprasistem. Din acest punct de vedere întreprinderea este privită în același timp ca:

- sistem social, întrucât în cadrul acesteia componenta esențială sunt oamenii (conducători și executanți) care acționează asupra celorlalte componente: resurse materiale, energie, capacități de producție, informație;

- sistem economic, întrucât reunește diferite resurse urmărind valorificarea lor optimă, conform principiului raționalității;

- sistem cibernetic, întrucât culege, prelucrează și stochează informații privind intrările, ieșirile, variabilele mediului intern și ale mediului extern.

La rândul său, și întreprinderea poate fi considerată una din diferitele părți componente ale unor sisteme de nivel superior: sistemul economic, sistemul juridic, sistemul demografic, sistemul social, sistemul politic etc.

Întreprinderea – sistem care funcționează. Ca orice sistem, întreprinderea funcționează atunci când are loc transformarea elementelor sale. Exemplu de transformare este producția. Pentru a se realiza transformarea productivă, firma reunește factorii de producție achiziționați din mediu extern și combină în mod rațional acești factori în dependență de tehnicile aplicate și de obiectivele vizate. Rezultatul acestei combinări este producția care se prezintă sub formă de bunuri sau servicii. O altă transformare a elementelor sistemului întreprinderii are loc în cadrul distribuției. Astfel, firma poate produce bunuri și servicii pe care să le vândă direct pe piață și să încaseze imediat contravaloarea lor obținând lichidități, sau să le vândă pe credit obținând creanțe.

Întreprinderea – sistem fiabil. Fiabilitatea măsoară gradul de încredere pe care-l putem avea într-un sistem, în funcționarea corectă a lui. Întreprinderea ca sistem fiabil va măsura calitatea variabilelor de intrare (materii prime, materiale, forță de muncă etc.), a variabilelor de ieșire (bunuri, servicii și semifabricate destinate vânzării), precum și a previziunilor și a deciziilor.

Întreprinderea – sistem organizat devine prin descompunerea sa în elementele componente și analiza acestora cu scopul recompunerii lor după anumite criterii tehnice, economice și de personal, având ca obiect realizarea a ceea ce și-a propus întreprinzătorul. Reuniunea elementelor într-un ansamblu, împreună cu relațiile dintre ele, formează structura sistemului. Structura întreprinderii este o caracteristică relativ stabilă a acesteia. În cadrul unei întreprinderi poate fi identificat un ansamblu de activități de bază: aprovizionarea, producția, vânzarea, transportul, finanțele și evidența contabilă. La rândul lor, fiecare dintre aceste activități pot fi descompuse într-un anumit număr de operații sau atribuții care trebuie coordonate între ele într-un mod cât mai eficient. Astfel, întreprinderea poate fi privită ca o rețea de posturi, mașini și relațiile dintre ele, care se realizează prin intermediul informației. Practica economică a dovedit că legăturile dintre elementele componente ale sistemului fac ca acțiunea unora să se reflecte asupra altora și, implicit, asupra întregului constituit de întreprindere. De exemplu, perturbațiile care pot să apară în aprovizionarea cu materii prime afectează ritmicitatea producției, iar aceasta are consecințe asupra veniturilor realizate de întreprindere.

Întreprinderea – sistem cu capacitate de control. Această caracteristică este specifică sistemelor care au rolul de a controla evoluția altor sisteme. Pentru ca un sistem S_1 să poată controla

un sistem S_2 , trebuie ca varietatea V_1 să fie mai mare decât varietatea V_2 . Aceasta înseamnă că un sistem complex și bogat în posibilități nu poate fi controlat de un sistem simplist.

Din acest punct de vedere întreprinderea este un sistem format din două subsisteme distincte: subsistemul condus sau sistem fizic și un sistem conducător sau sistem de gestiune. Sistemul fizic al firmei este alcătuit dintr-un muncitor, un atelier, un utilaj, instrument, o mașină etc. Sistemul de gestiune reprezintă ansamblul de reguli, proceduri și mijloace, care, fiind aplicate sistemului fizic să ducă la realizarea obiectivelor firmei. Conducerea întreprinderii înseamnă, de fapt, luarea de decizii și subsistemul de conducere își asumă întreaga responsabilitate pentru buna funcționare atât a subsistemului propriu, cât, mai ales, a subsistemului fizic. Principalele atribuții ale subsistemului de conducere sunt: elaborarea strategiei întreprinderii, elaborarea și punerea în funcțiune a structurii organizatorice, coordonarea lucrului diferitelor compartimente în scopul atingerii obiectivelor proprii în concordanță cu cele ale întreprinderii, controlul activității și rezultatelor firmei, elaborarea și punerea în aplicare a unui sistem echitabil de recompense și sancțiuni, precum și stabilirea de relații cu mediul înconjurător.

Poziția unui sistem, însă, este duală: în raport cu unele sisteme el poate fi sistem de gestiune, iar în raport cu altele – sistem condus. De exemplu: un muncitor față de mașina la care lucrează este sistem de gestiune, iar față de managementul firmei este sistem fizic;

Întreprinderea – sistem deschis, dinamic și adaptiv. Orice întreprindere funcționează într-un mediu complex de la care suferă influențe și pe care îl poate influența. Întreprinderea își modifică componența primind materie, informație, oameni etc., și restituind produse, servicii, dar și deșeuri. Astfel, datorită deschiderii, între firmă și mediul său se stabilesc două tipuri de fluxuri: fluxuri reale sau fizice, alcătuite din bunuri și servicii, și fluxuri monetare sau financiare⁷. Dar nu tot timpul pot fi prevăzute toate situațiile și variabilele acestor fluxuri, mai mult, orice schimbare nu este altceva decât un precedent pentru o altă schimbare, de aceea, pentru a supraviețui, firma trebuie să-și modifice la timp elementele componente corespunzător schimbărilor mediului său. Izolarea și adaptarea oferă firmei o anumită liniște, dar se plătește cu pierderi de clienți, de piețe, de personal, de furnizori sau chiar cu falimentul.

Întreprinderea – sistem probabilistic supus proceselor entropice. Orice întreprindere este supusă acțiunii factorilor aleatori (de forță majoră) care tind să perturbe echilibrul sistemului și sub acțiunea cărora se manifestă tendința de dezorganizare. Activitatea de conducere este forța care contrabalansează această tendință, preîntâmpină și anihilează factorii perturbatori, ia măsuri de evitare a tendințelor entropice, asigurând stabilitatea dinamică a întreprinderii.

⁷ În sistemele economice mai puțin avansate unui flux real îi corespunde fie un alt flux real (troc), fie un flux monetar (vânzare-cumpărare). În economiile moderne un flux real va da naștere la un flux monetar de aceeași mărime, iar unui flux monetar îi poate corespunde atât un flux real, cât și unul monetar (împrumuturi, creanțe).

Întreprinderea – sistem cu capacitate de învățare. Prin învățare se înțelege capacitatea sistemului de a cumula efectele trecute ale adaptării. Între învățare și adaptare este o interdependență organică:

- dacă sistemul nu se adaptează, el nu are ce învăța,
- dacă sistemul nu învață, adaptarea este posibilă, dar e foarte lentă și costisitoare, repetând greșelile unor experiențe anterioare,
- dacă sistemul nu învață, atunci nu pot fi îmbunătățite capacitățile de control a situațiilor.

Învățarea este caracteristică, în primul rând, sistemului uman al firmei, dar se poate spune în sens prozaic că și instrumentele „învață” atunci când sunt adaptate unei anumite operații.

În general, locul omului în sistem este o problemă mult discutată, la care până în prezent nu s-a adus la un numitor comun. Cu toate că există anumite limite a fiabilității umane (lipsă de atenție, motivație scăzută, creativitate limitată), omul nu poate fi înlocuit în totalitate prin mecanizare sau automatizare. Este unanim acceptat că aportul uman se manifestă, în principal, pe două direcții:

1. omul execută anumite operații, lucrări – este furnizor de energie fizică
2. omul colectează și prelucrează informația – este purtător de energie informațională.

Cuvinte cheie: analiză sistemică, sistem, sistem organic, sistem mecanic, sistem static, sistem dinamic, sistem automat, sistem rezolutiv, sistem autoorganizatoric, sistem predictiv, fiabilitate, entropie.

Însărcinare: de identificat exemple de sisteme și de le plasat în categoria de sistem din care aparține (după părerea D-voastră). De argumentat.

TEMA 3

CREAREA ÎNTRERINDERII

3.1. Profilul și tipurile creatorilor de întreprindere

3.2. Motivațiile și piedicile creatorilor de întreprindere

3.3. Etapele creării unei întreprinderi

3.1. Profilul și tipurile creatorilor de întreprindere

Legea Republicii Moldova nr.845-XII din 3 ianuarie 1992 ”cu privire la antreprenoriat și întreprindere” este principalul instrument juridic care reglementează crearea și desfășurarea activității de antreprenoriat la noi în țară. Legea prevede aceleași condiții de înființare atât pentru cetățenii moldoveni, cât și pentru nerezidenți.

Studiul privind crearea unei firme face necesară explicarea a două noțiuni legate de aceasta: antreprenor și întreprinzător. Antreprenorul este considerată persoana care în baza unui contract execută diferite lucrări în beneficiul altei persoane în schimbul unei sume de bani. Întreprinzătorul este persoana care își asumă riscul de a organiza, desfășura și dezvolta o afacere. Pentru a putea pune în funcțiune o întreprindere, întreprinzătorul trebuie să aibă dorința de a o crea, să aibă o idee bine conturată cu privire la obiectul de activitate al firmei și să dispună, cel puțin în faza incipientă, de un minim de mijloace materiale. Există situații când aceeași persoană poate avea statut de antreprenor (execută lucrări la firmă) și de întreprinzător (este inițiatorul afacerii) în același timp.

Personalitatea oricărui creator de întreprindere, fie el întreprinzătorul, sau fie el antreprenorul, este caracterizată de două trăsături fundamentale: *prudență* și *îndrăzneală*. Prudența se concretizează în reflexie, judecată și acțiune. Uneori aceasta constituie un pretext pentru lipsă de acțiune, dând decidenților indeciși posibilitatea de a zice că nu pot să tragă o concluzie deoarece lipsesc elementele necesare pentru a face o bună judecată. Îndrăzneala se concretizează în cutezanță și curaj din partea viitorului antreprenor, care trebuie să depună toată capacitatea și energia sa și să folosească mijloacele de care dispune sau pe care le poate atrage pentru transpunerea în viață a proiectului. Creatorul de acest tip preferă riscul în locul securității, succesul fiind asociat cu rapiditatea de decizie mai degrabă, iar când nu are toate elementele pentru a decide, el face presupuneri și le imaginează. Nu există creatori de întreprindere absolut prudenți și nici din cei absolut îndrăzneți. Fiecare creator de întreprindere combină aceste două caracteristici lăsând-o preponderentă pe cea care i-ar oferi, în condiții determinate, posibilitatea de a ocupa poziția cea mai favorabilă.

Studii efectuate asupra tipologiei actuale a creatorului de întreprinderi, caracteristică țărilor dezvoltate, au pus în evidență următoarele aspecte⁸:

- creatorul tinde a-și instala afacerea după criterii de natură familială, dar și în locurile unde populația este mai densă,
- marea majoritate a creatorilor sunt bărbați (peste 80%), dar în ultimii ani ponderea femeilor este în creștere,
- după vârstă, cei mai mulți, peste 45%, sunt între 30 și 40 de ani și cca. 30% au vârsta cuprinsă între 20 și 30 de ani,
- peste 75% din creatorii de întreprindere sunt căsătoriți sau trăiesc în uniune liberă, adică au o relație sigură și de durată, și cam tot atâția au copii,
- familia, prietenii și profesia părinților sunt factorii determinanți de creare a unui mediu favorabil noii afaceri,
- doar 1/3 dintre aceștia au studii superioare, dintre care pregătire în gestiune – 30%, pregătire comercială – 20%, pregătire tehnică – 12%, pregătire juridică și administrativă – 8% și pregătire psihosocială – 3%,
- șomerii au o pondere de 14% în rândul creatorilor de firme,
- peste 60% din creatori au deja o experiență de 5-10 ani în domeniul vizat pentru desfășurarea activității firmei nou create, și au lucrat anterior în firme mici,
- după modalitatea de proveniență a noii întreprinderi, 80% este creare exnihilo, iar restul 20% combină în proporții aproximativ egale crearea de filiale sau stabilimente secundare, reluarea unei afaceri existente, sau transformarea unei afaceri proprii anterioare,
- ca dimensiune, în marea lor majoritate, întreprinderile nou create sunt întreprinderi mici și mijlocii (IMM), astfel:
 - 45% încep cu 1-2 angajați
 - 26% - cu 3-5 angajați
 - 15% - cu 5-10 angajați
 - 6% - cu 10-20 de angajați
 - 3% - până la 50 de salariați
 - 0% - cu mai mult de 50 de angajați
- sectoarele de activitate în care se instalează creatorii de întreprindere se ierarhizează, în generale, astfel: servicii (peste 50%), comerț (25%), industrie (8%), artizanat (10%), servicii pentru industrie (7%), agricultură (1%).

După felul preocupărilor în care ste specializat, deosebim trei categorii de creatori de întreprindere: specialistul, comerciantul și finanțistul.

Specialistul are ca punct de plecare în activitatea sa *produsul* căruia dorește să-i asigure succesul și căruia îi caută osibilități largi de valorificare, fiind atașat în totalitate specialității sale. Această latură se manifestă mai ales la creatorul de întreprindere inventator. Din cele trei piețe de

⁸ De menționat că toate datele prezentate mai jos reflectă o situație constatată la un moment dat, existând diferențieri importante de la o țară la alta și de la un an la altul în funcție de condițiile specifice.

aprovizionare (piața materiilor prime și materialelor, piața muncii și piața capitalului), piața muncii îl interesează cel mai mult.

Comerciantul are ca punct de plecare *nevoile pieței* și acționează pentru a furniza acele produse considerate susceptibile de a putea fi vândute. El este cel care ”intuiește” evoluția nevoilor consumatorilor sau chiar creează noi nevoi, astfel el se adaptează ușor condițiilor și legilor concurenței, și poate crea chiar și o piață nouă. Comerciantul contribuie la promovarea vânzărilor cu ajutorul unei abile campanii de informare și publicitate, iar principala scenă de desfășurare a activității sale este piața mărfurilor.

Finanțistul are ca punct de plecare în activitatea sa *nevoia de capitaluri*. Dintre cele trei piețe, piața capitalurilor îl interesează cel mai mult. El se consacră în întregime creării și/sau fuziunii de întreprinderi, constituirii grupurilor de întreprinderi sau holdingurilor.

Aceste trei tipuri de creatori de întreprindere se vor întâlni în stare pură numai în cazuri excepționale, de cele mai multe ori ele apărând asociate.

3.2. Motivațiile și piedicile creatorilor de întreprindere

Referitor la motivațiile creatorilor de întreprindere, acestea pot fi eșalonate în următoarea ordine:

- independența și stăpânirea propriului destin;
- autoafirmarea și realizarea ideilor existente, dar și aspirația de a dobândi noi competențe;
- asigurarea în ceea ce privește posedarea și dezvoltarea unui produs sau a unei idei proprii;
- realizarea unor câștiguri mai mari – acesta este o motivație majoră și fără limite, banii fiind asociați cu siguranța și libertatea, iar cantitatea lor nu este niciodată prea mare;
- prestigiul – apare la o persoană dacă ea este solicitată de oameni și se bucură din partea lor de o atitudine de respect. Acest prestigiu crește cu anii prin nominalizări și promovări la nivelul profesiei, a firmei sau chiar la nivel național, în același timp și aspirațiile acestei persoane devenind mai pretențioase. Persoana dorește, de exemplu, ca numele său să fie dat unei noi uzine, copiii săi să obțină o educație cât mai înaltă, vrea să cucerească, să construiască și să învingă, aspiră la celebritate și putere totală. În această situație, vechiul loc de muncă devine o colivie de aur, unica posibilitate de valorificare a potențialului său și de realizare a visurilor fiind inițierea propriei afaceri;
- scăparea de șomaj;
- scăparea de un loc de muncă neinteresant;
- gustul de risc;
- crearea de noi locuri de muncă;
- conducerea unei echipe și animarea ei;

- pentru a arăta altora de ceea ce sunt capabili și a deveni un exemplu;

- schimbarea statutului social.

Fiind motivat și entuziasmat de a iniția afacerea, creatorul de întreprindere trebuie să țină cont și de greutățile ce-l așteaptă, chiar înainte de a se angaja în procesul de înființare a acesteia, pentru a putea evita eșecul. Principalele slăbiciuni ale unei firme nou create pot fi racordate la cinci categorii de probleme:

probleme financiare – îndatorarea prea mare, subestimarea capitalului social, un plan de finanțare rău fundamentat etc.,

probleme legate de piață – supraestimarea pieței potențiale, schimbarea bruscă a conjuncturii, declinul neprevăzut al sectorului de activitate, concurența acerbă, calcularea greșită a prețului de vânzare și a costului, calitatea necorespunzătoare a produselor etc.,

probleme de organizare – organizarea tehnică necorespunzătoare, alegerea structurii interne neadecvate activității, costuri de administrare prea mari etc.,

probleme legate de amplasare – lipsa sau insuficiența în regiune a forței de muncă necesare, distanța prea mare de instituțiile financiare și de credit, depărtarea unităților de producție de birourile de administrație, costuri de transport ridicate etc.,

probleme de relații – având în vedere relațiile cu asociații, dar și relațiile cu familia.

3.3. Etapele creării unei întreprinderi

Crearea unei întreprinderi parcurge patru etape: nașterea ideii, elaborarea proiectului, lansarea operațiunilor, demarajul activității.

I – Nașterea ideii este etapa în care în rezultatul reflexiei unei persoane sau a unei echipe, a unor observări directe sau a studiilor prealabile și cercetării științifice, creatorul își conturează imaginea cu privire la obiectul de activitate al firmei. Pot constitui puncte de plecare în îndeplinirea ideii de creare a unei noi întreprinderi următoarele:

- depistarea unui segment de consumatori parțial sau total nesatisfăcuți în ceea ce privește consumul unui bun, a unor lucrări sau a unor servicii,
- executarea unor componente ale produselor realizate de alte firme
- valorificarea unor brevete existente
- folosirea unor tehnici noi de fabricație, de gestiune sau de comunicare
- abordarea diferită a pieței
- aplicarea unui produs cunoscut la o activitate diferită.

Pentru a fi eficientă, o idee trebuie să ofere un avantaj competitiv. Orice idee poate fi bună undeva și necorespunzătoare în altă parte. Mai mult, o idee poate fi bună în sine, dar fără căutare pe piață și utilitate practică, ea nu va fi și eficientă.

II – Elaborarea proiectului⁹ este următoarea etapă în crearea întreprinderii, cea mai largă și cea mai dificilă, în cursul căruia creatorul realizează și reunește într-un tot întreg elementele componente ale proiectului afacerii: studiul comercial, studiul tehnologic, studiul financiar și studiul juridic.

Studiul comercial va cuprinde analiza pieței (concrența, clienții și mediul de afaceri), elaborarea strategiei comerciale (mix-ul de marketing) și determinarea acțiunilor și activităților comerciale de îndeplinit.

Studiul tehnologic va cuprinde fundamentarea alegerii tehnologiei celei mai adecvate, determinarea necesarului de utilaje și echipamente, stabilirea felului și cantității de materii prime, determinarea caracteristicilor și necesarului de personal, stabilirea formei de organizare a producției. Cele enumerate mai sus se vor concretiza într-un sistem de indicatori tehnici (producția anuală, fondul de timp nominal, fond de timp disponibil, om-zile de lucru, volumul de muncă, consum specific de materie primă etc.) care va sta la baza studiului financiar.

Studiul financiar va cuprinde două laturi: evaluarea bănească a principalilor indicatori economico-financiar ai activității firmei și elaborarea documentației financiare. Analiza financiară efectuată trebuie să scoată în evidență cât va costa punerea în funcțiune a ideii de afacere și cât de viabilă și profitabilă se prognozează să fie afacerea. Combinarea rezultatelor studiului tehnologic cu cel financiar vor da naștere la un studiu de fezabilitate¹⁰ care va da o reprezentare generală a afacerii ce urmează a fi constituită.

Studiul juridic cuprinde alegerea structurii juridice și elaborarea documentației juridice a firmei. Alegerea structurii organizatorice se face pe baza mai multor criterii: natura activității, regimul fiscal, modalitățile de transmitere a patrimoniului, regimul social etc., iar elaborarea documentației juridice presupune întocmirea contractului de societate, a statutului, a regulamentului de organizare și funcționare, precum și a altor acte cerute de legislația în vigoare, inclusiv documentațiile anexe.

III – Lansarea operațiunilor se referă la etapa când creatorul de întreprindere trece de la acte la fapte, și începe realizarea în practică a ceea ce s-a creat în primele două etape.

⁹ Proiectul sau planul afacerii reprezintă o analiză detaliată și o sinteză a obiectivelor și scopurilor propuse, în raport cu resursele disponibile și conjunctura pieței. Planul de afaceri este un ghid al desfășurării activității firmei și poate servi atât la obținerea de fonduri de împrumut, cât și la realizarea controlului activității firmei.

¹⁰ Studiul de fezabilitate reprezintă o analiză comparativă complexă, premărgătoare deciziei de investiție, cu scopul stabilirii oportunității și eficienței acestei investiții. Studiul de fezabilitate se întinde pentru o firmă de o organizație de specialitate neutră. Dată fiind diversitatea elementelor tehnice și economice ale oricărui studiu de fezabilitate, la elaborarea lui este util să participe diferite grupuri de specialiști de profil: ingineri, constructori, tehnologi, economicști, contabili, juriști, gestionari etc.

În primul rând se vor declanșa procedurile juridice specifice fiecărui tip de societate: obținerea autorizațiilor și avizelor, a certificatului de înmatriculare în Registrul Comerțului, a codului fiscal, legalizarea statutului, deschiderea contului bancar și depunerea capitalului inițial, publicarea documentelor autentificate în Monitorul Oficial etc.

Apoi va avea loc lansarea activităților economice: încheierea contractelor cu furnizorii și clienții, perfectarea și declanșarea împrumuturilor bancare, recrutarea salariaților, punerea în funcțiune a mijloacelor de producție, implimentarea structurii interne alese etc.

IV – Demarajul activității presupune două mari laturi: vegherea pentru ca activitatea inițială să se ridice la nivelul scontat și vegherea asupra abaterilor de la strategia inițială a firmei. După ce activitatea ademarat creatorul devine șeful întreprinderii (antreprenorul) sau numește în această funcție pe altcineva și se gândește la inițierea unei alte afaceri.

Cuvinte cheie: antreprenor, întreprinzător, antreprenoriat, avantaj competitiv, studiu de fezabilitate, mix marketing.

Însărcinare: de consultat Legea Republicii Moldova nr.845-XII din 3 ianuarie 1992 și de extras trăsăturile caracteristice esențiale ale tuturor formelor de manifestare a activității de antreprenoriat în țara noastră.

Există trei modalități de a intra într-o afacere:

- A. Crearea unei întreprinderi noi
- B. Cumpărarea unei întreprinderi
- C. Cumpărarea prin franchise

A. Crearea unei întreprinderi noi. Cauzele de inițiere a unei afaceri de la zero:

- Crearea unei întreprinderi noi este o direcție mai atractivă, persistă interesul sporit față de nou. În acest context este necesară o încordare mai mare și eforturi sporite. De obicei, acești antreprenori se caracterizează prin ambiții sănătoase și insistență pozitivă în urmărirea scopurilor.
- Preferințe pentru produsul sau serviciul propriu. Mulți antreprenori fiind foarte inventivi, au și curajul de a promova propria invenție pe piață.
- Posibilitatea de a lua singur decizii: despre angajați, parteneri, clienți, utilaj... Deseori aceasta este o mare tentație, mulți antreprenori fiind independenți în opinii și charismatici.
- Tendința de a depăși greșelile și greutățile întâlnite în afacerile similare sau a fostului proprietar de afacere.

B. Cumpărarea unei întreprinderi. Cauzele acestei alegeri:

- Riscul mai mic față de cazul inițierii unei afaceri de la zero
- O întreprindere existentă, dacă este eficientă, deja s-a afirmat pe piață și și-a demonstrat vitalitatea. Are clienții săi și poate atrage alții noi, lucrează cu profit, are stabilite relații de afaceri bune cu partenerii de afaceri și comunitatea locală.
- Este mai ușor de analizat succesele și insuccesele businessului real existent, decât cele presupuse, cât și de elaborat planuri concrete în baza evaluării, decât de proiectat și evaluat respectivele unei întreprinderi nou create.

Dificultățile posibile sunt legate de două aspecte: analiza motivelor celui ce vinde firma și analiza financiară a întreprinderii:

- Ü **pozitive**, orientate spre interesele personale și de carieră, continuitatea managementului, conducere individuală.
- Ü **negative**, bazate pe frica pentru viitorul financiar al întreprinderii, posibilitatea de învechire a produsului, serviciului, complicarea și scumpirea tehnologiei
- Ü dificultatea evaluării întreprinderii până la cumpărarea ei, care este necesară pentru a nu cădea în „capcană”.

C. Cumpărarea prin franchise. Această formă de inițiere a unei afaceri reprezintă un acord între vânzător și cumpărător. Acest acord (licență) transmite din partea vânzătorului (numit franchisee) către cumpărător (numit franchiser) dreptul de a practica o anumită afacere conform formatului franchizerului și contra unor plăți stabile, altfel spus, permite cumpărătorului franchisei să comercializeze produsul sau serviciul vânzătorului cu respectarea anumitor cerințe.

Prioritățile acestei căi de business constă în faptul că nu trebuie inițiată întreprinderea „de la zero”. Ia poate fi primită gata, ca o „copie” a tuturor celorlalte întreprinderi în sistemul de franchising, totodată, achiziționând cunoștințele verificate, experiența bogată și imaginea înaltă a unei afaceri de succes.

Domeniile reușite pentru franchising, confirmate în țările cu o puternică economie de piață sunt sferele de servicii: alimentație publică, centre curative, servicii de business, instruire și educație, computere, servicii menajere și sociale, turism, sport, distracții, servicii auto, comercializarea cu amănuntul. Msi puțin utilă această formă de intrare în afaceri este pentru cei ce desfășoară activitate de producție.

În Moldova nu este prea dezvoltată această modalitate de afaceri, cunoscându-se doar unele companii mari, cum ar fi McDonald, Coca-Cola. Și mai puțin este dezvoltat franchisingul în micul business – drept exemplu poate servi oferirea serviciilor Xerox. Dar situația actuală presupune un teren larg pentru practicarea acestei posibilități de afaceri în țara noastră.

Cumpărarea întreprinderii prin intermediul rețelei de franchise implică unele priorități și dezavantaje pentru ambele părți: pentru franchiser și pentru franchisee. Pe noi ne interesează mai mult al doilea aspect, deoarece ne orientăm la un început reușit de afacere. Printre prioritățile cumpărătorului de franchise evidențiem:

- Nu va iniția o afacere “de la zero”, ci va adera la o afacere de succes!
- Va beneficia de o gamă largă de servicii din partea franchiserului: implementarea rezultatelor activității de cercetare, reclamă, consultații juridice etc.!
- Va putea să lărgească afacerea în cadrul sistemului!
- Nivel scăzut de bancrotizare și finanțarea parțială din partea franchiserului!
- Protecția teritorială, bazată pe drepturi exclusive de distribuție!
- Odată cu primirea franchisingului, cumpărătorul (și personalul angajat) primește un ajutor calificat în domeniile: design-ul magazinului, strategii de marketing cu accent pe reclamă, recomandări în amplasarea întreprinderii, instruire inițială, achiziționări centralizate, consiliere în management, oferirea arende și finanțare!

TEMA 5. CREȘTEREA MICROECONOMICĂ

1. Considerații preliminare privind modelele de creștere microeconomică
2. Modele de creștere microeconomică
 - a. Modelul lui Lippidt și Schmidt (1967)
 - b. Modelul lui Larry Greiner (1972)
 - c. Modelul lui I. Adizes (1979)
 - d. Modelul lui Chandler (1962)
3. Modalități de creștere a întreprinderii
4. Implicații manageriale ale creșterii la nivel microeconomic
5. Probleme specifice ale creșterii microeconomice

1. Considerații preliminare privind modelele de creștere microeconomică

Pe măsura scurgerii timpului întreprinderea suferă modificări substanțiale de natură fizico-materială, organizatorică, tehnologică, economică, administrativă, managerială, sociologică și de altă natură.

Creșterea întreprinderii este un proces dinamic de dezvoltare a firmei, care constă în sporirea dimensiunii acesteia, multiplicarea și diversificarea fluxurilor informaționale, amplificarea deciziilor manageriale. Ca atare, creșterea microeconomică se referă numai la aspectele cantitative ale întreprinderii, dar care nu pot fi majorate fără o schimbare și o adaptare calitativă corespunzătoare a elementelor administrative.

Cu cât dimensiunea întreprinderii este mai mare, cu atât structura sa este mai elaborată, sarcinile administrative sunt mai specializate, unitățile mai diferențiate, iar componenta managerială mai dezvoltată și mai formalizată. Aici nu trebuie de omis și cealaltă latură a situației: complicarea mecanismelor administrative duc, în ultimă instanță, la sporirea costurilor managementului și diminuarea flexibilității întreprinderii.

Acest proces poate fi continuu, dar cel mai frecvent el este discontinuu, ceea ce se traduce prin existențe unor salturi dimensionale și a unor perioade de stagnare în dezvoltarea firmei.

Creșterea firmelor poate fi privită dual: pe de o parte drept o creștere de avuție, iar pe de altă parte ca reducere a numărului de participanți pe piață și constituirea unor grupuri care domină.

În general, expansiunea dimensională a întreprinderii este benefică până la o anumită limită, dincolo de care economiile de scară se transformă în dezechomii. Dezechomii de scară presupun majorarea costurilor medii de producție, erodând și eficiența de ansamblu a întreprinderii.

Acest fenomen se datorează evoluției în sensuri contrare, o dată cu creșterea volumului producției, a costurilor medii de fabricație¹¹ și a costurilor medii de administrație¹².

Până în prezent s-au propus numeroase modele de evoluție a întreprinderii, care descriu transformările structurale ale acesteia sub influența diverșilor factori interni și externi. Toate aceste modele se sprijină pe concepția că întreprinderea este un organism capabil de a se adapta atât la evoluțiile de slabă intensitate – aferente problemelor operaționale zilnice, cât și la perturbațiile puternice – asociate cu creșterea, îmbătrânirea sau dispariția întreprinderii.

Modelele de creștere microeconomică pot fi grupate în două categorii mari:

I – modele care asimilează întreprinderea cu un organism viu, cu o entitate individualizabilă dotată cu un anumit destin specific. Aceste modele descriu etapele de dezvoltare ale întreprinderii care împreună formează ciclul de viață al ei. Modelele diferă unul de altul prin numărul de stadii de dezvoltare și prin dimensiunile organizaționale luate în considerare;

II – modele ce studiază istoria afacerilor și expun formele dominante succesive ale întreprinderii ca fel de organizație.

Un moment de referință în analiza problematicii creșterii microeconomice îl constituie acela în care grupul condus de Dennis Meadows elaborează „*Limitele creșterii*”, prin care se relevă contradicția unei creșteri economice exponențiale în cadrul limitat al resurselor planetei.

Există un sfârșit? Există o limită a creșterii, o barieră imposibil de trecut? Unii cercetători afirmă că alergăm spre o prăpastie și că trebuie să ne întrerupem imediat eforturile de dezvoltare.

În 1970, Clubul de la Roma a însărcinat un grup de investigatori din *Massachusetts Institute of Technology*, sub conducerea profesorului Dennis L. Meadows, să realizeze un studiu despre tendințele și problemele economice care amenință societatea. Rezultatele au fost publicate în martie 1972 sub titlul "*Limitele creșterii*".

În studiu au fost utilizate tehnici avansate de analiză ale dinamicii sistemelor ale momentului. În primul rând s-au strâns date asupra evoluției primilor 70 de ani ai sec. XX, o conjuncție de variabile: populația, producția industrială și agricolă, contaminarea, rezervele cunoscute de ape minerale. Au creat formule care relaționau aceste variabile între ele - producția industrială cu stocurile de resurse naturale, contaminarea cu producția industrială, producția agricolă cu contaminarea, populația cu producția agricolă, etc. - și au dovedit că aceste ecuații servesc pentru a descrie cu fidelitate relațiile dintre datele cunoscute pe care le-au strâns. În final au introdus sistemul complet într-un calculator și i-au dat să calculeze valorile viitoare ale acestor variabile. Perspectivele au rezultat a fi foarte negative. Drept consecință a diminuării resurselor naturale, în 2000 ar fi trebuit să se producă o gravă criză a producției industriale și agricole care ar inversa sensul evoluției sale. Cu o oarecare întârziere populația ar atinge un maxim istoric începând cu care s-ar diminua rapid. În 2100 se prevede atingerea unui **nivel staționar** cu producției industriale și agricole pe locuitor inferioare celor existente în sec. XX și cu o populație în decadentă. Echipa a făcut atunci modificări în datele inițiale pentru a studia cum ar putea fi modificat acest rezultat final. Cazul în care rezervele mondiale ar fi multiplicat cu 2 sau cu 5 înseamnă o întârziere de doar 10 sau 25 de ani până la atingerea crizei. Aceasta ar fi însoțită de rate de contaminare mult mai mari, iar mortalitatea ar reduce populația. Introducerea de controale asupra utilizării resurselor, producției contaminanților și natalității nu vor putea împiedica colapsul final.

Singura modificare a datelor introduse în calculator care ar reuși să elimine criza ar consta în egalizarea imediată a ratelor de natalitate și mortalitate în toată lumea, întârzierea procesului de acumulare a capitalului și destinația tuturor investițiilor exclusiv în direcția renovării capitalului existent, modernizându-l pentru folosirea cât mai

¹¹ Pe măsura creșterii volumului producției, în condițiile vechilor capacități, are loc o diminuare a costului mediu de fabricație până la „saturarea” capacităților existente. Dacă în continuare nu sunt introduse unele capacități suplimentare sau nu sunt asimilate tehnici și tehnologii noi de fabricație, costurile medii de fabricație încep să crească.

¹² Costurile managementului au un caracter fix pe termen scurt, variind pe termen lung. Aceste costuri se diminuează atunci când mărimea întreprinderii sau volumul activității sporește, deoarece metodele de management și de organizare utilizabile în întreprinderile de dimensiuni mari sunt mai eficiente decât cele din întreprinderile mici. Dacă mărimea unității economice depășește un anumit nivel, coordonarea și controlul fluxurilor și proceselor din cadrul ei devin tot mai dificile și mai costisitoare. Astfel, creșterea accelerată a costurilor managementului poate anihila efectul benefic al economiilor de scară, producând dezechilibrul de scară.

economică a resurselor și cu o contaminare cât mai mică. Dar aceasta frână bruscă a creșterii populației și capitalului ar fi trebuit să se producă, după cum spun autorii, imediat înainte de anul 1985.

Puțin după publicarea raportului Clubului de la Roma, prețurile petrolului și materiilor prime au crescut și țările occidentale s-au prăbușit în criza economică cea mai gravă și de lungă durată pe care au cunoscut-o de la al doilea război mondial. Mulți au crezut că acele sumbre previziuni erau pe punctul de a se îndeplini, înainte de termen. A fost perioada apariției unui mare număr de organizații ecologiste și de teorii asupra creșterii zero.

DAR, criza anilor 70 a fost urâtă dar nu a fost ultima. Prețurile petrolului și materiilor prime au crescut și coborât de nenumărate ori. Creșterea prețurilor a stimulat exploatarea noilor zăcăminte și investigarea tehnicilor de economisire a energiilor. Creșterea ofertei și scăderea cererii a făcut să dispară epuizarea resurselor. În 1973 producția mondială de petrol a fost de 2836,4 milioane de tone, în timp ce rezervele estimate erau de 86096 milioane tone, putându-se calcula astfel printr-o simplă împărțire că ar dura doar 30,35 ani, adică până în 2003. În 1990 ritmul de extragere al petrolului a crescut până la 3257 milioane tone, dar cum rezervele cunoscute erau mult mai mari, 136478 milioane tone, termenul până la epuizarea sa a crescut la 42 de ani, adică până în 2032. Și descoperirile de noi puțuri și resurse nu conținesc.

În timp ce petrolul continuă să fie supus legilor pieței, nu se va epuiza niciodată și toată cererea sa va fi satisfăcută. Încrețea diminuare a ofertei va provoca o lentă creștere a prețurilor și următoarea ajustare a cererii. Mișcările bruște ale prețului său se datorează motivelor politice conjuncturale și care au rezultat a fi temporale. În orice caz, alternativele tehnice de producere a energiei există. Ceea ce se poate deduce din istoria tehnologiei este că nu există nici un factor și nici o resursă de neînlocuit. Există doar factori productivi și bunuri intermediare al căror preț este mai mare decât al celorlalți. Nimic mai mult. Și producțiile s-au adaptat și vor continua să se adapteze la această realitate.

Această teorie a fost respinsă mai târziu de Clubul de la Roma¹³, aducându-i-se o serie de acuzații, cum ar fi:

- se iau în considerare numai rezervele cunoscute în momentul elaborării studiului, dar nu și a celor ce vor fi descoperite;
- sunt omiși factorii social-politici și cei demografici la care trebuie să fie raportată creșterea;
- se acordă o importanță redusă progresului tehnic care poate găsi o serie de soluții în ceea ce privește materiile prime și energia.

Între „adeptii creșterii” și adeptii „limitării creșterii” cea mai veridică apare adoptarea unei poziții intermediare care consideră că prin progres tehnic, competență, șansă și politici bune se pot elimina efectele negative ale creșterii sau chiar se pot potența noi posibilități de creștere.

În acest sens, este remarcabilă lucrarea „*Omenirea la răspântie*” a profesorului american M.Mesarovic și a profesorului vest-german E.Pestel, prin care se propune un model diferențiat (organic, ce ține de factori interni) de creștere microeconomică. Studiul confirmă ideea că dată fiind interdependența fenomenelor, problemele nu pot fi rezolvate pe bucăți, ci în totalitatea lor, într-o viziune globală care nu respectă viziunea piramidală asupra lumii, adică toate statele sunt pe același nivel ierarhic. Astfel, o mare atenție este acordată cooperării ca mijloc de rezolvare a problemelor comune, condamându-se cei ce nu recurg la ea din cauza vederilor înguste și intereselor imediate.

Principalele idei ce parcurg lucrarea dată sunt:

1. Neintervenția și lucrurile lăsate de la sine nu vor duce decât la dezastru. Controlul uman este condiție primordială pentru a echilibra dezvoltarea statelor în lume. Autorii numesc creșterea liberă – una canceroasă, malefică, iar creșterea controlată – una organică, benefică;

¹³ Clubul de la Roma – o asociație privată, înființată în 1968, compusă din mai puțin de 100 de întreprinzători, oameni de știință (economiști, umaniști, industrialști), politicieni cu funcții în guverne naționale și internaționale, educatori etc. Impulsul creării acestei asociații a fost accentuarea mișcării globalizării, iar scopul principal al ei este de a unifica întreaga lume. Un raport al acestui club din septembrie 1973 împarte tot globul în 10 regiuni administrative care nu corespund cu nici un fel de granițe naționale, numite la acel moment *kingdoms* (regate). Mai târziu acest termen a fost omis deoarece aprindea spirite atât în sânul asociației, cât și în afara ei.

2. Autorii renunță la ficțiunea mediilor statistice artificiale și împart toată lumea în 10 regiuni cu caracteristici relativ omogene: tradițiile, stilul de viață, nivelul de dezvoltare economică, structurile social-politice, problemele cu care se confruntă etc.;

3. Dacă în modelul lui Meadows au fost concepute câteva sute de ecuații ce reflectă relațiile între diferite variabile, atunci în „Omenirea la răspântie” este propus un model cu peste 100 mii de ecuații luând în considerare și decizia umană, capabilă să aleagă una din mai multe variabile posibile. În acest fel, noul model marchează trecerea de la întrebarea „*ce va fi în anul 2010?*” la alt mod de a pune întrebarea: „*ce consecințe se vor urmări în anul 2010 acțiunea X sau tendința Y?*”;

Rezultă că demersul Mesarovic – Pestel este mai degrabă un instrument de analiză de sistem a scenariilor viitoare, decât de construcție predictivă.

Cartea, în fond, abordează probleme globale ale economiei mondiale care derivă din creșterea interdependențelor dintre țările participante la comerțul mondial. Aceste probleme sunt: creșterea populației, criza alimentară cu originile în insuficiența resurselor naturale, degradarea mediului ambient etc. autorii accentuează că pentru ca activitatea umană să rămână în armonie cu întregul sistem, ea trebuie să se adapteze cerințelor sectorului natural - ecosfera. Degradarea mediului este un semn că până acum nu am reușit să realizăm această adaptare indispensabilă.

2. Modele de creștere microeconomică

A – **Modelul lui Lippitt și Schmidt** asimilează întreprinderea cu un organism viu ce parcurge în viața sa trei etape: creșterea, tinerețea și moartea. Fiecare etapă de dezvoltare este caracterizată pe baza anumitor criterii cum ar fi: dimensiunea întreprinderii, partea de piață deținută, indicatori de performanță economică și financiară etc.

Principalele probleme organizaționale care sunt descrise în acest model sunt:

1. crearea noii organizații, care devine o realitate din momentul în care posesorii de capital au luat decizia de a investi, asumându-și riscurile,
2. lupta pentru supraviețuire în condițiile sfidărilor și amenințărilor zilnice,
3. atingerea stabilității atât față de presiunile exterioare (incertitudine, risc, concurență etc.), cât și față de problemele interne (remunerarea salariaților, tensiuni interpersonale, clientela fidelă etc.),
4. afirmarea reputației și a imaginii firmei, precum și preocuparea privind evaluarea și ameliorarea continuă a întreprinderii, a produselor sale,
5. construirea specificității întreprinderii pentru asigurarea succesului și competitivității întreprinderii,
6. contribuția la rezolvarea problemelor societății, fiind posibilă numai într-o situație favorabilă a întreprinderii, când propriile probleme sunt, în principal, rezolvate.

Aceste etape nu se succed în mod automat. Pentru a se realiza e nevoie de efectuarea diagnosticului întreprinderii în trecut, aprecierea stadiului actual de dezvoltare în vederea adoptării unor structuri și a unor metode de studiu adecvate.

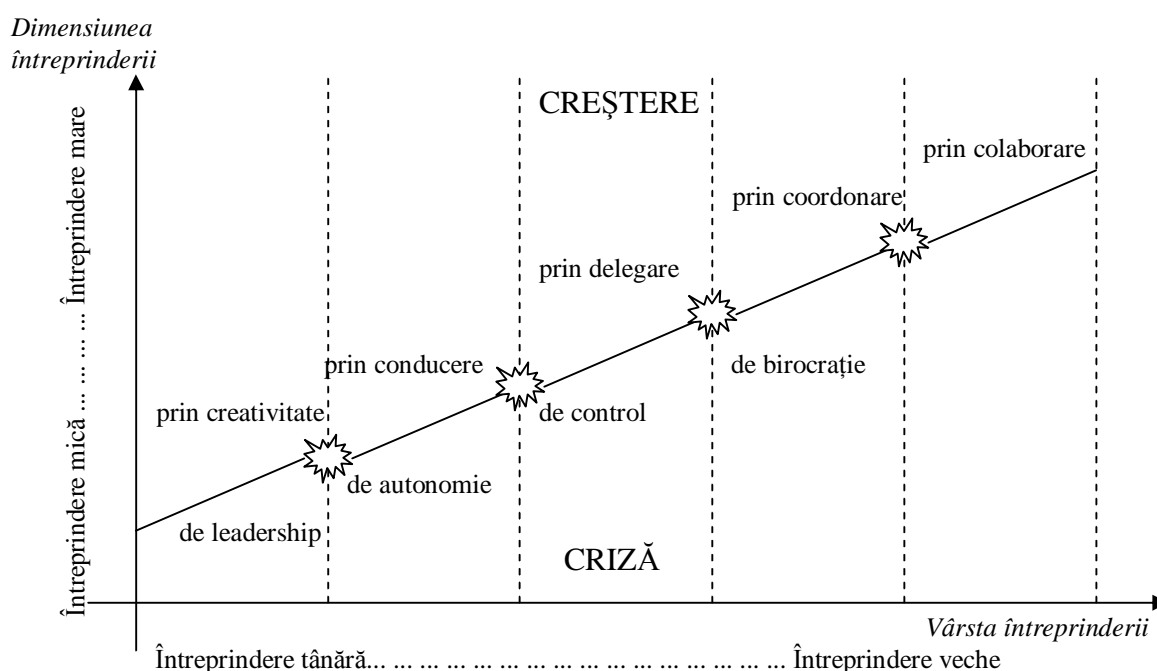
B – **Modelul lui Larry Greiner** concepe creșterea întreprinderii ca pe o succesiune de faze de dezvoltare¹⁴, separate prin perioade de criză, turbulență. Înainte ca expansiunea

¹⁴ Perioade caracterizate prin creștere regulată și liniștită, asociate unor schimbări minore a modelului de funcționare a întreprinderii.

întreprinderii să aibă loc există întotdeauna o problemă majoră de rezolvat a cărei soluție este caracteristica fazei următoare de dezvoltare. Astfel, fiecare fază este consecința problemei fazei precedente și cauza problemei fazei următoare. Modelul lui Greiner poate fi reprezentat și grafic (vezi figura 5.1.)

Constatând că marile întreprinderi sunt în faza acincea de evoluție, L. Greiner nu precizează criza ce va rezulta, lăsând modelul, de fapt, deschis. El pune deocamdată ipoteza saturației psihologice a indivizilor, determinată de exigențele muncii în echipă și de căutarea permanentă a unor soluții noi.

Figura 5.1.



Faza 1: La înființarea întreprinderii preocuparea principală a constituie crearea unui produs și a unei piețe. Pe măsură ce întreprinderea se dezvoltă, problemele administrative neglijate până acum creează criza de leadership și apare necesitatea existenței unui organizator capabil să introducă ordine și rigoare în administrarea întreprinderii.

Faza 2: Instalarea unui manager de înaltă calificare va determina implimentarea unei structuri funcționale centralizate cu specializarea principalelor cadre, a unor comunicații eficiente, a procedurilor contabile și bugetare stricte. Aceasta până când managerul de nivel superior nu se vor simți sufocați prin ierarhii și centralizare. Apare criza de autonomie care se manifestă prin delegarea sau cedarea greoaie a responsabilităților în josul ierarhiei manageriale. În afară de aceasta întreprinderea se confruntă cu insuficiența experienței cadrelor de teren, necesară pentru luarea deciziilor în domeniile delegate.

Faza 3: Instalarea reușită a unei structuri descentralizate, dezvoltă motivația responsabililor de unități și le permite să-și aducă aportul la creșterea întreprinderii prin găsirea unor piețe noi, contactul mai eficient cu clienții, lansarea de noi produse etc. Criza de control apare

atunci când managerilor superiori le apare sentimentul că nu mai stăpânesc întreprinderea, că unitățile descentralizate urmăresc interesele proprii și nu pe cele generale ale întreprinderii.

Faza 4: Unitățile descentralizate sunt reunite în grupe de produse și tratate ca centre de investiții. Măsurile luate vor duce la raționalizarea folosirii resurselor, asigurând coordonarea inițiativelor descentralizate în cadrul unei linii strategice globale. Criza de birocrație apare inevitabil în urma multiplelor probleme și inițiative, a faptului că procedurile tind să ia locul rezolvării problemelor, precum și ca urmarea neînțelegerilor reciproce între personalul funcțional și cel operațional.

Faza 5: Se va pune accentul pe munca în echipă, pe confruntarea directă a punctelor de vedere, pe autodisciplină, astfel adoptând o abordare mai flexibilă și comportamentală a gestiunii, conducerii și organizării.

C – **Modelul lui I. Adizes** pornește de la ideea că întreprinderea trebuie să-și asume 4 funcții majore: a produce, a administra, a întreprinde (adaptarea la mediu), și a integra (a asigura perenitatea întreprinderii indiferent de destinul conducătorilor săi).

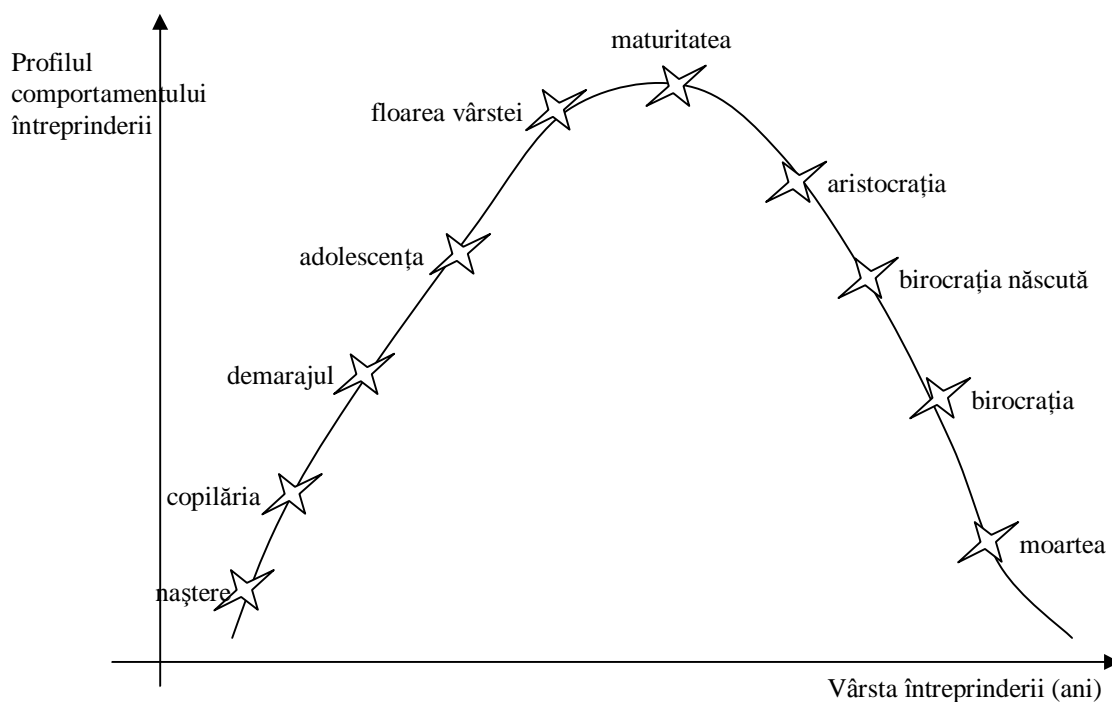
La fel ca și organismele vii întreprinderile au cicluri de viață, iar trecerea de la o etapă la alta este determinată de schimbarea raportului între flexibilitate și control. Astfel, o întreprindere tânără este foarte flexibilă, dar nu întotdeauna controlabilă. Cu timpul flexibilitatea se reduce, iar capacitățile de control cresc. Totuși, odată cu îmbătrânirea întreprinderii, capacitatea de a regla problemele se diminuează, astfel încât unele din problemele lor cronice ajung să fie considerate insurmontabile.

Adizes contracarează concepția conform căreia o întreprindere inevitabil îmbătrânește. El consideră că o întreprindere poate rămâne mereu tânără dacă se depistează și se rezolvă la timp problemele de evoluție.

Tot Adizes, în modelul său, sparge relația între timp și dimensiune. El susține că marile întreprinderi cu tradiții stabilite de mult timp nu sunt bătrâne, iar întreprinderile mici, fără tradiții, nu sunt neapărat tinere.

Modelul lui I. Adizes descrie evoluția unei întreprinderi în 10 etape, fiecare caracterizată prin combinația celor patru funcțiuni majore (vezi figura 5.2.).

Figura 5.2.



Nașterea (p.a.Î.i.) – momentul creării întreprinderii.

Copilăria (P.a.î.i.) – întreprinderea este puternic centralizată, fără o politică stabilă, sisteme sau proceduri formalizate, și foarte vulnerabilă.

Demarajul (P.a.Î.i.) – orice oportunitate tinde să devină o prioritate și întreprinderea încearcă să facă totul pentru a o fructifica. Întreprinderea caută o cale de a reduce riscul determinat pe de o parte de dispersarea forțelor, iar pe de altă parte de accentuarea personalității fondatorului.

Adolescența (p.A.Î.i.) – rolul administrativ crește, în special sub forma unor sarcini de planificare și coordonare, iar acest lucru se face în detrimentul rolului de producție și nu a rolului antreprenorial. Este o perioadă dificilă din cauza opoziției evidente între rolul administrativ, ce caută stabilitate, și rolul antreprenorial ce caută schimbare.

Floarea vârstei (P.A.Î.i.) – perioadă caracterizată prin echilibrul preocupărilor pe linie de producție, administrație și de adaptare pe termen lung. Menținerea întreprinderii o perioadă mai lungă de timp în această fază nu este garantată de nici un fel de acțiuni.

Maturitatea (P.A.î.I.) – perioadă caracterizată prin orientare spre rezultate, instituționalizarea procedurilor și politicilor, climatul organizațional este mai puțin favorabil inovației și creativității, se reduce și inițiativa antreprenorială.

Întreprinderea aristocratică (p.a.î.I) – faza în care întreprinderea își admiră trecutul într-un formalism excesiv. Da cele mai multe ori face obiectivul unor operații de creștere externă cu alte firme aflate în faza demarajului.

Birocrația născută (- .A. - .i.) – întreprinderea tot admirându-și trecutul nu rezistă la degradarea resurselor. Se îndesesc conflictele interpersonale și comportamentele paranoice, care consumă ansamblul resurselor și energiile. Fără protecție exterioară urmează inevitabil moartea.

Birocrația (- .A. - . - .) – în întreprindere există numeroase preocupări pentru respectarea sistemelor, regulilor și procedurilor formale. Așa o întreprindere poate fi salvată numai prin instaurarea unui monopol formal.

Moartea (- . - . - . - .) – întreprinderea își încetează orice activitate și este desființată.

D – **Modelul lui Chandler** se bazează pe studii ale istoriei afacerilor și întreprinderilor americane din perioada 1880-1960. Analiza numeroaselor sale observații asupra transformărilor pe termen lung ale comportamentelor și ale modurilor de organizare a întreprinderii, i-a permis să individualizeze 4 etape principale de creștere microeconomică:

I – *Strategia inițială* ține creșterea volumului producției și apariția unui organ administrativ. Întreprinderile își aleg o singură funcție: de producție, de vânzare, de depozitare etc., sunt localizate într-o singură zonă geografică și activează într-un singur sector ale economiei.

II – *Strategia de expansiune geografică și de întărire a serviciului administrativ*. Apar probleme de coordonare, de specializare și de standardizare.

III – *Strategia de integrare verticală* și crearea unei structuri funcționale.

IV – *Strategia de diversificare a produsului* presupune investirea resurselor disponibile în noi activități.

Nu toate întreprinderile, însă, analizate de Chandler au urmat această secvență de dezvoltare până la capăt. De aceea, modelul a fost revizuit și extins de o serie de alți economiști.

De exemplu, Scott, în 1971, grupează într-un singur stadiu primele două faze din modelul lui Chandler, ajungând la un model cu trei etape: I – etapa organizației simple care stăpânește o singură funcție în raport cu un singur domeniu de activitate; II – etapa structurii funcționale, asociată unei strategii de integrare verticală; III – etapa structurii divizionare, asociată unei strategii de diversificare.

Scott nu se mărginește numai la caracteristicile de formă organizațională a întreprinderii, el consideră că fiecărei etape îi corespunde un stil de management, diferite forme de control, de evaluare și recompensare.

3. Modalități de creștere a întreprinderii

Există două tipuri de modalități de creștere: creșterea internă și creșterea externă. Aceste două modalități corespund la doi termeni alternativi *a face* sau *a cumpăra*¹⁵ pe care firma îi poate utiliza pentru a-și asigura dezvoltarea sa și pentru a spori gradul de siguranță, în condițiile unui mediu foarte schimbător.

Creșterea internă (make) este modalitatea clasică principală de creștere a întreprinderii și constă în crearea în cadrul firmei a unor capacități noi ca urmare a alocării unor resurse proprii ale întreprinderii (financiare, umane, tehnice).

Creșterea externă (buy) presupune achiziția unor active deja existente, modificând astfel relațiile întreprinderii cu alte firme, în sensul că creșterea și dezvoltarea unora va duce în final la dispariția altora.

Dacă până nu demult creșterea economică era asociată direct cu concentrarea producției, atunci în prezent, în țările dezvoltate, se practică pe scară largă asocierea sau gruparea întreprinderilor. Aceasta este justificat pe baza a trei argumente:

- se reduce costul tranzacțiilor, legat de obținerea informațiilor de pe piață cu privire la prețuri, clienți, preferințe, concurenți, costuri legate de negocierea și încheierea contractului. Astfel, eliminarea costului tranzacțiilor cu alte firme este făcută prin includerea acestor firme într-un grup preferențial sau chiar într-o singură întreprindere.
- se consolidează relațiile de proprietate între întreprinderea-nucleu, deținătoarea pachetului de control de titluri de proprietate și întreprinderile asociate care beneficiază de pe urma puterii acesteia
- se amplifică rolul și importanța strategiilor manageriale nu numai în înființarea grupurilor de întreprinderi, dar, mai ales, în dezvoltarea lor.

În prezent, în funcție de modul de constituire, gradul de autonomie și de caracteristicile proprii ale întreprinderilor, se întâlnesc mai multe modalități de creștere externă a întreprinderilor: cartelul, concernul, trustul, holdingul și grupul de întreprinderi.

Cartelul reprezintă o înțelegere liberă, pe o durată lungă de timp, între mai multe întreprinderi ce fac parte din aceeași ramură de activitate, în vederea realizării unui obiectiv comun: stabilirea prețului de vânzare-cumpărare, limitarea volumului producției, eliminarea concurenților existenți și a celor potențiali, repartizarea surselor de aprovizionare, împărțirea piețelor de desfacere, stimularea și promovarea dezvoltării tehnicilor și tehnologiilor performante, desfășurarea de activități de cercetare-dezvoltare, impunerea anumitor condiții suplimentare partenerilor comerciali din ramură, de multe ori condiții ce nu au nimic comun cu obiectul tranzacțiilor etc.

¹⁵ Make or buy

Din punct de vedere juridic, cartelul nu reprezintă o nouă întreprindere, fiecare membru al cartelului menținându-și independența juridică și autonomia financiară, dar limitându-și independența decizională.

Scopul asocierii în cartel este de a reduce riscurile producătorilor și de obține sau de a menține poziții dominante pe piața de desfacere a produselor, apropiat tendinței de monopol. Astfel, cartelurile pot determina creșterea nivelului prețurilor pe piață și eliminarea totală a concurenței. De aceea, în majoritatea statelor se interzic prin lege anumite forme de constituire a cartelurilor sau se limitează câmpul lor de acțiune.

Concernul este o formă de asociere creată de legislația germană alcătuită din întreprinderi dominante și întreprinderi dominate reunite sub o singură conducere. Relația de dominație se naște dintr-un contract încheiat între acestea în care există o clauză specială ce reglementează relațiile dintre întreprinderea dominantă și cea dominată. Întreprinderea dominantă este cea care deține pachetul majoritar de acțiuni al unei întreprinderi dominate. Întreprinderea dominată este independentă din punct de vedere juridic, dar pachetul majoritar al acțiunilor sale este deținut de o altă întreprindere ce o poate influența să ia anumite decizii sau poate chiar să ia decizii în locul ei (de obicei aceste decizii nu contravin intereselor firmei dominate).

Trustul este o societate publică sau privată nou înființată prin asocierea unui număr nelimitat de întreprinderi, creată de legislația din dreptul englez și cel american. Întreprinderile ce fuzionează pentru a constitui trustul anterior sunt dizolvate și își pierd personalitatea juridică. Acționarii firmelor constitutive, anterior independente, nu sunt privați de dreptul de proprietate și devin automat acționari ai trustului.

În practica curentă, prin trust se înțelege nu numai o întreprindere crescută prin fuzionare, dar și una crescută din interior și care exercită o influență preponderentă în domeniul său de activitate. De multe ori noțiunea de trust este asociată noțiunii de monopol și de aceea unele state, de exemplu SUA, au elaborat legi antitrust.

Holdingul este cea mai mare celulă organizatorică în economia liberă de piață cunoscută până în prezent. Holdingul este o formă particulară de societate dominantă care deține o cantitate suficientă din acțiunile altei societăți astfel încât să poată exercita control asupra ei și lua decizii pentru aceasta. Dacă holdingul deține peste 50% din titlurile de proprietate ale unei întreprinderi, aceasta din urmă devine „filială” holdingului.

Cu alte cuvinte, holdingul este constituit dintr-un grup de întreprinderi, fiecare având personalitate juridică, dar dispunând de o limitată independență decizională față de întreprinderea dominantă. În cadrul holdingului se poate promova o politică de optimizare a profitului la nivelul ansamblului său. Între unitățile componente există o mare flexibilitate a relațiilor, iar transferul de resurse se realizează liber, fără nici un fel de restricții.

Holding poate fi și o persoană fizică dacă ea este deținătoarea pachetului de control al mai multor societăți.

Holdingul are o vocație pur financiară și nicidecum lucrativă, adică scopul ei este de a obține o parte cât mai însemnată din acțiunile altei întreprinderi ce desfășoară activități de producție sau prestări servicii, și nu de a desfășura aceste activități ea-însăși.

Grupul de întreprinderi se formează ca urmare a regrupării întreprinderilor sub conducerea unei societăți-mamă (nucleu). Grupurile de întreprinderi pot avea caracter național sau internațional. Grupurile nu admit o definiție juridică, ci doar definiții fiscale¹⁶ și contabile. Scopul unui grup de întreprinderi nu este de a monopoliza piața, ci de obține atuuri în ceea ce privește creșterea competitivității și a productivității (nu elimină concurența, dar o stimulează). Grupul de întreprinderi a fost inventat de juriștii francezi și cei italieni, iar mai târziu preluat de toate statele europene. Încă o deosebire importantă între grupul de întreprinderi și celelalte forme de asociere ține de faptul că la constituire aportul nu este obligatoriu, dar părțile componente sunt obligate unele față de altele să respecte clauze contractuale. Daunele pe care le produce o întreprindere în interiorul grupului este necesar să le plătească întreprinderea, iar răspunderea față de terți este nemijlocită și solidară.

4. Implicații manageriale ale creșterii la nivel microeconomic

Creșterea cât de nesemnificativă a întreprinderii nu este rolul hazardului, ci se efectuează conform strategiei de creștere. Strategia prefigurează modul în care întreprinderea intenționează să se angajeze în lupta concurențială, folosindu-și toate resursele de care dispune. În afară de aceasta, prin promovarea strategiilor de creștere, o întreprindere poate ridica bariere serioase de intrare pe piața în care acționează, protejându-și astfel domeniul strategic de activitate.

Avantajele concurențiale concrete de care poate beneficia o întreprindere depind de tipul strategiei de creștere promovate. Există trei tipuri de *strategii de creștere*: concentrarea, integrarea verticală și diversificarea afacerilor.

I – Strategia concentrării presupune dezvoltarea afacerilor în domeniile de activitate curente, firma consolidându-și pozițiile în sectorul său de activitate. Această strategie dispune de trei modalități de realizare:

a. *dezvoltarea pieței* cu dobândirea unei cote mai mari pe piața de desfacere (câștigarea de noi zone geografice, penetrarea unor segmente de piață nevalorificate) prin dezvoltarea competențelor de marketing, perfecționarea calității produselor etc.,

¹⁶ Întreprinderile ce fac parte dintr-un grup de întreprinderi sunt impozitate dublu: o dată ca grup și a doua oară ca întreprindere individualizată.

b. *dezvoltarea produsului* presupune diferențierea caracteristicilor bunului, adaptarea calității la diferite tipuri de clienți, consolidarea serviciilor și asistenței post-vânzare,

c. *integrarea orizontală* vizează absorbția unor unități de producție similare propriei întreprinderi, ceea ce presupune un mare efort investițional.

II – Strategia integrării verticale urmărește creșterea volumului activităților întreprinderii prin asimilarea afacerilor corelate, care anterior constituiau domeniul de activitate a furnizorilor sau a clienților. Integrarea verticală prin asimilarea activităților furnizorilor se numește *integrare verticală în amonte*. Extinderea în domeniile exploatate de clienți se numește *integrare verticală în aval*. Motivația unei astfel de integrări este următoarea:

- pe piața în amonte – reducerea costurilor de tranzacționale și a calității aprovizionării cu produse intermediare sau materii prime;
- pe piața în aval – obținerea unui venit suplimentar prin furnizarea către clienți a unei valori adăugate superioare.

Integrarea verticală necesită efort financiar esențial și existența unor competențe tehnice și manageriale corespunzătoare domeniilor noi asimilate.

III – Strategia diversificării urmărește pătrunderea și valorificarea unor domenii de activitate care în mod evident se delimitează de vechile activități ale întreprinderii. Dacă diversificarea vizează activități diferite de cele vechi, dar întru câtva conexe (prin piețe, tehnologii, produse) se poate vorbi de *diversificare concentrică*. Dacă diversificarea vizează însușirea unor activități absolut diferite, fără nici o conexiune cu vechile afaceri, se poate vorbi despre o *diversificare în conglomerat*.

Motivațiile care stau la baza alegerii unei astfel de strategii sunt următoarele:

- obținerea unor venituri superioare prin valorificarea unor afaceri adiționale,
- realizarea unor legături strategice între diferite afaceri care permit o valorificare superioară a portofoliului de afaceri decât dacă fiecare afacere ar fi exploatată separat,
- reducerea riscurilor de eliminare prin gestiunea unor afaceri fără legătură directă între ele.

Realizarea strategiei de creștere presupune efectuarea unor investiții durabile, în special în creșterea activelor fixe. De aceea, asigurarea condițiilor financiare favorabile derulării strategiei de creștere, precum și respectarea rigorilor financiare asociate investițiilor implică estimarea realistă a principalilor factori ce determină eficiența investiției: volumul total al cheltuielilor pentru investiții, durata de viață a proiectului, profiturile suplimentare, economiile probabile, valoarea reziduală a investiției.

Succesul strategiei de creștere depinde într-o foarte mare măsură și de alegerea modalității de finanțare a creșterii. Se alege între finanțarea din surse proprii și finanțarea din surse de împrumut. Criteriul alegerii este costul aprovizionării cu capital, urmărindu-se minimizarea lui. Deși autofinanțarea se consideră a fi cea mai ieftină sursă de finanțare, de multe ori aceasta nu este

suficientă și nici binevenită. De regulă, sursele de capital mai puțin costisitoare, cum ar fi autofinanțarea, sunt repartizate pentru susținerea investițiilor de înlocuire și modernizare. Investițiile de creștere și dezvoltare sunt finanțate din alte surse posibile: emisiune de acțiuni, împrumuturi obligatate, credite bancare, leasing etc.

Caracteristicile și rezultatele creșterii întreprinderii pot fi exprimate cu ajutorul unei serii de indicatori economici: situația netă a întreprinderii, valoarea de randament a întreprinderii, trezoreria netă, diferite rate de rentabilitate etc.

5. Probleme specifice ale creșterii microeconomice

Creșterea întreprinderii, implicând mobilizări masive de resurse foarte variate, poate determina apariția unor disproporții și dezechilibre funcționale. Dacă acestea se vor menține un timp mai îndelungat, ele pot deveni adevărate surse de riscuri majore. Expansiunea necontrolată a firmei va afecta, în primul rând, capacitatea de îndatorare, adică posibilitățile întreprinderii de a primi credite care să fie garantate și a căror rambursare, inclusiv plata dobânzilor, să nu cauzeze dificultăți financiare. Principalele pericole generate de creșterea întreprinderii sunt:

- **apelarea la surse externe de finanțare atrage modificări ale structurii financiare a întreprinderii generatoare de efecte de îndatorare.** Efectul de îndatorare se referă la rezultatul obținut de întreprindere prin finanțarea activității sale din surse de împrumut și se calculează după formula:

$$E = \frac{K_{\text{împrumutat}}}{K_{\text{propriu}}} \times (R_e - r_d), \text{ unde}$$

E – efectul de îndatorare. Acesta poate lua valori pozitive, dacă efortul de îndatorare aduce rezultate pozitive întreprinderii, sau valori negative, în cazul în care capitalul împrumutat nu-și acoperă costurile;

R_e – rentabilitatea economică a proiectului de investiție și se calculează ca raport între profit și total capitaluri investite;

r_d – rata dobânzii sau valoarea relativă a costului capitalului împrumutat.

Între efectul de îndatorare și eficiența capitalului propriu (rentabilitatea financiară) există o strânsă relație determinată de următoarele aspecte:

pe de o parte, trebuie satisfăcute simultan două condiții conform cărora mărimea capitalului împrumutat să fie cât mai mare și diferența dintre rentabilitatea economică (R_e) și rata dobânzii (r_d) să fie cât mai mare,

pe de altă parte, numai comparând rentabilitatea economică și rata dobânzii se va putea lua decizia adecvată de finanțare a creșterii. Astfel, dacă $R_e > r_d$ atunci situația este favorabilă folosirii surselor externe de finanțare, dacă $R_e < r_d$ atunci recurgerea la împrumut nu este de dorit,

aceasta putând duce la erodarea rezultativității propriului capital, și dacă $R_e = r_d$ atunci este indiferent sursa de finanțare, dar preferabil împrumutul.

- **creșterea este caracterizată prin anumite discontinuități și nesincronizări între plăți și încasări, ceea ce poate determina schimbări negative ale principalilor indicatori de îndatorări:**

1. *Levierul* (rata îndatorării), $L = \frac{\text{Total}_{-} \text{datorii}}{\text{Capital}_{-} \text{propriu}}$, a cărei valoare trebuie să fie subunitară,

2. *Rata datoriilor financiare*, $R_{df} = \frac{\text{Datorii}_{-} \text{pe}_{-} \text{termen}_{-} \text{lung}}{\text{Capital}_{-} \text{permanent}}$, a cărei valoare trebuie să fie

cel mult 0,5,

3. *Rata capacității de rambursare*, $R_{cr} = \frac{\text{Datorii}_{-} \text{financiare}_{-} \text{pe}_{-} \text{termen}_{-} \text{lung}}{\text{Capacitatea}_{-} \text{de}_{-} \text{autofinanțare}}$, ce

exprimă, în ani, capacitatea întreprinderii de a rambursa datoriile financiare și, conform normelor bancare, trebuie să fie maxim de 3 ani pentru ca întreprinderea să poată susține fără riscuri, pe baza capacității de autofinanțare, rambursarea datoriilor financiare¹⁷.

În afară de acești indicatori este relevant a calcula și alți indicatori economico-financiar cum ar fi solvabilitatea și lichiditatea întreprinderii, exigibilitatea datoriilor, viteza de rotație a capitalului circulant etc.

- **opțiunile strategice de creștere și dezvoltare pe termen lung ale managerilor se pot lovi de interesele imediate ale acționarilor.**

Astfel, atunci când managerii plasează întreprinderea pe cursul creșterii și dezvoltării, aceasta se face, de cele mai multe ori, în detrimentul intereselor acționarilor (dividende). Deoarece acționarii preferă maximizarea profiturilor pe termen scurt (dividende cât mai mari) în locul perspectivei profitabilității pe termen lung (în urma creșterii), între manageri și acționari pot apărea situații conflictuale. Dacă conflictul de interese nu va fi aplanat sau rezolvat, aceasta va determina acționarul să-și vândă titlurile, înrăutățind situația la bursă a întreprinderii. Scăderea cursului bursier al acțiunilor firmei prezintă câteva riscuri ce nu pot fi neglijate: limitarea creșterii întreprinderii ca urmare a sporirii dificultăților de finanțare prin emisiuni suplimentare de acțiuni și pierderea prestigiului întreprinderii. Cea mai sigură cale de depășire a acestei probleme este menținerea stabilă, la un nivel satisfăcător, a mărimii dividendelor.

- **creșterea presupune abordarea unor produse și tehnologii noi, aflate în diferite faze ale ciclului lor de viață, ceea ce ridică probleme financiare datorate diferențelor în eficiența economică.**

Cel puțin teoretic, afacerile în expansiune solicită un aflus permanent de capital, cu scopul de a finanța lărgirea capacităților de producție. Afacerile mature, dimpotrivă, generează un surplus

¹⁷ Atunci când întreprinderea înregistrează valorile maxime ale acestor trei indicatori, înseamnă că are capacitatea de îndatorare epuizată și nu mai poate apela la împrumuturi suplimentare fără a atrage riscuri financiare mari.

de lichidități. Portofoliile unor astfel de activități trebuie echilibrate prin asigurarea unei combinații corecte între activitățile cu nevoi sporite de capital și activitățile care dispun de surplusuri monetare. O atenție deosebită trebuie acordată activităților marginale, care cel mai bine este să fie abandonate ori pe baza unor previziuni realiste privind cererea, costurile și profitabilitatea – restructurate.

Tema 6. STAREA DE EXCELENȚĂ A ÎNTREPRINDERII

1. Conceptul de excelență
2. Evoluția conceptului de excelență
3. Contradicții în fața întreprinderilor contemporane de excelență
4. Caracterizarea evoluției firmei spre excelență
5. Factorii de excelență în activitatea întreprinderii
6. Modalități de atingere a excelenței

1. Conceptul de excelență

Economia de piață înseamnă competiție permanentă – de regulă dură, uneori chiar acerbă! – între agenții economici prezenți pe o anumită piață, pentru a-și impune produsele/serviciile pe acea piață și pentru a obține cifre de afaceri, profituri și segmente de piață cât mai mari. În condițiile pieței concurențiale actuale, în cadrul căreia consumatorii, bine informați, educați și protejați tind să achiziționeze doar produse cu raport calitate/preț și servicii cu raport calitate/tarif favorabil, aceste obiective se realizează, în mod cvasiexclusiv, prin obținerea și îmbunătățirea calității produselor/serviciilor și prin reducerea la maximum atât a prețurilor/tarifelor cât și a termenelor de livrare ale acestora. Fiecare agent economic acționând pe o asemenea piață își propune să fie CEL MAI BUN, deci să exceleze în realizarea obiectivelor mai sus menționate. Astfel, obținerea excelenței devine un obiectiv esențial, complex și dificil, dar nu imposibil de realizat al multor milioane de agenți economici care acționează pe piață.

"A excela" înseamnă a fi mai bun sau a face mai bine decât alții, a-i depăși pe ceilalți, a le fi superior prin ceva anume. Starea de maximă competitivitate se numește stare se excelență.

Conceptul de "excelență" a adus pentru multe organizații, în mod evident, un avantaj în competiția pe piață. Printre altele, excelența înseamnă o calitate îmbunătățită a produselor și serviciilor, costuri competitive, clienți mulțumiți. Ca o rezultată a tuturor acestor aspecte, excelența determină cote mai mari de piață și venituri mai mari.

De remarcat că "excelența" se referă la performanțele realizate și reflectă un nivel ridicat de încredere pe care l-a obținut o organizație pe o anumită piață. Ea este deci mult dorită și căutată nu numai de către agenții economici ci, mai nou, și de către anumite organizații non-profit (școli de toate nivelurile, spitale, organizații profesionale/civice, organizații ale administrației publice locale și chiar centrale etc) care doresc să-și amelioreze permanent performanțele, respectându-și personalul, partenerii, "clienții" și satisfăcând în cât mai mare măsură nevoile și cerințele lor.

Legea 20/80 (Pareto) arată că 80% din meritul pentru reușita, respectiv eșecul, unei acțiuni se datorează actului de conducere. Nivelul de calitate a actului de conducere este decisiv pentru

atingerea obiectivelor scontate pentru realizarea performanței sau, mai recent, a excelenței, și în oricare tip de acțiune colectivă, indiferent de organizația vizată.

Recent a fost elaborat un așa-numit Model al Excelenței, care este un referențial-stansard elaborat pe baza studierii caracteristicilor celor mai performante organizații la nivel mondial și care reprezintă, de fapt, un nou sistem de valori pentru multe organizații din lume. Astfel, criteriile de evaluare urmăresc să evidențieze atât performanța operațională și managerială, cât și etica în afaceri.

Întreprinderile de excelență, fiind firme inovante, au reușite excepționale în producția de noutăți viabile pe plan comercial. De asemenea, ele au capacități deosebite pentru a reacționa la cele mai mici schimbări în mediul lor.

Modelul Excelenței este considerat și un Model de Management al Calității Totale și este utilizat pentru evaluarea și autoevaluarea "gradului de excelență" al organizațiilor candidate la *Premiile pentru calitate*. Dintre acestea cele mai cunoscute și mai râvnite sunt: Premiul Deming (Japonia, se acordă din 1951), Trofeul Național pentru Calitate Malcolm Baldrige – MBNQA (SUA, se acordă din 1988) și Trofeul European pentru Calitate – EQA (Europa, se acordă din 1992).

Printre castigatorii Trofeului European pentru Calitate au fost următoarele întreprinderi: Rank Xerox Ltd., Marea Britanie (1992), Milliken Europa Division, Marea Britanie (1993), Texas Instruments Europe, Belgia (1995), Brisa Bridgestone și Netas, Norther Electric, Turcia, precum și TNT Express și British Telecom, Marea Britanie (1996)¹⁸, SGS Thomson, Italia și Franța (1997), Yellow Pages, (Marea Britanie), Volvo Cars Gent (Belgia), Burton Apta (Ungaria), ELAIS SA (Gracia), Sollac (Franța), Banc International d'Andorra – Banca Mora, (Andorra) și DIEU (Danemarca) – în 1999.

Dacă e să generalizăm, atunci la nivel de țară, toate cele trei tipuri de premii pentru calitate le-au obținut doar Irlanda și Islanda, iar Franța, Finlanda și Norvegia au fost premiate atât în Europa, cât și în SUA.

2. Evoluția conceptului de excelență

Specialiștii în economia firmei apreciază că s-a conturat existența a trei tipuri fundamentale de întreprinderi în evoluția lor spre starea de maximă competitivitate:

I - Denumirea de *întreprindere tayloristă* provine de la numele unuia dintre primii raționalizatori ai producției capitaliste de la sf.sec.XIX.lea, Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Pe parcursul vieții și activității sale, F.W.Taylor a depus eforturi deosebite pentru promovarea metodelor științifice în rezolvarea problemelor economice și industriale. Totuși, preocupările sale

¹⁸ Compania Netas, Norther Electric din turcia a luat Trofeul European pentru Calitate din 1996 până în 1999 în fiecare an, iar companiile TNT Express și British Telecom, Marea Britanie – doi ani consecutiv.

erau mai mult de ordin tehnic decât social, Taylor efectuând cu precădere studii asupra tehnologiilor și metodelor de muncă. Aceasta poate fi explicat prin situația socio-economică a epocii respective, caracterizată prin dezvoltarea industrializării, o cerere mult mai mare decât oferta, forță de muncă necalificată și fără experiența necesară muncii industriale. În aceste condiții, Taylor a căutat să realizeze mijloacele pentru aprecierea echitabilă a muncii și evaluarea performanțelor executanților, care apoi le-a pus la baza unor sisteme stimulative de salarizare.

Doctrina lui Taylor are la bază trei postulate esențiale, ce au influențat modul de organizare a muncii la întreprinderi o perioadă foarte lungă de timp, și anume:

1. Oamenii nu iubesc munca și, ca urmare, ei urmăresc în mod exclusiv, prin executarea acesteia, obținerea unei recompense materiale (salariu).
2. Pentru a mări randamentul muncii trebuie de introdus specializarea muncii și de adaptat instrumentele de muncă la muncitori.
3. Patronii și muncitorii trebuie să aibă același interes: realizarea prosperității firmei, din aceasta având de câștigat atât unul, cât și celălalt.

Caracteristicile esențiale ale întreprinderii tayloriste sunt:

- accentul principal este pus pe problemele tehnice ale producției,
- diviziunea muncii se face la două nivele: la primul nivel, munca productivă este separată de cea de conducere, iar la al doilea – fiecare operațiune separată este descompusă în sarcini elementare, ceea ce favorizează specializarea lucrătorilor și creșterea randamentului muncii lor,
- selectarea și gruparea salariaților pe baza unor criterii științifice, antrenarea-motivarea lor (comanda este înlocuită cu motivarea, pozitivă sau negativă), precum și instruirea lor,
- înlocuirea metodelor de lucru tradiționale, bazate pe experiență, prin metode moderne, științifice,
- birocrăție accentuată, comportamentele lucrătorilor și recompensele acordate lor purtând caracter formalizat, fiind reglementate prin regulamentul întreprinderii și ordine curente,
- tehnologiile, procesele și metodele de muncă sunt unificate și standardizate nu numai la nivel de întreprindere, dar și la nivel de ramură,
- controlul a posteriori este înlocuit cu controlul permanent: preventiv, operativ și postoperativ.

La timpul lor, aceste principii au cunoscut un veritabil succes, fiind adoptate de întreprinderile din toate statele industrializate. Totuși, viziunea aceasta exclusiv științifică, neglijează natura umană a muncii, omul fiind considerat element pasiv, un simplu instrument productiv. Limitele doctrinei lui Taylor s-au resimțit în funcționarea întreprinderii tayloriste, modelul său de întreprindere rezistând rău în timp și la oameni și cunoscând o creștere a contradicțiilor. Pentru a răspunde sfidărilor, întreprinderile au încercat să se deblocheze prin ameliorarea condițiilor de muncă, organizarea unor reuniuni pe tema unor schimbări și prin lansarea unor dispoziții legislative, cum ar fi „exprimarea directă a salariaților”. Cu toate aceste îmbunătățiri,

întreprinderea nu și-a schimbat în mod fundamental sistemul: finalitatea sa a rămas în mod esențial economică.

II - *Întreprinderea tayloristă deghizată* corespunde acelor firme care au trecut la aplicarea unor schimbări notorii pentru ameliorarea sistemului taylorist de origine. Ele se mai numesc și întreprinderi „Taylor 2”, preluând și conservând conceptele întreprinderii tayloriste și îmbunătățindu-le pe cele criticate sau care nu au rezistat în timp și la oameni.

Fiind firme de stat sau publice, finalitatea lor derivă din obiectivele politicii guvernamentale care corespund școlii relațiilor umane (unul din curentele de bază din evoluția organizării firmei și managementului). Față de modelul precedent, aceste întreprinderi nu au aceleași sfidări de rezolvat, nu se găsesc în același univers competitiv și nu au aceleași condiții de libertate pentru exprimare. Ele evoluează într-un cadru socio-economic care decide obiectivele de producție, atribuie rolurile și fixează afectările de resurse și remunerațiile, iar scopul unei astfel de întreprinderi este de a diminua gradul de insatisfacție a personalului. Aceste întreprinderi, în general, în economia occidentală nu au o imagine de înalte performanțe umane și economice.

Apariția și dezvoltarea unei astfel de întreprinderi a fost condiționată și de schimbările ce au avut loc în mediul de afaceri la înc.sec.XX-lea: creșterea absenteismului și a numărului de accidente la locul de muncă, creșterea numărului greșelilor profesionale cu consecințe negative asupra productivității muncii, dezvoltarea psihologiei industriale, cercetările în domeniul ergonomiei (adaptarea reciprocă a muncii și a omului), dezvoltarea mișcării sindicale și legislației muncii etc.

Principalele caracteristici ale întreprinderii tayloriste deghizate pot fi sintetizate astfel:

- principalele caracteristici ale întreprinderii tayloriste propriu-zise se mențin, dar sub o formă deghizată (mascată), alături de noile trăsături ce decurg din preocupările pentru studiul comportamentului uman,
- importanța umanului este exagerată, întreprinderea fiind considerată un sistem social informal, precum și acordarea dreptului membrilor fiecărei echipe de a-și alege grupul preferat,
- nu este acceptată superspecializarea personalului, a bunurilor și serviciilor,
- descentralizarea structurilor organizatorice și luarea deciziilor cât mai aproape de locul de aplicare,
- membrii fiecărei echipe au dreptul să-și aleagă grupul preferat în funcție de preferințele reciproce.

III – *Întreprinderea de al treilea tip* se numește *întreprindere modernă* și apare ca urmare a faptului că multe întreprinderi din Europa, SUA și Japonia au pus la îndoială eficiența întreprinderii tayloriste, lucrând și acționând după metode și principii noi în aproape toate domeniile de activitate. Aceste întreprinderi s-au desprins de taylorism (spre deosebire de întreprinderea de excelență de-al doilea tip), nu înainte de a evidenția virtuțile lui trecute, dar în prezent depășite, pentru a se orienta

spre viitor și a funcționa pe baza unor principii opuse logicii tayloriste. Ele au adus soluții eficiente pentru rezolvarea contradicțiilor ce afectează firma în zilele noastre (vezi p. 6.3.), au acționat pentru creșterea performanțelor și a competitivității.

Întreprinderile moderne supraviețuiesc atât contradicțiilor interne, cât și celor externe. Mai mult, abordarea contradicțiilor pe baza unui spirit nou și cu noi strategii, permit ca ele să devină un factor al evoluției, creșterii și dezvoltării întreprinderii.

Aceste întreprinderi sunt rezistente în timp și la concurență, beneficiind de cea mai bună combinație „calitate-preț-serviciu”; sunt organizații cu nivel superior de performanță și de adeziune al oamenilor la obiectivele urmărite. În același timp, fiecare întreprindere este o entitate specifică, caracterizându-se prin foarte multe trăsături: stilul de conducere, meseria, produsele, tipurile de producție, structurile, punctele forte și slabe, obiceiurile, tradițiile, cultura personalului și a staff-ului de conducere etc.

În întreprinderile tayloriste calitatea este reglementată prin standarde, managerii fiind mulțumiți când este atinsă o anumită performanță. În întreprinderile moderne de excelență nu există standarde, urmărindu-se întotdeauna de a se face mai bine și dacă este necesar altfel decât ceea ce există, tinzând către starea ideală.

Se cunosc două variații ale întreprinderii moderne de excelență: întreprinderea americană de excelență și întreprinderea japoneză de excelență, cunoscută și sub denumirea de întreprindere Z.

Caracteristicile *întreprinderii americane de excelență* au fost delimitate în urma unor observări și analize efectuate de economiști americani cum ar fi: Thomas Peters, Robert Waterman, Richard Pascale, Antony Athos ș.a. Aceștia au studiat cca.50 de întreprinderi mari americane, pe care le-au calificat ca întreprinderi de excelență. În scopul delimitării factorilor de succes, ei au efectuat o analiză a performanțelor financiare ale acestor întreprinderi, au luat interviuri unor conducători și salariați, au studiat toate articolele publicate în ultimii 25 de ani asupra acestora.

Factorii de succes pe care i-au delimitat aceștia, în literatura de specialitate apar drept caracteristici de bază ale unei întreprinderi de excelență.

Pe lângă aceasta, economiștii amintiți au arătat că pentru a încadra întreprinderea în categoria excelenței, este necesar ca performanțele financiare să confirme prestigiul câștigat. În acest scop ei au elaborat șase indicatori de superioritate ai performanțelor. Dintre aceștia, trei indicatori sunt măsuri de creștere și creare a bogăției, iar alții trei – măsuri de rentabilitate a exploatării. Aceștia sunt:

1. creșterea cumulată a activelor
2. creșterea anuală medie a fondurilor proprii
3. indicele valorii bursiere pe valoarea contabilă
4. randamentul mediu al capitalurilor permanente (capitalurilor proprii și datoriile pe t. lung)

5. randamentul mediu al fondurilor proprii

6. marja netă medie pe cifra de afaceri

Pentru a fi calificată ca fiind întreprindere de excelență, ea trebuie să se situeze deasupra mediei sectorului său la cel puțin patru indicatori din totalul de șase pe o perioadă de cel puțin 20 de ani consecutivi.

Realizările obținute au cunoscut o utilizare excepțională printre managerii din lume, dar ele au fost și criticate. Astfel, Peter Drucker considera analiza aceasta drept o „carte pentru copii”. Disconsiderarea lui Drucker pornea de la faptul că mai multe întreprinderi care au primit inițial statutul de firmă de excelență, peste o perioadă destul de scurtă de timp au abandonat principiile de excelență și nu se mai încadrau în statutul de firmă de excelență. Dar această constatare nu infirmă tezele lui Peters și Waterman, ci arată că excelența trebuie să fie o preocupare continuă a întreprinderii.

Întreprinderea Z este rezultatul studiilor profesorului american William Ouchi de la Universitatea din California. El s-a inspirat din anumite practici utilizate în Japonia și a preconizat folosirea lor în întreprinderile occidentale. Principalele diferențe între întreprinderile japoneze și cele occidentale care cer schimbarea mentalităților sunt:

Întreprinderi japoneze	Întreprinderi occidentale
▶ angajarea și folosirea salariaților pe viață	▶ angajarea și folosirea limitată în timp a salariaților
▶ evaluarea și promovarea lentă	▶ evaluare și promovare rapidă
▶ cariere nespecializate	▶ cariere specializate
▶ mecanisme de control implicite	▶ mecanisme de control explicite
▶ luarea deciziilor în colectiv	▶ luarea deciziei în mod individual
▶ interes global	▶ interes limitat

Astfel, unele firme americane ca IBM, General Motors etc. și-au însușit și au integrat în structura lor caracteristicile firmelor japoneze, fără a proceda la o transferare mecanică a modelelor japoneze în țările occidentale, datorită șocului mentalității. Principalele caracteristici ale întreprinderii Z sunt:

- examinarea filosofiei întreprinderii proprii,
- dezvoltarea tehnicilor de comunicații,
- atragerea participării sindicatelor,
- stabilirea posturilor de muncă și a funcțiilor,
- adoptarea unui sistem de evaluare și de promovare lentă,
- lărgirea posibilităților legale de carieră,
- introducerea unor reforme de bază,

- încurajarea dezvoltării relațiilor globale etc.

După opinia lui Ouchi, modelul Z este cel mai bun mijloc pentru a ameliora nivelul productivității în firmele occidentale.

3. Contradicții în fața întreprinderii de excelență

Contradicțiile reprezintă obiective și scopuri contradictorii. Rezolvarea acestor contradicții, în mod implicit, va duce întreprindere pe calea excelenței. Este vorba, în principal, despre:

Contradicția dintre așteptările salariaților și calitatea muncii – salariații așteaptă salarii cât mai mari, condiții bune de muncă, iar volumul și calitatea muncii pe care o prestează nu întotdeauna corespund întocmai necesităților de producție;

Contradicția dintre productivitatea muncii și nivelul de salarizare – se manifestă sub aspectul corelației care trebuie să existe între mărimea salariilor și nivelul productivității muncii și nu trebuie avute în vedere alte aspecte precum vechimea în muncă, fidelitatea unui post sau unei întreprinderi;

Contradicția dintre social și economic – reprezintă impasul în care se află întreprinzătorul când este pus în dilema de a lege o imagine socială favorabilă ori maximizarea profitului, acestea două excluzându-se reciproc;

Contradicția dintre creșterea productivității muncii și menținerea numărului de personal – pe de o parte orice întreprindere trebuie să fie deschisă progresului tehnic care implicit va duce la creșterea productivității muncii, iar pe de altă parte implimentarea progresului tehnic în întreprindere reduce necesarul de forță de muncă care, pentru menținerea imaginii sociale, trebuie menținuți la locul de muncă;

Contradicția dintre flexibilitate și rigiditate – adică întreprinderea trebuie să fie suficient de flexibilă pentru a se pute adapta la cerințele unui mediu schimbător, la noile nevoi ale clienților și suficient de rigidă astfel încât să răspundă necesităților privind structura întreprinderii, procesele tehnologice, comportamentele, sistemul de valori al întreprinderii, legislația și tot tipul de reglementări;

Contradicția învățământ-întreprindere – este dată de faptul că, pe de o parte, orice întreprindere caută specialiști cât mai calificați, caută să-și specializeze proprii angajați, iar pe de altă parte, mai valoros pentru întreprindere este personalul capabil de mobilitate profesională, putând desfășura activități polivalente. Sub alt aspect, timpul de calificare, recalificare sau specializare este timp de inactivitate economică.

4. Caracterizarea evoluției firmei spre excelență (pe baza studiului asupra a 40 de firme industriale din România)

Evoluția firmei este datorată, în mare măsură, abilității manageriale. Chiar și într-un mediu relativ ostil promovării și dezvoltării afacerilor, firmele care au beneficiat de o echipă managerială stabilă, unitară și dispusă la promovarea schimbării, s-au adaptat, treptat, la mediul competitiv.

Ca urmare a analizei situației a 40 de firme industriale din România s-au determinat nouă grupe de evoluție. În funcție de evoluția culturii organizaționale, și respectiv, a strategiei firmei, s-a constatat că, pe treptele superioare de evoluție, se acumulează sinergii semnificative, care permit reabilitarea firmei și deschid perspective mai optimiste privind afirmarea acesteia în fața concurenței. Cele nouă situații tipice sunt caracterizate mai jos:

I. Absența - Vid de putere; uneori chiar lipsa directorului general. Indecizie totală. Managerii pe funcțiuni nu delegă. Comunicarea este defectuoasă; confuzie generală, zvonuri. Conflictele locale abundă. Nu există o strategie a firmei, uneori nici măcar un plan coerent. Cultura de grup este fragmentară. Inerție generalizată, abuzuri diverse, nepăsare în îndeplinirea sarcinilor.

II. Separația - Există un nucleu de decizie total rupt de restul întreprinderii. Managerii de mijloc constituie un tampon ce izolează pe directorul general, de salariați. Nu există o strategie, doar planuri vagi, pe care salariații nu le respectă. Fiecare își vede, alene, de ceea ce crede că este treaba lui. Cultura este amorfă, indolența se manifestă în toate activitățile.

III. Neamixtiunea - Se menține rolul de barieră al managerilor de mijloc. Câteodată, în mod ocazional, aceștia devin curea de transmisie pentru unele decizii, dar lasă pe fiecare să facă ceea ce crede de cuviință. Cultura organizațională promovează relațiile de tipul: șefii au rolul de a conduce, subalternii de a se supune. Nimeni nu comunică în mod real. Oamenii se întrebă de ce nu merg bine lucrurile... Nu există un plan demn de urmat. Apar, ocazional, solidarități spontane, pe specialități. Este liniștea dinaintea furtunii.

IV. Contestarea - Apar conflicte sociale puternice și frecvente. Salariile nu se plătesc la timp sau deloc. Se blochează șoselele naționale, se sechestrează conducătorii. Există tabere, revendicări de toate felurile. Grevele sunt frecvente. Formele de comunicare sunt violente. Autoritățile intervin. Cultură conflictuală, tensiuni; se pregătește sosirea unui lider cu mână forte.

V. Ierarhizarea - Intervine un conducător ferm, împuternicit. Se face ordine, în forță. Este practicat stilul autoritar de conducere. Există un număr mare de niveluri ierarhice, de tip militar. Tensiuni între grupurile de lucru. Ordinele se execută „întocmai și la timp”. Inițiativa aparține numai șefilor. Sarcinile se realizează de frică. Creativitate redusă. Cultura firmei se grupează în jurul unor specialiști sau a puternicilor zilei. Plan pe termen scurt. Favoritismele și abuzurile sunt frecvente.

VI. Reciprocitatea - Se practică stilul de conducere autoritar-permisiv. Șefii ascultă de superiorii ierarhici pentru bani iar subalternii pentru un mic bonus și pentru a rămâne pe post. În mod ocazional, apare consultarea. Salariații nu se așteaptă să fie consultați sistematic și se miră când li se cere părerea. Conducerea se face în mod operativ, ferm. Există destulă bunăvoință, dar

angajații se întreabă de ce nu merg mai bine lucrurile. Planurile sunt lipsite de perspectivă. Delegarea de autoritate este acceptată. Cultura este relativ omogenă dar, rămâne amorfă.

VII. Aplatizarea - Se practică un stil de conducere democrat. Sunt promovate structuri plate, se reduce mult numărul de niveluri ierarhice, delegarea de autoritate se extinde. Se elaborează o strategie, de către șefi, fără consultarea largă a salariaților. Apar solidarități de grup, legate de realizarea unor sarcini speciale. Cultura este omogenă, dar nu constituie un suport important pentru strategie. Încep să apară, timid, unele semnale de ameliorare a situației economice a firmei.

VIII. Participarea - Stilul de conducere devine democrat-participativ. Apar centre de costuri, centre de profit, delegare largă etc. Strategia se elaborează prin consultare largă, dar de către șefi. Cultura organizațională începe să se maturizeze. Se constată implicarea în problemele firmei. Competitivitatea este limitată de lipsa resurselor. Pe plan intern, apar succese remarcabile. Se promovează exportul, crește numărul inițiativelor valoroase.

IX. Creativitatea - Echipa managerială este omogenă și competentă. Este elaborată o strategie clară, flexibilă. Se introduce treptat progresul tehnologic. Se manifestă creativitatea, solidaritatea, competitivitatea. Strategia este elaborată – în bună măsură – de jos în sus și armonizată în mod corect cu cultura de întreprindere. Tot personalul este implicat în dezvoltarea firmei. Se încearcă capacizarea furnizorilor sau/și a beneficiarilor. Sunt atrase resurse, inclusiv financiare. Succese pe plan intern și la export. Marca firmei devine cunoscută și căutată. Firma este pregătită pentru a aborda frontal problema concurenței la nivel european și mondial.

5. Factori de excelență în activitatea întreprinderii

Analiza caracteristicilor modului de conducere și organizare a întreprinderilor care au obținut performanțe superioare a permis determinarea a opt atribute care caracterizează pe termen mediu – lung întreprinderea de excelență:

- **orientarea spre acțiune** – presupune evitarea piedicilor birocratice care împiedică activitatea fluidă, evitând discuțiile prealabile fără sfârșit ce pot paraliza acțiunea, ușurând, în același timp, comunicarea informală. De asemenea, se are în vedere implicare directă a staff-ului de conducere în procesul continuu de îmbunătățire a tuturor elementelor constitutive al firmei, măsurarea și analiza tuturor rezultatelor întreprinderii, implimentarea inovării și controlul feedback-ului;
- **axarea pe satisfacerea clientului** – adică întreprinderea de excelență va cunoaște, înțelege și evalua toate cerințele, așteptările și necesitățile clienților săi actuali și potențiali. Aceasta presupune faptul că plecând de la criticile și sugestiile clienților, firmele de excelență își adaptează produsele și lansează altele capabile să satisfacă din plin exigențele și așteptările lor, răspunzând așteptărilor lor prin calitate, diferențiere, disponibilitate etc. Mai mult, întreprinderea de excelență va anticipa dorințele clienților și chiar va crea consumatorului necesitatea în produsul său. De asemenea, întreprinderea va evalua permanent gradul de satisfacție al clienților săi, asigurând o asistență post-vânzare adecvată tuturor clienților;
- **competitivitate internă** – pune accentul pe participarea activă a personalului întreprinderii la realizarea obiectivelor previzionate, acordându-le o mare autonomie rezultată din descentralizarea puterii. Aceasta presupune acordarea unei atenții deosebite fiecărui angajat în parte (Școala behavioristă de management), o bună informare, motivare, comunicare, evaluare, remunerare și recompensare a lor, astfel încât fiecare salariat să-și facă lucrul cu plăcere și să poarte conștient responsabilitatea pentru calitatea lucrului său. Mai mult întreprinderea se va ocupa de formarea continuă a angajaților săi. Secretul major al unor asemenea firme este încrederea care domnește la toate nivelele. Firmele de excelență își tratează angajații ca pe niște oameni maturi și adoptă un sistem de stimulente financiare, dar și un mare număr de stimulente nefinanciare (comunicația directă, noi forme de organizare a muncii etc.);
- **structuri și proceduri simple** – presupune, pe de o parte, un număr redus de nivele ierarhice prin care informația ar circula lejer și ar putea fi urmărite relațiile nonformale, iar pe de altă parte, proceduri mai puțin complexe pentru a fi înțelese de toți membrii firmei și care ar necesita timp de reacție cât mai scurți. În pofida mărimii lor, toate firmele de excelență au o structură simplă, ceea ce le face flexibile și le ușurează comunicația internă și externă;
- **spiritul de întreprindere** – reprezintă ansamblul regulilor, normelor, drepturilor și obligațiilor stabilite atât prin statutul întreprinderii, cât și tradițiile și obiceiurile înrădăcinate în interiorul întreprinderii. Depinde în mod hotărâtor de personalitatea conducătorului formal, dar și de

comportamentul liderilor informali. El trebuie format astfel încât să favorizeze elementul creativ, novator, să stimuleze concurența internă și asumarea unor sarcini în afara fișei de post în mod voluntar;

- ***cultura bazată pe valori***¹⁹ – presupune însușirea de către personal a unor convingeri care ar stimula preocuparea de a fi cel mai bun, de a realiza lucrul ireproșabil, de a obține performanțe crescătoare etc. Aceasta se poate realiza aplicând principiile Managementului prin exemplul personal al conducătorului. Așa cum nu există două persoane identice, cultura unei întreprinderi va îngloba caracteristici ce o vor distinge de orice altă unitate, constituind un patrimoniu (o bogăție) intangibil al acesteia;
- ***executarea vocației profesionale*** – pune accentul pe faptul că întreprinderea trebuie să se concentreze pe activitățile care știe să le execute foarte bine, pentru care există personal calificat și cu experiență, pornind de la ideea că fiecare activitate necesită competențe și metode specifice fără de care realizarea excelenței este imposibilă . De asemenea, trebuie de evitat conglomeratele de activități fără legătură atribuite unei singure persoane, precum și diversificările greșite;
- ***coabitarea supleței și a valorii*** – presupune existența unui echilibru optim între centralizare și descentralizare, între stabilitate și flexibilitate, între răbdare și rezistență, prin aplicarea unor tehnici manageriale de vârf;
- ***responsabilitate etică față de societate și opinia publică.***

6. Modalități de atingere a excelenței

Căile de intrare în categoria întreprinderilor moderne de excelență sunt foarte multe, de aceea nu se poate da o formulă fixă de acces. Printre acestea putem enumera:

Metoda „multiplelor zerouri olimpice” este o modalitate propusă pentru introducerea și menținerea **Sistemului Calității Totale** (TQS – Total Quality Control System), pentru cointeresarea personalului și lupta împotriva „întreprinderii fantomă”.²⁰ Această metodă dă cele mai bune soluții în rezolvarea contradicției între social și economic.

¹⁹ Cunoscută în literatură de specialitate drept “*corporate culture*”.

²⁰ “Întreprinderea fantomă” este sursa tuturor factorilor de ineficiență ce conduc la reducerea productivității muncii, a calității și a rentabilității. Ea este interpretată ca acea “valoare adăugată” pierdută, provenind din activitățile întreprinderii ce nu se regăsesc în produsul cumpărat de utilizator și pe care acesta este obligat să le plătească prin preț. Se încadrează în această categorie costul rebuturilor, a stocajelor, diferite penalizări etc. costul non-calității și potențialul de câștig al “întreprinderii fantomă” se situează între 10 și 20% din cifra de afaceri, unele firme situându-se chiar peste aceste limite.

Multiplele zerouri	Efecte interne	Efecte externe
<i>Zero stocuri</i>	Fabricarea unor produse de bună calitate, evitând refuzul clienților, rebuturile și controalele excesive. Aplicarea zeroului olimpic duce la reducerea cheltuielilor prin: <ul style="list-style-type: none"> economie de timp economie de materiale (fără rebuturi) respectarea termenelor diminuarea controlului postoperativ diminuarea costurilor de garanție 	Crește imaginea și reputația produselor și al întreprinderii sub raportul prețurilor și calității.
<i>Zero întârzieri</i>	Reducerea cheltuielilor prin: <ul style="list-style-type: none"> - diminuarea stocurilor de producție în curs de execuție - economisirea de spații - diminuarea rețușurilor - reducerea cheltuielilor neproductive (de gestiune) - micșorarea necesarului de mijloace circulante 	Crește competitivitatea firmei atât pe piața internă, cât și pe cea externă.
<i>Zero hârtie</i>	Se reduc timpii de așteptare între toate compartimentele întreprinderii (de aprovizionare, de producție, de lansare a produsului etc.), crescând flexibilitatea întreprinderii prin: <ul style="list-style-type: none"> - reactivitate mai bună față de clienți - reducerea stocurilor - îmbunătățirea previziunilor - gestiune în flux continuu - stăpânirea perfectă a proceselor 	Creșterea calității activității desfășurate de întreprindere
<i>Zero pană</i>	Presupune reducerea formalităților administrative care încetinesc procesele de muncă și îngrelează informarea. Aceasta poate fi depășit prin: <ul style="list-style-type: none"> - acces rapid la informație - comunicare eficace - autonomie și control - reducerea numărului compartimentelor independente 	Reactivitate la schimbările pieței
<i>Zero accidente</i>	Adoptând un sistem preventiv de întreținere și reparații a mașinilor, precum și utilizarea unor captatori de posibile avarii, întreprinderea va obține fiabilitate și eficacitate prin: <ul style="list-style-type: none"> - disponibilitatea mijloacelor de producție - grad ridicat de utilizare a locurilor de muncă - gestiune simplă și ușoară - respectarea termenelor - reducerea locurilor înguste 	Fiabilitatea cuplului produs/sistem
<i>Zero conflicte</i>	Condiții de muncă mai bune prin: <ul style="list-style-type: none"> - crearea unei ambianțe bune a serviciului - protecția indivizilor - reducerea costurilor de asigurare a personalului 	Imagine socială bună
<i>Zero defecte</i>	Eficacitatea muncii prin: <ul style="list-style-type: none"> - participare și interes - ambianță socială favorabilă - reducerea diverselor pierderi 	Imagine socială bună

Metoda OPT (Optimized Production Technology)

Această metodă a fost propusă în 1979 cu scopul de a urmări excelența în întreprinderile de producție.

În concepția acestei metode, scopul funcționării unei întreprinderi este aceea de a fi cât mai profitabilă, situația economică a acesteia fiind reflectată de trei indicatori:

1. valoarea absolută a beneficiilor nete,
2. valoarea relativă a rentabilității economice,
3. valoarea absolută a trezoreriei

Potrivit metodei, realizarea excelenței în afaceri se face prin mărirea vânzărilor, reducerea stocurilor și a cheltuielilor de exploatare, numai astfel se poate obține o creștere concomitentă a celor trei indicatori economico-financiar amintiți mai sus.

Pentru aplicarea metodei și realizării scopului urmărit se propune respectarea a nouă reguli printre care:

- o oră pierdută la un loc de muncă este o oră pierdută de întreg sistemul de producție,
- locurile de muncă nu trebuie folosite deplin, deoarece vor crea stocuri posibil a fi absorbite doar prin măsuri speciale, dar capacitățile lor nu trebuie nici subutilizate, deoarece aceasta va duce la variații în fluxul de producție, măbind în final termenele de fabricație,
- nivelul de utilizare a locurilor de muncă consecutive vor fi stabilite corespunzător capacității de muncă a celui mai îngust loc²¹,
- adesea, lotul de transfer nu este egal cu lotul de fabricație. Prin lot de transfer se înțelege acea cantitate de produse care trece de la un loc de muncă la altul. Lotul de fabricație reprezintă volumul produselor finite destinate pieței
- la stabilirea programelor de fabricație se vor lua în considerare toate cele nouă reguli.

Metoda „by wondering around”

Metoda BIS (Business Intelligence System) presupune punerea la punct a unui sistem de informații în întreprindere pentru a putea fi la curent cu tot ceea ce se petrece în domeniul său de activitate, dar și cu intențiile și preocupările concurenței. .

²¹ Locul îngust definește resursele a căror capacitate este inferioară sau egală cererii pieței. Resursele a căror capacitate este superioară cererii pieței definesc locurile neînguste ale întreprinderii.

Tema 11. FUNCȚIA DE PERSONAL A ÎNTREPRINDERII

1. Conținutul funcției de personal
2. Factorii care influențează funcția de personal
3. Motivația și sisteme de creare a unui cadru motivațional în firmă
4. Strategia recrutare – selecție – angajare
5. Recompensarea personalului
6. Politici de organizare a muncii

1. Conținutul funcției de personal

Oamenii, cu experiența și cunoștințele lor, constituie resursa cea mai prețioasă de care dispune întreprinderea, dar și cel mai dificil de administrat. Funcția de personal a întreprinderii se organizează cu scopul de a prevedea și a pregăti evoluțiile cantitative și calitative ale resurselor umane pe termen mediu și lung, și se axează pe următoarele trei direcții de acțiune:

1. gestiunea (evaluarea și administrarea) personalului
2. relațiile sociale
3. integrarea personalului

Gestiunea personalului se concretizează în punerea în aplicare a unui sistem de salarizare și de apreciere a personalului, elaborarea programelor de formare și perfecționare, stabilirea și aplicarea drepturilor și obligațiilor corespunzătoare fiecărui post, precum și a regulilor de securitate a muncii, gestiunea diferitor activități sociale și relațiile cu alte unități și instituții.

Legăturile și relațiile dintre conducerea întreprinderii și salariații cad sub unghiul de responsabilitate a funcției de personal sub forma *relațiilor sociale*. În cadrul acestor relații funcția de personal va organiza și va arbitra diferite negocieri de convenții colective, vor încerca să rezolve sau să aplaneze reclamațiile, conflictele și revendicările. Totodată în cadrul funcției de personal vor fi elaborate și ajustate regulamentele de ordine interioară a întreprinderii.

Integrarea personalului se referă la combinarea optimă a celor patru dimensiuni ale gestiunii resurselor umane, și anume:

- ~ dimensiunea economică – forța de muncă este factor de producție care costă,
- ~ dimensiunea juridică – forța de muncă implică existența obligatorie a unor contracte și convenții individuale sau colective de muncă, la care se adaugă diferitele reglementări de stat în acest domeniu,
- ~ dimensiunea psihosocială – fiecare salariat este individ cu personalitate proprie,

~ dimensiunea instituțională – există numeroase norme, reguli, tradiții ce țin de comportamentul și atitudine personalului față de muncă și față de întreprindere.

Organizarea compartimentului de personal depinde de rolul care îi este încredințat și de mărimea întreprinderii. Pot exista astfel două situații: → când subunitățile de producție se află în imediata apropiere a sediului social al întreprinderii – în acest caz în cadrul structurii organizatorice figurează un singur compartiment de personal, iar întreaga evidență se află în subordinea directorului general; → când subunitățile de producție sunt dispersate teritorial – atunci va exista câte un compartiment de personal cu atribuții mai reduse în cadrul fiecărei subunități dispersate teritorial.

Sub influența anumitor condiții economice și social-culturale, funcțiunea de personal a cunoscut trei etape în evoluția sa:

I. Cea a anilor 50 ce marchează caracterul administrativ al funcțiunii, limitat numai la operațiuni de control ale șefului de personal.

II. Etapa anilor 60, în care funcțiunea de personal a cunoscut o lărgire a orizontului la nivelul de gestiune de personal cu un director de personal și participarea sa la deciziile strategice ale întreprinderii.

III. Etapa anilor 80 se continuă și astăzi fiind o etapă în care, în cadrul funcțiunii de personal se pune accent pe creșterea potențialului uman și pe relațiile sociale din interiorul întreprinderii. Deciziile ce se iau în legătură cu resursele umane ale întreprinderii au o importanță deosebită prezentând un dublu caracter economic și social.

2. Factorii care influențează funcția de personal

Funcția de personal a fost și este influențată în evoluția sa de o serie de factori:

1. factori tehnici
2. factori economici
3. factori sociologici

Factorii tehnici se concretizează în tot ceea ce ține de organizarea științifică a muncii și de mutațiile tehnologice.

Organizarea științifică a muncii a început să fie studiată încă la sfârșitul secolului XIX-lea. În acest sens se menționează curentul lui F. Taylor și a succesorilor săi Gaitt și Gilbreth care au introdus o serie de principii în acest sens folosite fără schimbare până astăzi: principiul separării activităților de planificare, executare și control, principiul separării activităților în operații foarte simple, ușor de executat și de controlat, principiul normei de muncă. Aceste principii au dus la organizarea producției în flux continuu și la o structură organizatorică ierarhică a întreprinderii. În

prezent, aceste principii au fost completate și ajustate realității contemporane, la ele adăugându-se și unele principii noi, moderna de organizare a muncii.

Mutațiile tehnologice se referă la introducerea progresului tehnic în întreprindere care generează simultan efecte pozitive (creșterea productivității) și efecte negative (crearea condițiilor de disponibilizare a personalului). Cu toate că aduce și efecte negative, progresul dă posibilitate întreprinderii să dureze în timp, de aceea ea trebuie să fie deschisă la tot ce este nou. În acest sens funcția de personal va avea menirea de a acorda o atenție sporită recrutării și gestiunii personalului său calificat, precum și de a aplica o politică de conservare a forței de muncă pe care o are²².

Factorii economici în gestiunea personalului au fost puși în evidență de către managementul japonez care a arătat că nu se pot obține rezultate crescătoare decât printr-o asociere corectă a resurselor umane la obiectivele întreprinderii. Astfel, gestiunea resurselor umane devine un factor cheie pentru reușita economică, iar strategia socială devine o componentă de bază a strategiei generale a întreprinderii. Între gestiunea resurselor umane și strategia globală trebuie să existe o legătură organică, ruperea acestei legături va sorti întreprinderea la pieire.

Gestiunea resurselor umane	Ⓜ	integrează cerințele umane și sociale (ale muncitorilor și ale consumatorilor) în planul întreprinderii	Ⓜ	Strategia globală a întreprinderii
	┌	informează asupra obiectivelor întreprinderii	┌	
	┌	face cunoscute modificările tehnice și economice	┌	
	┌	motivează și obține adeziune la obiective	┌	
	┌	adaptează și formează oameni pentru noi calificări	┌	

Factorii sociologici se alcătuiesc din rolul afectivității în grupurile de muncă și din analiza nevoilor omului. În acest sens notabile sunt realizările Școlii Relațiilor Umane (anii 30 ai sec. trecut) și a Școlii Comportamentale (anii 50 ai sec. trecut).

²² Conservarea forței de muncă se realizează prin oprirea recrutării, dezvoltarea șomajului parțial, recurgerea la contracte de muncă cu durată determinată (mai ales pentru personalul necalificat), pensionarea mai rapidă, neadmiterea la serviciu a persoanelor în vârstă de pensionare etc.

3. Motivația și sisteme de creare a unui cadru motivațional în firmă

Asigurarea satisfacției în muncă este un atribut indispensabil al funcției de personal a întreprinderii. Dezvoltarea acestei probleme o găsim în teoriile lui Maslow, McClelland, Herzberg, Vroom, Porter și Lowler. Aceștia și mulți alți specialiști în domeniu consideră că personalul constituie o resursă dominantă pentru întreprindere, care pune în aplicare toate mijloacele de care dispune aceasta: financiare, tehnice, comerciale etc. Succesul firmei, gradul său de competitivitate depind în mare măsură de calitatea și motivarea angajaților, motivația fiind o problemă centrală în orice întreprindere. Dezvoltarea motivării trebuie să se facă în funcție de condițiile concrete și căutând să se adapteze cât mai bine la principiile de stimulare a personalului.

În funcție de teoria pe care se bazează, în literatura de specialitate se prezintă patru sisteme posibile a fi avute în vedere pentru crearea unui climat motivațional puternic:

- 1- centralizarea informală
- 2- centralizarea birocratică
- 3- conducerea prin obiective
- 4- modelul „Z”

Conform metodei *centralizării informale* puterea este în mâna unei singure persoane (principiul unității de comandă), ceea ce dă posibilitate ca prin relațiile puternice de subordonare să se reacționeze rapid la factorii perturbatori.

Metoda *centralizării birocratice* aplică teoria „X” și se bazează pe o serie de principii:

- § diviziunea strictă a muncii, managerul fiind singurul care determină drepturile, obligațiile și atribuțiile unui lucrător,
- § depersonalizarea relațiilor umane , acestea urmărind doar îndeplinirea mecanică, dezinteresată a clauzelor contractului de muncă,
- § existența unor reguli și proceduri stricte, subalternul supunându-se spontan în serviciul superiorului său,
- § folosirea numai a circuitelor și canalelor ierarhice formale de transmitere a informațiilor etc.

Aceasta, pe de o parte, dă posibilitate pentru evitarea erorilor, abuzului de putere, cunoașterea în orice moment a situației reale a întreprinderii, iar pe de altă parte, loialitatea nu este caracteristica definitorie a salariaților și este inhibat spiritul creativ aplicând principiul „dacă nu sunt răspunzător de elaborarea și stabilirea regulilor, nu răspund nici de consecințele aplicării acestor reguli”.

Conducerea prin obiective aplică teoria Y și se bazează pe principiul că individul primește satisfacție de la munca depusă, este creativ și interesat în ceea ce face, caută posibilități să-și demonstreze competențele și capacitățile, dar vrea și să fie echitabil recompensat pentru efortul depus. Drepturile și obligațiile unui subordonat sunt stabilite, prioritar, prin apartenența la un grup

profesional. Individul este stimulat să ia acele decizii care îi satisfac propriile obiective și interese și, în același timp, și obiectivele organizației. Loialitatea și creativitatea se manifestă mai mult în apărarea profesiei sale, superiorul, în acest caz, având rol de animator-instructor. Astfel, situația individului depinde de modalitatea pilotării carierei acestuia de către organizație și foarte puțin de stimulentele financiare.

Folosirea unor astfel de situații în interesul organizației poate aduce rezultate destul de mari, dar pentru aceasta managerul trebuie să apară ca un mediator imparțial, în caz contrar va inhiba creativitatea și spiritul de competență profesională internă.

Această metodă se consideră a fi cea mai eficientă și poate fi aplicată în orice firmă din lume. Cu toate acestea ea prezintă și o serie de dezavantaje, cum ar fi: nu este cunoscută situația reală a sistemului la orice moment, sistemul de motivare este esențialmente unul financiar și acesta, de multe ori poate funcționa ca un factor de demotivare, precum și faptul că eficiența funcționării unui astfel de sistem depinde foarte mult de faptul cum percepe muncitorul obiectivele care îi sunt înaintate, dar și recompensele pe care le primește.

Modelul „Z” a fost dezvoltat de W.Ouchi, T.Peters și R.Waterman. această metodă își propune ca, pe lângă stimularea acțiunii și creativității, să fie stimulată și adeziunea personalului la obiectivele întreprinderii. Această metodă este specifică managementului japonez, dar se aplică cu succes și în unele întreprinderi din SUA, Anglia și Franța. Pentru aceasta, însă, sunt respectate un șir de reguli, printre care:

- obiectivele firmei trebuie să se regăsească în sistemul de valori al personalului sau cel puțin să nu contravină acestuia,
- obiectivele firmei trebuie transmise personalului într-un mod adecvat a fi înțelese și a fi percepute ca fiind importante,
- sarcinile de muncă trebuie să fie variate astfel încât individul să îndeplinească o muncă diversă, complexă, care i-ar solicita calități deosebite și ar înlătura monotonia în muncă,
- să se asigure posibilitate ca angajatul să-și aleagă procedurile și ordinea în care își va efectua sarcinile,
- firma să asigure un nivel înalt al securității sociale,
- să se asigure crearea sentimentului de apartenență la un anumit grup,
- să se urmărească feed-back-ul, adică periodic să se cunoască rezultatele muncii, dar activitatea de control să se execute mai mult pe principii de colegialitate și autocontrol, decât pe principii ierarhice.

De remarcat că este foarte greu de a găsi sau de a aplica în practică una din aceste metode în forma ei pură. De obicei, se aplică metode ce combină în mod armonios caracteristici ale tuturor sistemelor de stimulare a motivației personalului prezentate mai sus, dar prin folosirea dominantă a principiilor unei metode.

Funcționarea eficientă a oricărui sistem prezentat mai sus presupune existența anumitor premise, în lipsa cărora funcționarea este imposibilă sau ineficientă. Dintre criteriile ce sunt avute în vedere la alegerea unui sistem de motivare, literatura de specialitate recomandă:

- § caracteristicile mediului intern al întreprinderii – astfel un mediu stabil favorizează metodele birocratice, iar un mediu dinamic favorizează modelul centralizării informale, și numai existența unei „culturi” dominante va permite folosirea metodei „Z”;
- § climatul și ambianța în cadrul întreprinderii – astfel existența unui climat conflictual va permite folosirea doar a metodelor birocratice, precum și o mișcare sindicală puternică, ceea ce este absolut incompatibil pentru metodele participative (centralizarea informală, conducerea prin obiective și metoda „Z”);
- § stilul de conducere – astfel o conducere autoritară va folosi doar metodele birocratice și, poate conducerea prin obiective, iar o conducere care încurajează participarea și consultarea la luarea deciziilor va stimula motivația prin metode informale sau folosind metoda „Z”;
- § cultura dominantă a personalului – astfel, cu cât cultura personalului este mai înaltă cu atât mai eficiente vor fi metodele participative, cu cât cultura personalului este de un nivel mai redus cu atât mai binevenite vor fi metodele stricte, centralizate, birocratice.

4. Strategia recrutare – selecție – angajare

Strategia recrutare-selecție-angajare are ca scop corelarea nevoilor cu disponibilul de resurse umane necesare pentru buna funcționare a întreprinderii. Problema recrutării-selecției-angajării este rezolvată la întreprindere în sensul adaptării oamenilor la o activitate dată, în sensul dispunerii de salariați competenți și motivați.

Recrutarea, selecția și angajarea se va face ținând seama de câteva aspecte, printre care: necesarul de personal al întreprinderii, cunoașterea profilului fiecărui post, cunoașterea ofertei de pe piața muncii, folosirea mijloacelor de prospectare, alegerea celor mai adecvate și mai rapide mijloace de selecție, elaborarea contractelor-tip de muncă etc.

Recrutarea va demara în momentul când întreprinderea va avea nevoie de personal suplimentar sau pentru a acoperi concedierile. Pentru stabilirea numărului de personal necesar întreprinderii trebuie să se elaboreze mai întâi un sistem de evaluare și clasificare a posturilor. Acest sistem trebuie să fie simplu, concret și să poată fi aplicat tuturor calificărilor din întreprindere.

Problematika recrutării cuprinde trei aspecte majore:

- procedura de recrutare,
- sursele de recrutare,
- tehnicile utilizate în procesul recrutării.

Procedura de recrutare se prezintă ca o înălțuire de faze după care urmează determinarea nevoilor de personal, alegerea oamenilor, primirea și încadrarea în munca a acestora.

Sursele de recrutare pot fi: interne, externe. Cele interne se referă la ocuparea unui post din cadrul întreprinderii făcând apel la propriul său personal. În cazul recrutării din surse externe întreprinderea face apel la piața muncii, fie direct, fie utilizând intermediari.

Din punct de vedere a *tehnicilor utilizate în procesul recrutării*, recrutarea poate fi generală și specializată. Recrutarea generală se realizează prin metode simple ca anunț în presă, radio, televiziune, prin oficiile forțelor de muncă etc. Acest tip de recrutare este orientat mai mult spre forța de muncă din exterior ce urmează a fi încadrată în activități mai puțin complexe sau mai puțin pretențioase. Recrutarea specializată urmărește atragerea forței de muncă înalt calificată pentru activități complexe sau de conducere. De obicei, recrutarea specializată se face din interiorul întreprinderii, în sensul acordării unor salariați cu vechime șanse de promovare.

Selecția presupune un ansamblu de acțiuni și decizii prin care se aleg, în vederea angajării, acei candidați care întrunesc calitățile, cunoștințele, deprinderile și aptitudinile cerute de realizarea sarcinilor corespunzătoare unui post. Selecția poate fi simplă, într-o singură etapă, sub formă de interviuri, convorbiri sau prezentarea unui memoriu de activitate. Selecția complexă presupune trecerea candidaților printr-o serie de etape sub formă de teste, anchete, investigații, probe practice etc.

Angajarea presupune atribuirea efectivă persoanelor selecționate a posturilor prevăzute în structura organizatorică a întreprinderii. Procesul angajării, ca atare, constă din îndeplinirea tuturor formalităților necesare, cum ar fi: completarea cererilor, examenul medical, stabilirea detaliilor ofertei de serviciu și încheierea contractului de muncă (individual sau de grup).

După angajarea personalului urmează etapa orientării și socializării, în care este stabilit un program special care i-ar ajuta pe noii angajați să se adapteze mai bine la specificul, cerințele și mediul intern al firmei.

5. Recompensarea personalului

Recompensarea personalului reprezintă o condiție primară de motivare a acestuia. Pe de altă parte, important, pentru a asigura un grad ridicat de motivare, este nu mărimea recompensei, ci modul în care se face. Astfel, puterea recompensei este cu atât mai mare cu cât ea este percepută ca importantă, cu cât este mai vizibilă, proporțională cu efortul depus²³ și dacă există o legătură evidentă și clară între performanță și recompensă.

În acordarea recompenselor se recomandă folosirea unor criterii care să satisfacă cerințele motivației. Deși criteriile folosite sunt foarte diverse, ele pot fi sintetizate după o serie de criterii:

I – după criteriul prezenței (fidelității): recompensa va fi proporțională cu vechimea de muncă la aceeași întreprindere;

II – după criteriul poziției ierarhice: recompensa se va baza pe numărul și importanța responsabilităților, asigurând prestigiul salariatului²⁴;

III – după criteriul performanței: recompensa va depinde de rezultatele obținute, de timpul sacrificat pentru realizarea obiectivelor firmei și de pregătirea profesională a salariatului. Organizația va recompensa atât performanțele individuale, cât și performanțele de grup.

Există trei sisteme de recompensare:

- recompensare monetară
- asigurarea interesului în muncă
- asigurarea prestigiului

Recompensarea monetară se constituie din două componente: remunerarea (salarizarea) și recompensarea propriu-zisă. Salarizarea dă o notă caracteristică fiecărei firme, fiind și forma primară de recompensă monetară. Domeniul salarizării constituie pentru toate firmele o problemă de echilibru. Recompensele monetare propriu-zise se acordă în cadrul sistemelor premial²⁵ și al sistemului de sporuri²⁶.

Conținutul proceselor de remunerare se referă la definirea metodologiei de salarizare, stabilirea ierarhiei salariilor și precizarea ritmului evoluției lor. Obiectivul principal al politicii de remunerare îl reprezintă motivarea și mobilizarea personalului întreprinderii. O bună politică de remunerare trebuie să fie echitabilă, competitivă, stimulativă, flexibilă. Practicile și politicile

²³ O recompensă prea mare, ca și una prea mică funcționează ca factori de demotivare. În primul caz lucrătorul își dă seama că nu trebuie să depună atât de mult efort pentru a fi recompensat, iar în al doilea – nu va depune efort pentru că oricum nu este recompensat.

²⁴ În SUA diferența de salariu de la un manager până la un funcționar din întreprindere poate atinge cote de 110 ori mai mari, în Germania – de până la 24 de ori.

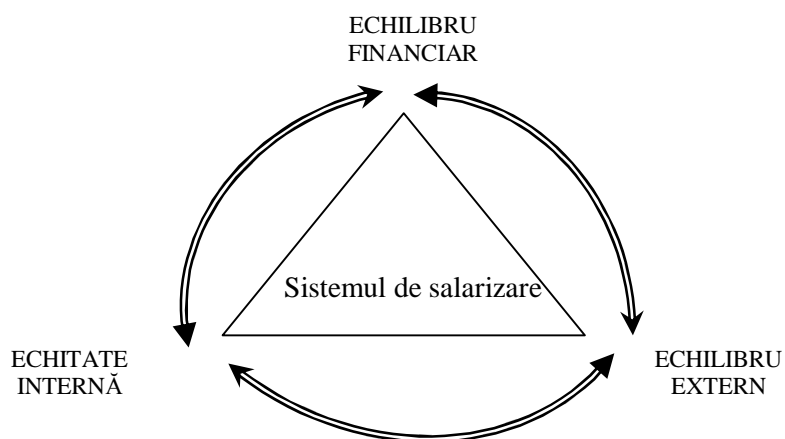
²⁵ Prin contractul colectiv de muncă se stabilesc criteriile pe baza cărora se va face premiarea, modalitățile de constituire și sursele fondurilor de premiere. De asemenea, se vor stabili limitele minime și, mai ales, cele maxime ale premiilor individuale.

²⁶ Sporurile la salariul de bază se acordă pentru vechime în muncă, pentru fidelitate firmei, pentru studii speciale etc. Condițiile de acordare a sporurilor și categoriile de personal îndreptățite să primească sporuri la salariul de bază sunt prevăzute prin contractul colectiv de muncă sau prin lege. În orice caz, sporurile reprezintă adaosuri la salariu și se vor impozita suplimentar.

salariale ale firmei sunt influențate de două tipuri de variabile: *variabile extra-organizaționale* (nivelul de dezvoltare economică a țării, evoluția prețurilor și a veniturilor, raporturile de forțe între partenerii sociali, sectorul de activitate a firmei, climatul economic general, legislație, fiscalitate etc.) și *variabile intra-organizaționale* (mărimea și structura organizatorică a firmei, politica socială internă, imaginea socială dorită a firmei, tehnologia utilizată, caracteristica forței de muncă din firmă etc.). Din aceste considerente pot fi determinate componentele a cărui echilibru este urmărit atunci când se stabilește masa salarială:

- echilibrul financiar al firmei, ce va determina posibilitățile de evoluție a salariilor,
- echilibrul extern, ce va determina calitatea celor recrutați de pe piața muncii și capacitatea firmei de a păstra personalul calificat,
- echitatea internă, ce va determina menținerea unui grad corespunzător de satisfacție a indivizilor față de salariul lor, prevenind, astfel, coeficientul de absenteism și de circulație a personalului.

Schematic, sistemul dinamic al celor trei componente care influențează salarizarea poate fi reprezentat astfel:



Formele de salarizare sunt foarte variate, în funcție de legislația națională și de felul muncii. Cele mai răspândite forme de salarizare sunt: acordul direct (individual sau colectiv), acordul progresiv (pe unități de produs), acordul indirect, salarizarea pe cote procentuale, comisioane și remize, salarizarea în regie (după timpul lucrat) etc.

De asemenea, pot fi aplicate două sisteme de acordare a salariului:

- § sistemul salariului fix – stabilit în contractul de muncă și neschimbat pe toată perioada contractului indiferent de evoluțiile pe piața muncii sau pe piața bunurilor și serviciilor
- § sistemul salariului ajustat (indexat) – la intervale egale de timp, salariul inițial se înmulțește cu un coeficient stabilit prin contractul de muncă cu referire la unul din principalii indicatori economici: rata inflației, indicele prețurilor, mărimea deflatorului PIB, prețul unor bunuri de primă necesitate, coșul minim de consum, salariu minim pe economie, salariul mediu din domeniul în care activează, etc. Ajustarea poate fi făcută

prin realizarea unor prognoze asupra indicelui de referință sau retroactiv, după ce apar informații la biroul de statistică cu privire la evoluția acestui indicator în perioada anterioară.

Asigurarea interesului în muncă se face prin acordarea personalului unor cote părți din întreprindere sub formă de acțiuni sau alte tipuri de hârtii de valoare ce dau drept de participare la profitul întreprinderii, astfel determinând salariații să adere la obiectivele întreprinderii și cointeresându-i să-și mărească productivitatea. De asemenea, interesul în muncă poate fi stimulat prin oferirea unor condiții de muncă deosebite: instrumente performante, calculator, linie telefonică separată, birou etc.

Asigurarea prestigiului este realizat prin aplicarea strategiei de gestiune a carierelor. Gestiunea carierelor se referă la evaluarea capacităților și aptitudinilor fiecărui angajat în vederea unei eventuale promovări și promovarea propriu-zisă a personalului. Gestiunea carierelor se desfășoară în trei etape: formare, evaluare și promovare.

Indiferent de mărimea întreprinderii, *formarea* personalului este percepută tot mai mult ca o necesitate, constituind un mijloc esențial pentru a facilita evoluția comportamentului și competenței salariaților. Formarea permite menținerea nivelului tehnic al personalului la un grad constant de competitivitate, adaptează și obișnuiește oamenii, mașinile și echipamentele în scopul obținerii unui randament cât mai bun, încurajează efortul în muncă a fiecărui salariat, precum și oferă posibilitate pentru toți angajații de a cunoaște mai bine și de a respecta atât munca proprie, cât și munca altora.

Formarea poate fi inițială și continuă. Formarea inițială este caracteristică persoanelor ce nu au experiență de muncă (studenți, elevi ale școlilor de profil etc.), iar formarea continuă se realizează sub formă de calificări, recalificări sau specializări ale persoanelor ce au lucrat deja o perioadă de timp.

Se disting patru categorii de formare:

- § formarea generală – cu scopul adaptării personalului la noutatea cunoștințelor, facilitarea înțelegerii diferitelor practici profesionale etc.,
- § formarea tehnică – dezvoltă capacitățile necesare conducerii mai multor posturi de muncă, capacitățile de a îndeplini noi funcții în întreprindere, cunoștințe de folosire a unor metode și instrumente de muncă specifice etc.,
- § formarea pentru noi metode de muncă – creează facilități pentru munca în echipă, pentru dezvoltarea capacităților de coordonare și animare,
- § formarea pentru analiza condițiilor de muncă și de producție – dezvoltă capacități de studiu și de analiză a disfuncționalităților, dezvoltă capacități de cercetare și elaborare a soluțiilor pentru diferite disfuncționalități, dezvoltă capacități de analiză a salariatului și a sistemului său de relații.

În vederea realizării formării personalului, funcțiunea de personal împreună cu conducerea de vârf întocmește planuri de formare, ce includ acțiuni anuale de pregătire profesională.

Evaluarea constă în ansamblul aprecierilor asupra angajaților firmei, considerați individual, cu scopul evidențierii elementelor esențiale ale modului de realizare a muncii sale. Evaluarea furnizează informații importante atât pentru deciziile de recompensare – sancționare, promovare – retrogradare, cât și pentru deciziile strategice ce vizează profilul viitor al firmei (formare).

Evaluarea folosește două categorii de metode:

- generale – notația, aprecierea globală, aprecierea funcțională etc.,
- speciale – teste de autoevaluare, centre de evaluare a personalității, a rezultatelor obținute sau a comportamentelor și activității profesionale, etc.

Promovarea presupune un ansamblu de decizii prin care se atribuie unui salariat posturi de muncă de un nivel ierarhic superior celui ocupat anterior, precum și gradații sau clase superioare în cadrul aceluiași post. Promovare înregistrează notabile consecințe în motivarea salariaților. Deciziile de promovare sunt, în mare măsură, fundamentate pe concluzii care se desprind din analiza formării și din evaluarea salariatului.

6. Politici de organizare a muncii

Organizarea muncii este o componentă esențială a gestiunii producției, care, prin realizarea ei al un nivel superior, asigură o folosire rațională a forței de muncă și a bazei tehnico-materiale de care dispune firma. Organizarea muncii presupune:

- diviziunea muncii
- cooperarea în muncă
- organizarea locurilor de muncă
- asigurarea securității muncii
- disciplina muncii
- recrutarea cadrelor și calificarea lor permanentă

Diviziunea muncii fixează pentru fiecare participant la procesul de producție un loc de muncă permanent, stabilindu-se precis zona de activitate, sfera de atribuții, programul zilei de muncă ș.a.

Cooperarea în muncă asigură o activitate coordonată a întregului colectiv, astfel încât, productivitatea muncii să crească sistematic.

Organizarea locului de muncă este o etapă responsabilă a organizării muncii, dat fiind faptul că locul de muncă este cel mai mic compartiment productiv de la care va porni succesul sau insuccesul firmei în ansamblul său. Locul de muncă este alcătuit din trei elemente: spațiul de muncă

și înzestrarea tehnică a acestuia; omul; alimentarea și servirea corespunzătoare a acestuia cu sculele necesare²⁷.

Securitatea muncii ține de înlăturarea tuturor fenomenelor care ar influența negativ productivitatea muncii și condițiile de muncă ale muncitorului: curățenia locului de muncă, iluminatul, ventilația, încălzirea, aerisirea, înlăturarea zgomotelor, prevenirea avariilor, accidentelor sau a incendiilor etc.

Disciplina muncii este o condiție obligatorie pentru activitatea eficientă a salariaților. Disciplina muncii este elaborată de fiecare întreprindere și fixată în regulamentul de organizare și funcționare a firmei: începerea lucrului la timp, revenirea la timp din pauza de masă, respectarea duratei zilei de muncă și a săptămânii de muncă, păstrarea în condiții corespunzătoare a locului de muncă, a sculelor și instrumentelor folosite etc. Normele și regulile înscrise în regulament sunt obligatorii pentru toți angajații firmei, inclusiv, sau mai ales, pentru personalul administrativ și conducerea de vârf (proprietarul sau top-managerul). R.O.F. nu va cuprinde norme sau reguli ce contravin legislației sau sistemului de valori acceptat în societatea respectivă.

Recrutarea și calificarea permanentă a cadrelor se organizează ca o investiție a întreprinderii, care se regăsește în creșterea productivității muncii și, implicit, în economisirea tipului de muncă, în ridicarea organizată a nivelului tehnic-cultural al angajaților. În acest sens, unele firme își organizează, în cadrul sistemului general de pregătire, școli profesionale pentru principalele meserii necesare producției proprii, dar și producției altor întreprinderi din zonă. De asemenea, muncitorii necalificați pot fi repartizați direct la locul de muncă pe lângă muncitori cu experiență în muncă, care îi instruiesc corespunzător cerințelor locului de muncă ocupat.

În condițiile dezvoltării rapide a mecanizării și automatizării producției, accelerarea pregătirii cadrelor, găsirea celor mai corespunzătoare forme de pregătire prezintă o importanță deosebită. Introducerea progresului tehnic în cadrul întreprinderilor, extinderea automatizării și robotizării determină noi tendințe în organizarea muncii:

Prima tendință – să se asigure o specializare mult mai accentuată a muncii și, în paralel, creșterea gradului de adaptabilitate a personalului la noile sarcini, în condițiile în care tehnicile evoluează în mod rapid, unele profesii dispărând și apărând altele noi;

A doua tendință – să se creeze grupe autonome de muncă, care să se organizeze singure, să repartizeze sarcinile între membrii grupei, să realizeze autocontrolul etc.;

A treia tendință – să se organizeze conducerea participativă pe bază de obiective, prin crearea unor centre de profit, care să se bucure de o anumită autonomie și să fie apreciate în funcție de rezultatele obținute.

²⁷ În acest sens, activitatea muncitorului de la mașina-unealtă este mai bine folosită și este mai productivă, dacă este completată cu activitatea unor muncitori care să îl aprovizioneze cu materialele și sculele necesare, să curețe locul de muncă etc.

Politici de organizare a muncii cu caracter social Pentru a da cele mai bune rezultate organizarea moderna a muncii trebuie sa tina seama, pe de o parte de rolul economic pe care îl are întreprinderea, iar pe de alta parte de rolul social al acesteia. În acest context larg, politica de organizare a muncii trebuie astfel conceputa încât sa satisfaca cerintele de ordin economic privind realizarea unei competitivitati cât mai înalte dar având în vedere existenta unor factori de ordin social care sa satisfaca aspiratiile personalului din întreprindere. Satisfacerea nevoilor acestora rezolva de fapt problemele privind relatiile umane la nivelul întreprinderii. Ca orice organism social, si întreprinderea se confrunta cu doua aspecte si anume: dialogul si conflictul social. Conflictele sociale sunt naturale si necesita aplicarea unor proceduri specifice pentru rezolvarea lor. Realitatea aparitiei lor are în vedere divergentele aparute în legatura cu punctele de vedere, obiectivele sau interesele diferitilor salariati, grupuri, conducerea întreprinderii. Conflictele sociale se pot clasifica dupa diferite criterii: 1- în raport cu nivelul la care apar, exista trei categorii de conflicte: a) conflicte individuale specifice anumitor salariati si privesc strict pe fiecare lucrator în parte; b) conflicte la nivelul unei categorii de lucratori dintr-un atelier sau specialitate profesionala; c) conflicte la nivelul întregii întreprinderii care cuprind ansamblul salariatilor si au cauze diferite

Din punct de vedere al organigramei întreprinderii:

a) conflicte orizontale, care apar între persoane sau compartimente de munca aflate pe acelasi nivel ierarhic sau pe linii ierarhice diferite;

b) conflicte orizontale care apar între persoane sau compartimente de munca aflate pe acelasi nivel ierarhic sau pe linii ierarhice diferite;

c) conflicte verticale care apar între persoane sau compartimente aflate pe trepte ierarhice diferite.

Sunt cele mai frecvente si pot aparea si între persoane aflate pe aceeaasi linie ierarhica si între persoane sau compartimente de pe linii ierarhice diferite. O forma de manifestare a conflictului colectiv de munca o reprezinta greva. Aceasta este o încetare a lucrului de catre salariati, tinând cont de o serie de revendicari profesionale, evidentate fie pentru prima data, fie solicitate si anterior dar nesatisfacute înca. Forma clasica de greva presupune întreruprea completa a lucrului de catre salariati si parasirea localurilor respective pentru o durata de timp determinata sau nu. În practica, conflictele sociale de munca se pot manifesta si sub forma unor greve care pot îmbraca urmatoarele forme:

1) greva de avertisment ce presupune o oprire scurta a lucrului de catre salariati, urmarind atât mobilitatea grevistilor cât si determinarea partilor aflate în conflict pentru a se putea începe negocierile;

2) greva repetata care se caracterizeaza prin opriri succesive ale lucrului de catre salariati pe perioade scurte de timp;

3) greva turnanta când au loc încetari succesive ale activitatii în diferite verigi de productie sau compartimente de munca. În acest caz se înregistreaza o masiva dezorganizare a productiei cu costuri mari pentru întreprindere;

4) greva surpriza ce presupune stoparea lucrului de catre salariatii fara existenta unui preaviz în acest sens. În general, aceasta varianta de greva este interzisa prin contractele colective de munca, iar în cadrul serviciilor publice din tarile occidentale este considerata ilicita.

5) greva cu ocuparea localurilor întreprinderii de catre grevisti. Este în principiu ilegala deoarece încalca dreptul de proprietate. În aceasta situatie conducerea întreprinderii poate cere organelor în drept sa procedeze la evacuarea localurilor ocupate de grevisti. În practica tarilor cu economie de piata se constata ca dreptul la greva al salariatilor este limitat, în doua situatii tinând cont de:

- în primul rând de dreptul de proprietate care interzice, deci, greva cu ocuparea localurilor întreprinderii;

- dreptul la munca, ce interzice salariatilor grevisti sa opreasca lucrul pentru alti salariatii care doresc sa-si continue activitatea.

O cerință de baza a gestiunii resurselor umane dintr-o întreprindere o constituie cunoasterea permanenta a nemulțumirilor si revendicarilor salariatilor si rezolvarea pe cât posibil a acestora, în scopul prevenirii conflictelor de munca ce pot genera puternice conflicte sociale. În acest sens, un rol important îl au diferite structuri institutionale care pot media dialogul social din întreprindere. În numeroase cazuri rezolvarea unui conflict se face prin semnarea unei conventii sau a unui acord între partile aflate în disputa. Sunt situatii însa când negocierea directa între partile respectiv aflate în conflict este dificila în climatul conflictual existent. În aceste cazuri se apeleaza la diferite proceduri institutionale de rezolvare a conflictelor colective cum ar fi: concilierea, medierea si arbitrajul. Concilierea este efectuata de catre o persoana neutra sau o comisie de conciliere si presupune organizarea de discutii între partile aflate în conflict în scopul armonizarii pozitiiilor acestora si ajungerii la un anumit acord. În general, aceasta procedura de rezolvare a conflictelor sociale este prevazuta în acordurile sau contractele colective de munca. Medierea solicita interventia unei persoane sau comisii neutre care ancheteaza conflictul social, analizeaza partile iar în final propune acestora o solutie pentru rezolvarea respectivului conflict. Arbitrajul consta în solutionarea conflictului social de catre unul sau mai multi arbitri stabiliti de comun acord de catre partile opozante. Decizia arbitrului este însa obligatorie pentru partile aflate în conflict. Aceasta situatie are multiple implicatii iar printre elementele favorizante ale diminuarii conflictelor de munca se afla indiscutabil si perfectionarea gestiunii resurselor umane în cadrul întreprinderii respective.

Tema 16. FUNCȚIA DE CERCETARE-DEZVOLTARE

1. Strategiile de dezvoltare ale întreprinderii
2. Economia cercetării științifice
3. Riscul în activitatea de cercetare-inovare

Funcția de cercetare-dezvoltare este reprezentată de ansamblul metodelor și tehnicilor care definesc acțiunile ce au drept scop obținerea de noi idei și valorificarea acestora. Funcția de cercetare-dezvoltare se manifestă în diferite domenii de activitate, cum ar fi: tehnic, organizatoric, motivațional etc. O caracteristică esențială a existenței acestei funcții, mai ales din punct de vedere al competitivității întreprinderii, constă în caracterul previzional pe care trebuie să-l aibă.²⁸

Activitatea de cercetare-dezvoltare nu trebuie să devină un scop în sine, ci trebuie să se subordoneze realizării obiectivelor întreprinderii. Existența unei activități de cercetare-dezvoltare competitive nu presupune numai crearea unor colective tehnico-organizatorice foarte bune, ci mai ales existența unor stări motivaționale pentru inovație.

La nivelul unui sistem de producție această funcție se va manifesta prin:

- introducerea progresului tehnic – tehnologii, produse,
- realizarea activităților de dezvoltare, modernizare – realizarea noilor capacități de producție sau modernizarea celor existente,
- identificarea și implementarea unor noi metode de gestiune a producției și a resurselor economice – aceasta solicită eforturi financiare reduse, producând efecte substanțiale, dar este foarte dificil de implementat, având în vedere influențele indirecte care se manifestă.

1. Strategiile de dezvoltare ale întreprinderii

Asigurarea competitivității întreprinderii presupune dezvoltarea unor noi atuuri concurențiale sau fortificarea celor existente, toate în raport cu oportunitățile și amenințările care caracterizează mediul de afaceri. Adică, asigurarea dezvoltării unei întreprinderi se bazează pe stabilirea corectă a modalităților de acțiune prin care să se valorifice oportunitățile pieței, în funcție de atuurile proprii, din interior.

Activitatea de planificare a acestor acțiuni pe termen scurt se concretizează în planuri de dezvoltare, iar pe termen lung – în strategii de dezvoltare.

²⁸ Nu este suficient numai să creezi idei, dar și să prevezi momentul când acestea vor fi valorificate, precum și modalitățile de valorificare.

Prin fundamentarea unor strategii de dezvoltare se realizează o reducere substanțială a incertitudinii și riscului. Strategia generală de dezvoltare se compune din strategii parțiale (pe piețe, pe produs, pe clienți, pe segmente de piață) coordonate pentru atingerea unor obiective strategice de dezvoltare globală.

Premisele metodologice ale unei analize strategice sunt:

- I. Pe piață are loc o luptă permanentă între cerere și ofertă (consumator și furnizor), fiecare urmărind obținerea unor avantaje unilaterale. Obținerea acestora depinde de crearea anumitor oportunități care trebuiesc prevăzute în strategia de dezvoltare privind ambele părți, deoarece în caz contrar apare demotivarea pentru afacere;
- II. Obiectivele strategice trebuie identificate ca urmare a unor analize în concepția cuplului „un produs-un client-o piață”. Astfel, se impune o segmentare clară a activității, a pieței ș.a. pentru o gestionare eficientă a eforturilor în domenii ca: politica de dezvoltare, stilul de management, poziționarea pe piață, sortiment, preț, service, personal, comunicații, mix-marketing, tehnologii de vânzare etc.;
- III. Strategiile trebuie abordate pe principiul „pas cu pas” (step by step) privind o succesiune bine definită și logică a activităților și obiectivelor de realizat;
- IV. Analiza strategică trebuie să identifice „lanțul de costuri” pentru a putea identifica posibilitățile de raționalizare a costurilor, deși calitatea va rămâne esențială;
- V. Strategia trebuie corelată cu cultura organizatorică a întreprinderii²⁹;
- VI. Strategia trebuie să se bazeze pe activitatea de marketing, atât în faza de previziune, cât și în cea de implementare.

Multitudinea strategiilor elaborate în domeniul dezvoltării unei întreprinderi a impus ordonarea lor după anumite criterii, astfel:

după nivel: strategii generale și strategii departamentale,

după scop: strategii informaționale, strategii de produs, strategii de piață etc.,

după modul de fructificare a avantajelor: strategii concurențiale și strategii de alianță.

Strategiile concurențiale presupun fructificarea avantajelor pe care le deține întreprinderea pe piață în detrimentul punctelor slabe ale adversarului. Relația cu mediul se analizează privind conceptul „produs-piață” și poate fi reprezentat astfel:

	Aceeși tehnologie		Tehnologii diferite	
	Același proces tehnologic	Proces tehnologic diferit	Același proces tehnologic	Proces tehnologic diferit
Aceeși piață	specializare ³⁰	dezvoltarea producției	dezvoltare tehnică	dezvoltare tehnică a producției

²⁹ E vorba, în primul rând, de aptitudinile organizatorice ale personalului.

³⁰ **Specializarea** reprezintă reducerea numărului de produse și, în același timp, dezvoltarea competenței în realizarea acestora. Aceasta va determina cucerirea unor noi părți de piață, creșterea productivității muncii și a randamentului de utilizare a capitalului fix. Paralel cu aceasta se urmărește și o creștere considerabilă a dependenței de o anumită piață sau de un segment al acesteia, precum și de căile de distribuție arendate.

Piață diferită	diversificarea pieței ³¹	diversificarea producției ³²	diversificarea tehnică ³³	Diversificarea pieței și a producției
----------------	-------------------------------------	---	--------------------------------------	---------------------------------------

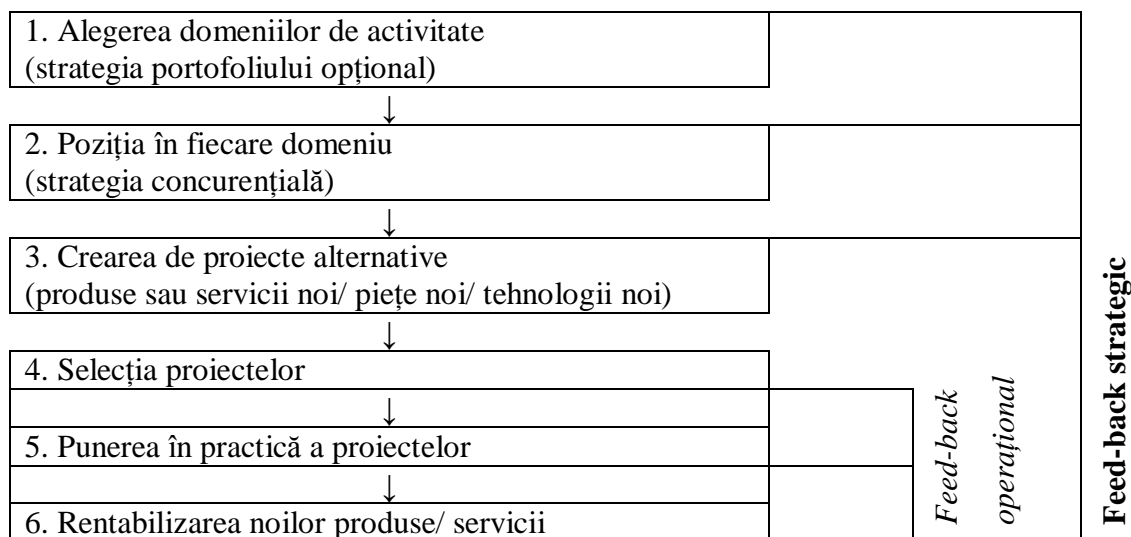
Strategiile de alianță – atunci când două sau mai multe întreprinderi își pun de acord interesele proprii fără a-și diminua prea mult atuurile concurențiale. Relațiile de alianță pot fi: *relații de alianță concurențială propriu-zise* (privind piața, prețul, produsul) și *relații de segmentare profesională*.

Primul tip de relații constau în punerea de acord a anumitor interese pentru a suprima sau restrânge concurența din anumite domenii. Astfel se obține creșterea autonomiei decizionale proprii prin fixarea de prețuri, limitarea volumului de producție, împărțirea geografică a pieței, stabilirea unor condiții de plată etc.

Cel de-al doilea tip de relații constă în împărțirea, în funcție de atuurile deținute de fiecare partener, a filierei tehnologice de obținere a unui produs finit. Acestea, la rândul lor, se divizează în:

- relații de cooperare – caracterizate printr-un primitor și un donator de ordine,
- relații de asigurare a unor subansamble speciale – cum ar fi, de exemplu, tipografia pentru editură, realizatorul de corpuri de iluminat pentru automobile pentru însăși producătorul de autovehicule,
- relații de coproducție – caracterizate prin poziție de egalitate între parteneri,
- relații de concesiune – caracterizate prin existența unui producător (lider) și mai mulți dealeri ai acestuia.

Dezvoltarea strategică poate fi descrisă ca un proces ce se desfășoară în șase etape interdependente după cum urmează:



³¹ Diversificarea pieței reprezintă găsirea de noi piețe care ar reduce dependența de o anumită piață, astfel reducând costurile de producție prin creșterea volumului vânzărilor și siguranței împotriva concurenței. Dezavantajul constă în faptul că aceasta necesită fonduri în activitățile comerciale și de aceea, pe termen scurt, se observă o reducere a rentabilității economice a întreprinderii.

³² Dezvoltarea și diversificarea producției reprezintă creșterea volumului de producție și numărului tipurilor de produse oferite pe piață de întreprindere.

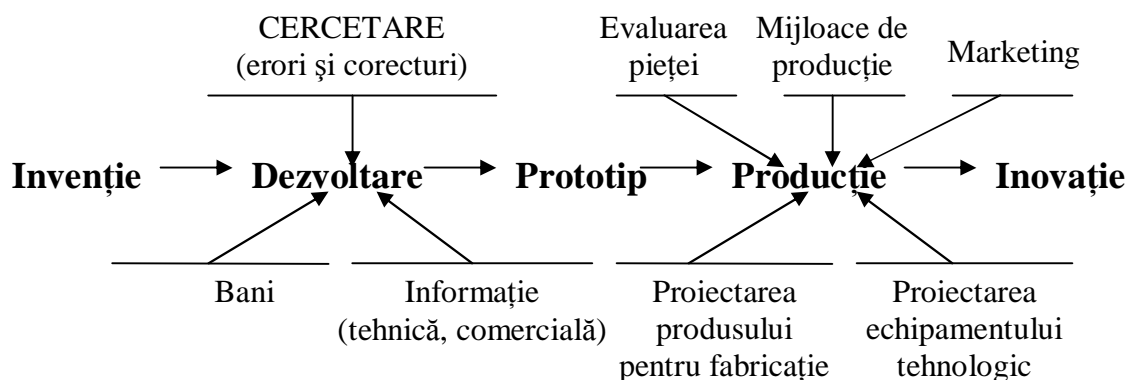
³³ Dezvoltarea și diversificarea tehnică reprezintă perfecționarea tehnologiei de producție sau achiziționarea tehnologiilor noi.

2. Economia cercetării științifice

Cercetarea științifică și inovarea reprezintă pârghii esențiale pentru creșterea competitivității întreprinderii și, implicit, la creșterea nivelului economic al unei națiuni. Ea se concretizează în: *descoperirea de noi tehnici de producție* (metode de producție, echipamente, mașini), ceea ce ar duce la creșterea productivității factorilor de producție, la reducerea costurilor de producție și la creșterea calității produselor și serviciilor destinate vânzării; *descoperirea de noi produse*, precum și dezvoltarea și perfecționarea celor existente.

Procesul inovațional este foarte complex și constă în introducerea permanentă a noutăților în viața economică, în generarea și implementarea noilor idei, care să se concretizeze în procese, produse, lucrări și servicii destinate pieței.

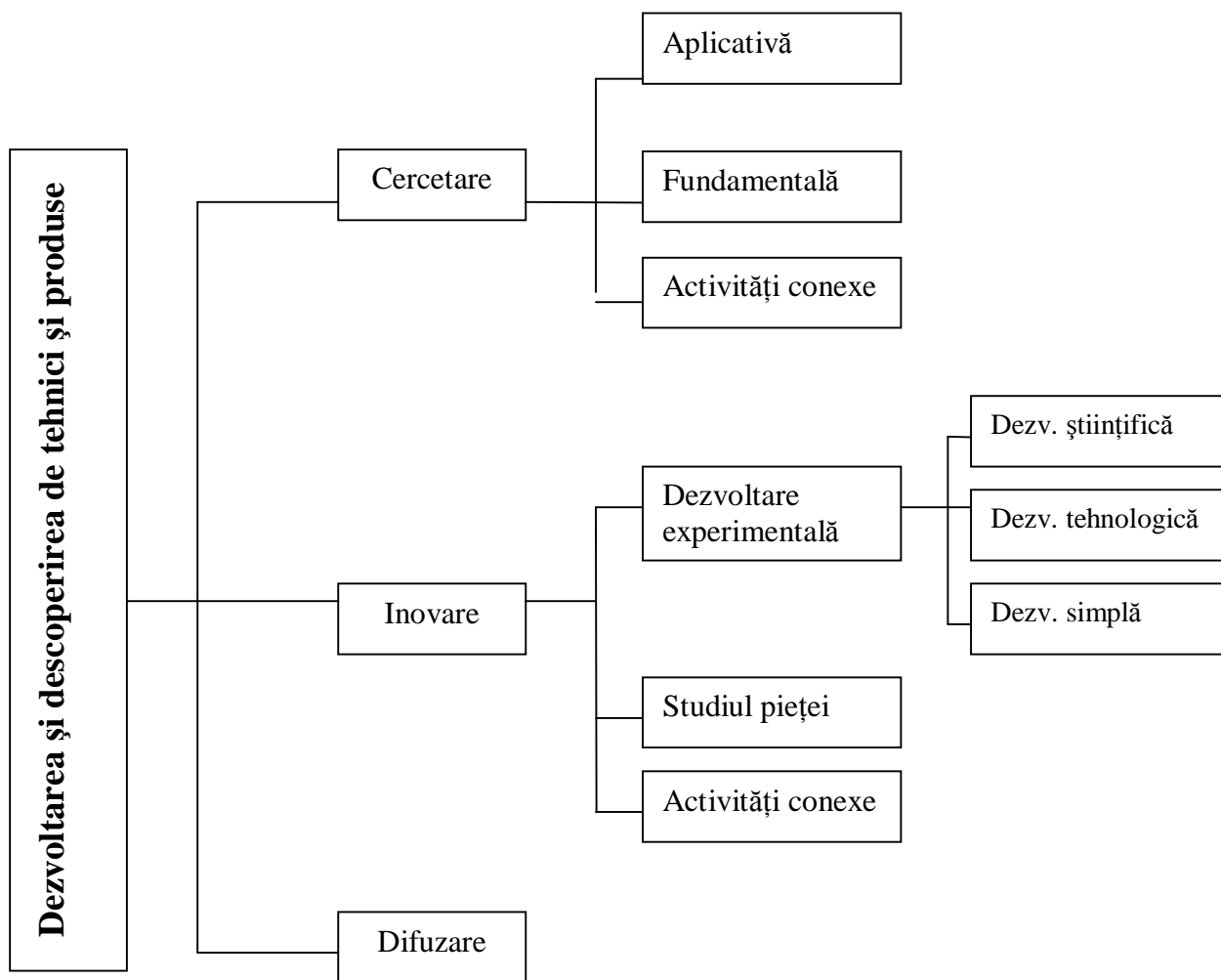
Procesul inovațional poate fi descris ca secvențe de evenimente astfel:



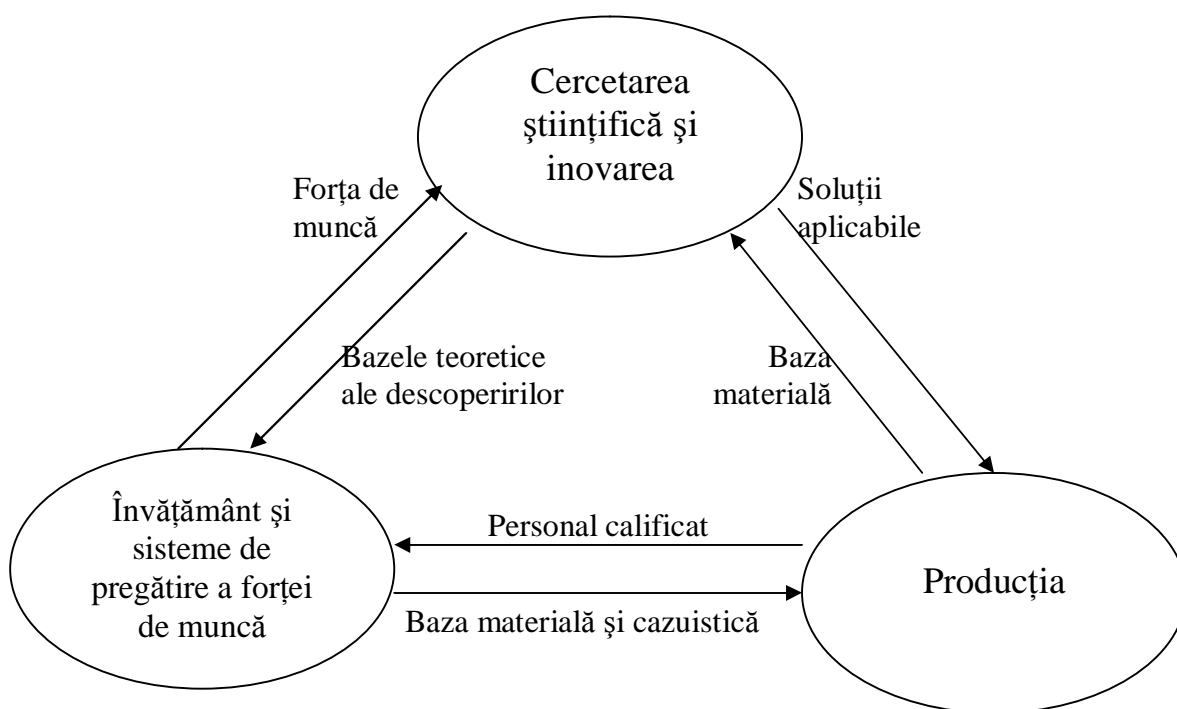
Principalele categorii de activități ce alcătuiesc procesul de cercetare-inovare sunt:

- **Cercetarea aplicativă** are în vedere o aplicare imediată a noilor tehnici și produse.
- **Cercetarea fundamentală** are în vedere aplicarea în perspectivă a noilor produse, lărgind orizontul de cunoaștere. Cu mențiunea că perspectiva poate fi previzibilă sau nu.
- **Activitățile conexe** nu creează noutăți, dar ajută prin crearea bunurilor și serviciilor necesare activității de cercetare și inovare.
- **Dezvoltarea experimentală** are ca scop utilizarea rezultatelor cercetării aplicative, obținând noi tehnologii, noi produse, noi materiale sau pot aduce îmbunătățiri celor existente.
- **Dezvoltarea științifică** reprezintă activitățile de exploatare a progresului obținut de știință și, de aceea, presupune existența unor specialiști foarte buni.
- **Dezvoltarea tehnică** reprezintă procesul de creare a instrumentelor și procedeele necesare pentru aplicarea rezultatelor dezvoltării științifice.
- **Dezvoltarea simplă** se bazează pe cunoștințele și calificarea salariaților, fără a presupune o pregătire științifică sau tehnică specială.
- **Difuzarea** reprezintă acea situație în care întreprinderile concurente adoptă sau imită noile tehnici sau produse.

Aceste categorii de acțiuni sunt într-o strânsă corelație ce poate fi demonstrată prin schema ce urmează:



Cercetarea și inovarea sunt activități complexe aflate în strânsă legătură cu alte domenii de



activitate din economie. Relația dintre acestea poate fi reprezentată schematic astfel:

3. Riscul în activitatea de cercetare-inovare

Activitatea de cercetare-inovare are o serie de caracteristici care îi im primă un anumit grad de risc, și anume:

- o anumită problemă poate să nu aibă soluții,
- activitatea de cercetare-inovare este puternic influențată de factorul timp, astfel noutatea durează cel mult 3-5 ani, excepție făcând industria extractivă, industria energiei electrice și industria alimentară,
- de multe ori activitățile de cercetare-inovare depășesc cheltuielile prevăzute,
- rezultatele acestei activități pot să nu aibă caracter repetitiv etc.

