

## Impactul managementului intraprenorial asupra organizațiilor din România

**C**a mod de organizare, intraprenoriul nu beneficiază încă în România, în mod adecvat, de libertate de acțiune și de o marjă de manevră suficientă, corespunzătoare avantajelor potențiale pe care le oferă. Inițiind și implementând sisteme și practici manageriale inovatoare în organizații, intraprenoriul permite valorificarea efectivă a resurselor diverse ale acestora. În plus, asigură și realizarea unor scopuri ale intraprenorilor, adică acei întreprinzători care doresc să se realizeze și în calitate de conducători ai unor unități intraprenoriale.

În continuare, ne propunem să prezentăm *tipurile de organizații românești în care se poate apela intraprenoriul, pentru rezolvarea diverselor probleme, datorită avantajelor deosebite la acest mod de organizare.*

*În ceea ce privește gradul de mărime, intraprenoriul își poate dovedi avantajele, în cel mai direct și deplin mod, în organizațiile mari și foarte mari. Cu unele excepții, care țin cont de alte criterii de clasificare a organizațiilor, chiar și unele firme mijlocii se pot bucura de avantajele noului mod de organizare.*

Pentru ca impactul intraprenoriului asupra organizațiilor economice de dimensiuni mari să fie evident, este necesară îndeplinirea concomitentă de către acestea a anumitor *condiții*. Cele mai importante sunt următoarele:

- ♦ existența unei structuri organizatorice greoaie, inflexibile, cu multe niveluri ierarhice;
- ♦ existența unui număr mare (adesea foarte mare) de salariați;
- ♦ utilizarea ineficientă a diverselor categorii de resurse de care dispune sau la care are acces organizația;
- ♦ manifestarea (latentă sau evidentă) a spiritului de inițiativă la unii membri ai organizației, care pot deveni intraprenori.

*Exemple de unități intraprenoriale* care se pot constitui în organizațiile mari sunt numeroase: secțiile de producție sau secțiile auxiliare, de întreținere și reparații pentru organizațiile din domeniul producției, facultăți, colegii, departamente, tipuri de cursuri și programe diverse pentru organizațiile din domeniul educațional, subunități sau filiale specializate ale unor institute de cercetare de mari dimensiuni. În afara subunităților specializate din organizațiile de producție sau din domeniul cercetării științifice, se pot constitui unități intraprenoriale specializate și în firmele din domeniul construcțiilor.

*Criteriile alese pentru analiza comparativă a subdiviziunilor organizatorice* prezintă o importanță deosebită în alegerea subdiviziunilor organizatorice, care pot deveni unități intraprenoriale în cadrul unor organizații mari:

1. delimitarea teritorială a subunității organizatorice și amplasarea acesteia față de sediul firmei-mamă;
2. autonomia operațională a subunității organizatorice și particularitățile proceselor tehnologice desfășurate;
3. performanțele economice ale subunității organizatorice, evidențiate prin rezultatele economico-financiare din anii anteriori, prin obiectivele propuse și prin indicatorii de eficiență realizați;
4. caracteristicile resursei umane din cadrul intraprizei (salariați, specialiști, manageri);
5. caracteristicile pieței pentru serviciile prestate de unitatea intraprenorială;
6. disponibilitatea și pregătirea profesională de specialitate și managerială a managerului – intraprenor.

Pe măsură ce dimensiunea organizației scade, se reduce și posibilul impact al intraprenoriului. Acesta este **nul** pentru organizațiile mici – de regulă private – orientate spre eficiență și eficacitate și pentru micro-întreprinderi. În cazul acestora, dimensiunea redusă și specializarea accentuată nu permit apariția intraprenoriului.

În cadrul organizațiilor mari, subdiviziunile organizatorice importante se pot reorganiza ca unități intraprenoriale, pentru a profita de avantajele acestui mod de organizare și de condițiile create prin noul climat din firmă, climatul intraprenorial. Tabelul 1 prezintă impactul diferit al intraprenoriului asupra diverselor categorii de organizații din România, clasificate după gradul de mărime.

*În ceea ce privește forma de proprietate, considerăm că organizațiile cele mai avantajate de intraprenorat sunt cele care se află, încă, în proprietate publică și în proprietatea statului. Dificultățile cronice cu care aceste firme se confruntă, lipsa de flexibilitate a acestora, neadaptarea la cerințele economiei de piață fac necesară reorganizarea lor pe baza principiilor intraprenoriale. În acest mod, subdiviziunile organizatorice ale acestora – sau o parte dintre ele – pot deveni mai performante.*

# Management

## Impactul intraprenoriatului asupra organizațiilor din România, clasificate după gradul de mărime

Tabelul 1

Criteria	Tipuri de organizații	Impactul posibil al intraprenoriatului	Factori care generează impactul	Exemple de organizații (domenii)	Exemple de unități intraprenoriale (intraprize)
Gradul de mărime	întreprinderi (organizații) mici (10-49 salariați)	nul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ existența unor subdiviziuni organizatorice distincte</li> <li>▪ preocuparea managementului pentru eficiență</li> </ul>	▫ servicii	✓ servicii specializate
				▫ producție mică	✓ producție specializată
				▫ ferme agricole, zootehnice	✓ ferme specializate
	întreprinderi (organizații) mijlocii (50-249 salariați)	reduc	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ grad mic de rigiditate organizatorică</li> <li>▪ existența spiritului intraprenorial</li> </ul>	▫ cercetare	✓ subunități de cercetare specializate
				▫ construcții	✓ subunități de construcții specializate
				▫ producție	✓ subunități de producție specializate
întreprinderi (organizații) mari (peste 250 salariați)	mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ structuri greoaie, inflexibile</li> <li>▪ resurse utilizate nejudicios</li> <li>▪ personal cu inițiativă și spirit intraprenorial</li> </ul>	▫ producție	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ secții de producție</li> <li>✓ unități de transport, reparații</li> </ul>	
			▫ învățământ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ școli de afaceri</li> <li>✓ departamente de formare continuă</li> <li>✓ programe de tip studii aprofundate și master</li> </ul>	
			▫ cercetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ subunități de cercetare specializate</li> <li>✓ filiale ale institutelor de cercetare</li> </ul>	

*Impactul puternic al intraprenoriatului* asupra organizațiilor publice este generat de *dimensiunea mare a acestora*, ceea ce le face rigide, de *structura lor organizatorică inflexibilă, stufoasă*, cu multe niveluri ierarhice, ceea ce generează dificultăți și întâzieri în procesele decizionale majore, ca urmare a modului deficitar în care circulă informațiile relevante, de *lipsa de profesionalism a managementului*, urmare a unei motivări neadecvate și a neimplicării responsabile în executarea funcțiilor managementului, de *utilizarea nerațională a resurselor de orice tip*.

*Exemple de unități intraprenoriale* care se pot constitui în organizațiile publice sau de stat sunt numeroase. Pentru *organizațiile din domeniul producției*, reținem secțiile de producție, unitățile auxiliare, de întreținere, de reparații, subunitățile de transport, de stocare a materiilor prime sau a produselor finite. În *institutele publice de cercetare*, cu volum mare și diversificat de activitate, intraprizele pot lua forma unor subunități specializate de cercetare, proiectare sau de dezvoltare. În *domeniul educațional*, aplicabilitatea intraprenoriatului este mai largă, exemplele cele mai relevante de unități intraprenoriale care se pot constitui fiind reprezentate de facultăți, în cadrul universităților de mari dimensiuni, de școlile de afaceri, de colegiile universitare, de departamentele de pregătire a personalului didactic sau de formare continuă, de departamentele care organizează studii aprofundate, cursuri post-universitare sau programe de tip master.

Un *impact mediu spre puternic* al intraprenoriatului poate fi sesizat asupra *organizațiilor* care, din punctul de vedere al formei de proprietate, sunt *mixte* (în diverse procente de participare a capitalului public și privat, autohton sau străin). Dimensiunea destul de mare a acestor organizații, persistența parțială – cel puțin – a unei structuri rigide sau prea puțin flexibile, concomitent cu preocuparea managementului de nivel superior pentru „așezarea” activității pe criterii de eficiență și eficacitate economică, se constituie în principalele cauze ale acestui tip de impact al intraprenoriatului asupra organizațiilor mixte. Prezentăm, în continuare, câteva exemple de unități intraprenoriale care se pot constitui în organizații mixte din punctul de vedere al

formei de proprietate: sucursalele și filialele băncilor comerciale; sectoarele de transport intern și de transport în afara organizației pentru organizații economice diverse; filialele de producție ale unei organizații mari sau în cadrul acestor filiale; chiar secțiile de producție.

Un alt tip de *impact*, pe care îl apreciem ca *redus spre mediu*, sesizăm în ceea ce privește organizațiile private. Susținem aceasta deoarece organizațiile private, sunt constituite în vederea obținerii de profit, prin derularea unei activități eficiente și au, în general, dimensiuni mici; așadar nu există, în cadrul acestora, „zone” de activități care să se poată reorganiza prin inițiative intraprenoriale. Aceste organizații private sunt, de cele mai multe ori, conduse chiar de către persoanele care le-au înființat și care doresc să asigure toate funcțiile managementului asupra organizațiilor în ansamblu. Cu toate acestea, în sfera cuprinzătoare a serviciilor, putem sugera unor organizații diversificate să creeze unități intraprenoriale în care să se realizeze servicii de un anumit tip, iar organizațiilor care au ca obiect de activitate transportul (diversificat) să constituie intraprize specializate pe tipuri de transport (rutier, feroviar, naval, aerian etc.), după particularitățile produselor transportate (substanțe solide, lichide, în stare gazoasă) sau după distanța pe care se asigură transportul parcurs (scurt, mediu, lung).

*În ceea ce privește sectorul de activitate, considerăm că intraprenoriatul își menține avantajele în fiecare dintre cele cinci sectoare fundamentale\* ale economiei. În sectorul primar, unitățile din agricultură, silvicultură și/sau piscicultură se pot organiza sub formă de intraprize, pentru a-și dovedi eficiența sau, dimpotrivă, lipsa acesteia, ceea ce ar conduce la decizii importante ale managerilor lor. Particularitățile factorilor de mediu își pun aici amprenta mai mult decât în celelalte sectoare de activitate economică din România.*

Tabelul 2 redă impactul diferit al intraprenoriatului asupra diverselor categorii de organizații din România, clasificate după forma de proprietate.

\* sectorul primar: agricultură, horticultură, viticultură, piscicultură;  
\* sectorul secundar: industrie, construcții;  
\* sectorul terțiar: servicii;  
\* sectorul al patrulea: asigurări-reasigurări, activități financiar-bancare;  
\* sectorul al cincilea: cercetare științifică, educație, asistență medicală, cultură, administrația de stat.

Impactul potențial al intraprenoriatului asupra organizațiilor din România, clasificate după forma de proprietate

Tabelul 2

Criteriul	Tipuri de organizații	Impactul posibil al intraprenoriatului	Factorii care generează impactul	Exemple de organizații (domenii)	Exemple de unități intraprenoriale (intraprize)
Forma de proprietate	organizații de stat	puternic	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mărime (număr de salariați, număr de subunități)</li> <li>▪ structură organizatorică greoaie, inflexibilă</li> <li>▪ rămânerea în urmă din punct de vedere tehnologic</li> </ul>	▫ producție	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ secții</li> <li>✓ subunități teritoriale</li> <li>✓ filiale</li> </ul>
				▫ cercetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ unități care compun un „lanț” de comercializare</li> </ul>
				▫ învățământ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ școli de afaceri</li> <li>✓ departamente de formare continuă</li> <li>✓ programele de studii aprofundate și de tip master</li> </ul>
	organizații publice	mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ structură organizatorică inflexibilă</li> <li>▪ management neperformant</li> <li>▪ resurse utilizate nejudicios</li> </ul>	▫ producție	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ secțiile de producție</li> <li>✓ secțiile de întreținere-reparații</li> <li>✓ unitățile de transport</li> </ul>
				▫ cercetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ subunitățile de cercetare specializate</li> </ul>
	organizații mixte	mediu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reminiscenta unei structuri rigide</li> <li>▪ preocuparea managementului pentru eficientizare</li> </ul>	▫ servicii bancare	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sucursale și filiale</li> </ul>
				▫ transporturi	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ transport intern</li> <li>✓ transport în afara organizației</li> </ul>
				▫ producție	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ filiale de producție</li> <li>✓ secții ale unei filiale</li> </ul>
	organizații private	nul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizare pe principii de eficiență economică</li> <li>▪ dimensiunea mică (în general)</li> </ul>	▫ orice domeniu	

Sectorul secundar al economiei românești, cel al industriei și construcțiilor, resimte – considerăm noi – cel mai acut nevoia acestui nou mod de organizare, intraprenoriatul. Aici există cea mai mare parte a unităților economice cu mari probleme din punctul de vedere al profitabilității, al asigurării unui nivel corespunzător al costurilor de producție, al identificării unei piețe interne și externe și al creării, asigurării și menținerii unui avantaj competitiv față de concurenți. Dacă mai adăugăm și faptul că, în acest sector, o mare parte din organizațiile românești continuă să fie de dimensiuni mari și în proprietate publică, reușim să apreciem deplin necesitatea stringentă a creării, în cadrul acestora, în funcție de particularități și de obiectivele urmărite, a unităților intraprenoriale.

Și în sectorul terțiar al economiei, acela al serviciilor, utilitatea intraprenoriatului este evidentă. Organizațiile, care au ca obiect de activitate transporturile sau prestările de servicii pentru populație, pot deveni mai profitabile dacă subunitățile care le compun s-ar reorganiza ca unități intraprenoriale în cadrul structurilor inițiale.

Cu intensități diferite, *factorii care generează impactul potențial al intraprenoriatului asupra organizațiilor din diverse sectoare de activitate* sunt aceiași: *dimensiunea organizației* (prioritar organizațiile mari și foarte mari, care se pot întâlni în toate sectoarele de activitate); *diversitatea activităților* (deoarece în toate sectoarele există organizații care derulează un volum mare și divers de activități); *potențialul inovativ și creativitatea personalului de management și de execuție* (indiferent de sectorul de activitate).

Impactul este *puternic* în organizațiile din sectorul primar, secundar și al cincilea al economiei. Se pot constitui unități intraprenoriale diverse, precum: ferme specializate (cerealiere, zootehnice, pentru plante tehnice, viticole, horticole, piscicole); exploatari forestiere izolate sau specializate (după masa lemnoasă pe care o exploatează); unități de construcții strict specializate (echipe de tâmplari, dulgheri, instalatori); unități de transport strict specializate (rutier, naval, feroviar); subunități de cercetare științifică specializate, laboratoare și clinici medicale specializate,

# Management

unități educaționale specializate (facultăți colegii, departamente).

Impactul intraprenoriatului poate fi *mediu* în sectorul primar, în funcție de anumite particularități ale mediului ambiant, dar și în sectorul terțiar (unități specializate).

Concomitent, în sectorul terțiar există activități în care impactul poate fi *redus* (cercetare, informatică). Apreciem ca *redus* și impactul asupra sectorului patru al economiei (sucursale și filiale ale unor societăți bancare, financiare sau de asigurare-reasigurare)

Și cel de-al cincilea sector economic oferă - prin impactul major al intraprenoriatului – posibilitatea creării de unități intraprenoriale în unități din domeniul educațional, unități din domeniul sanitar și al asigurării sănătății populației, din domeniul cultural, al administrației de stat sau din domeniul cercetării științifice.

Tabelul 3 prezintă impactul diferit al intraprenoriatului asupra diverselor categorii de organizații din România, clasificate după sectorul de activitate în care acționează.

În sinteză, considerăm că, prin utilizarea concomitentă a criteriilor de clasificare a organizațiilor economice din România, – gradul de mărime, forma de proprietate, și sectorul de activitate – *impactul intraprenoriatului* poate fi apreciat astfel:

- *puternic*, în organizațiile publice, mari și foarte mari, din agricultură și domenii conexe, din industrie și construcții sau din domeniul educațional, sanitar, cultural ori al administrației de stat;
- *mediu*, în organizațiile mixte (publice și private, cu capital românesc și străin), de dimensiuni mijlocii, din agricultură și domenii conexe sau din sectorul serviciilor;
- *nul*, în organizații private de dimensiuni mici, indiferent de domeniul de activitate.

## Impactul potențial al intraprenoriatului asupra organizațiilor din România, clasificate după sectorul de activitate în care acționează

Tabelul.3

Criteriul	Tipuri de organizații	Impactul posibil al intraprenoriatului	Factorii care generează impactul	Exemple de organizații (domenii)	Exemple de unități intraprenoriale (intraprize)
Sectorul de activitate	Sectorul primar: agricultură, silvicultură, piscicultură	mediu puternic	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dimensiunea organizației</li> <li>▪ diversitatea activităților</li> <li>▪ flexibilitatea structurii</li> <li>▪ potențialul inovativ al managementului și al personalului de execuție</li> </ul>	ferme agricole, zootehnice	✓ unități specializate
				exploatări forestiere	✓ unități izolate sau specializate
				ferme piscicole	✓ exploatări temporare
	Sectorul secundar: industrie, construcții	puternic		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dimensiunea organizației</li> <li>▪ diversitatea activităților</li> <li>▪ flexibilitatea structurii</li> <li>▪ potențialul inovativ al managementului și al personalului de execuție</li> </ul>	producție industrială
construcții diverse			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ unități de transport,</li> <li>✓ subunități specializate,</li> <li>✓ secții de transport pentru construcții</li> </ul>		

În tabelul 4 prezentăm, în concluzie, relația dintre impactul intraprenoriatului și diversele tipuri de organizații din România.

**Impactul potențial al intraprenoriatului asupra organizațiilor din România (sinteză)**

Tabelul 4

Impact posibil al intraprenoriatului	Tipuri de organizații, clasificate după:		
	Forma de proprietate	Grad de mărime	Sectorul de activitate economică
Puternic	Organizații de stat	Organizații foarte mari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• secundar (industrie, mai ales)</li> <li>• primar (agricultură, mai ales)</li> </ul>
Mediu	Organizații publice	Organizații mari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• primar</li> <li>• secundar</li> <li>• al cincilea</li> </ul>
Redus	Organizații mixte	Organizații mijlocii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• primar</li> <li>• terțiar</li> </ul>
Nul	Organizații private	Organizații mici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oricare</li> </ul>

### Niveluri, domenii și modalități de acțiune pentru promovarea intraprenoriatului în România

Varietatea mare a organizațiilor românești în care intraprenoriatul poate avea un impact semnificativ din punctul de vedere al eficienței și eficacității manageriale ne determină să precizăm și condițiile care trebuie asigurate pentru ca acest mod de organizare să-și poată evidenția avantajele potențiale.

1. La nivel **macro-social**, în România sunt necesare acțiuni concrete în mai multe domenii, pentru ca intraprenoriatul să devină o „soluție” pentru reorganizarea unor firme. Ne propunem, în continuare, să prezentăm „acțiunile” care trebuie întreprinse concomitent, în acest scop, în domeniile: economic, cultural, informațional, educațional, managerial, instituțional, financiar și juridic.

• În domeniul economic considerăm că este esențială stabilirea unor priorități la nivel național, precum conștientizarea necesității privatizării și restructurării rapide a organizațiilor care sunt încă în proprietate publică sau de stat, existența unei strategii economice la nivel național și a unor strategii parțiale pe sectoare și domenii de activitate. Prioritățile cuprinse în aceste strategii pot impulsiona managementul organizațiilor aflate în dificultate să identifice modalități adecvate pentru o reorganizare rapidă, în vederea rentabilizării firmelor.

• În domeniul cultural se manifestă o altă categorie de acțiuni care, odată întreprinse, ar putea favoriza promovarea intraprenoriatului în organizațiile românești. Acestea sunt corelate cu *necesitatea schimbării mentalității managementului de nivel superior și a executanților, cu necesitatea luării în considerare a potențialului creativ-inovativ al acestora, cu dorința, adesea exprimată de multe persoane având calități de intraprenori, dar nesuștinută de către managementul organizației, de a regândi formula organizatorică*. Adăugăm aici și *necesitatea luării în considerare a tendințelor care se manifestă pe plan mondial în organizarea structurală a firmelor*. Cele mai importante, pentru a argumenta soluția propusă de noi, sunt: reducerea numărului de niveluri ierarhice, flexibilitatea organizației, crearea de subdiviziuni organizatorice distincte atunci când procesul de producție o permite și asigurarea unei mari varietăți constructive și funcționale a structurii organizatorice.

• În domeniul informațional, un rol aparte în promovarea intraprenoriatului îl are *cunoașterea experienței unor organizații din alte țări sau din România care au apelat la această formulă organizatorică inedită*. De asemenea, *reproiectarea sistemului informațional al organizației-mamă, dar și conceperea sistemului informațional al unităților intraprenoriale* sunt alte două condiții care permit afirmarea reușită a intraprenoriatului în organizațiile din România. Adăugăm aici și *tendințele moderne care se manifestă pe plan mondial în evoluția*

sistemului informațional al organizațiilor. Din punctul nostru de vedere, cele mai relevante sunt: utilizarea computerelor în rețea, organizarea de bănci de date și informații, dar și schimbarea mentalității managementului de nivel superior al firmei-mamă, în contextul modificării culturii organizației și al operării modificărilor impuse de noul mod de organizare.

• *Pe plan educațional*, eforturile trebuie conjugate, astfel încât intraprenoriatul să devină cu adevărat o modalitate larg utilizată pentru succesul firmelor românești aflate în dificultăți cronice. Reținem, deci, necesitatea asigurării cel puțin a următoarelor condiții: *asigurarea unei teminice pregătiri economice în universitățile de profil*, organizarea de programe post-universitare și academice, care să familiarizeze studenții și potențialii intraprenori cu specificul intraprenoriatului în general și în România, în special, (de exemplu, cursuri post-universitare, studii aprofundate, programe de tip master), *apelarea la firme de consultanță managerială*, care pot oferi soluții de reorganizare structurală și pot asigura monitorizarea schimbărilor operate în organizații, *pregătirea de specialiști în domeniul managementului* pentru toate persoanele implicate în procesele de reorganizare structurală prin intermediul intraprenoriatului.

• *Pe plan managerial*, o altă categorie de acțiuni trebuie întreprinse. Reținem, pentru a argumenta, următoarele: *preocuparea permanentă a managementului organizațiilor pentru apelarea la sisteme, metode și tehnici manageriale adecvate scopului organizației și contextului în care aceasta funcționează, organizarea în cadrul firmelor a unor cursuri de specialitate în domeniul managementului sau în anumite domenii specifice activităților organizației analizate, existența documentelor de formalizare a structurii organizatorice și actualizarea lor permanentă*, în funcție de modificările impuse de apelarea la intraprenoriat sau la alte modalități de reorganizare.

• *Pe plan instituțional* evidențiem alte câteva acțiuni care pot influența promovarea intraprenoriatului în firmele românești. În esență, ne referim la *crearea și funcționarea, în interesul organizațiilor economice, a unor organisme guvernamentale, dar și neguvernamentale*, care să susțină efortul de reorganizare depus de firmele românești. Considerăm, de asemenea, că *organizațiile economice de stat (adesea cu caracter de monopol) care acționează în domenii cu impact major asupra economiei țării și care au în mod necesar legături diverse între ele*, trebuie să colaboreze, în propriul interes, pentru a crea condiții favorabile în vederea dezvoltării intraprenoriatului în cadrul lor.

• Într-un plan mai complex, *financiar-bancar, valutar și monetar*, evidențiem rolul pe care, în mod firesc, ar fi necesar să îl îndeplinească *băncile comerciale* – mai ales – dar și *Banca Națională a României*. *Creditarea pe baza unor planuri de afaceri bine întocmite* a activităților care au ca scop dezvoltarea activităților intraprenoriale trebuie să reprezinte una dintre activitățile curente ale băncilor comerciale. Banca Centrală are, de asemenea, un rol esențial, întrucât, prin politica practică, influențează nivelul inflației, deci, „costul” creditului și cursul de schimb dintre moneda națională și valutele occidentale.

• *Pe plan legislativ*, trebuie îndeplinite alte condiții importante. Ne referim la *completarea cadrului legislativ favorabil derulării corespunzătoare a activităților desfășurate în organizațiile din România*, iar în mod special, în cadrul unităților intraprenoriale constituite în cadrul organizațiilor mari. Rolul Parlamentului, al ministerelor de resort (Ministerul Industriei și Comerțului, Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperatie, Ministerul Agriculturii și Alimentației, Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, Ministerul Transporturilor, Construcțiilor și Turismului) trebuie să crească pentru eficientizarea de ansamblu a economiei românești.

**2. La nivelul micro-economic al organizațiilor din sfera economică și socială, acțiunile ce trebuie întreprinse pentru ca intraprenoriatul să reprezinte în România, cu adevărat, „o soluție” de restructurare organizatorică și managerială, sunt mai concrete și țin cont de particularitățile fiecărei organizații, de mediul ambiant exogen al acesteia, de managementul practicat. Reținem dintre aceste acțiuni câteva pe care le considerăm relevante.**

• *Actualizarea periodică a cunoștințelor manageriale* ale intraprenorilor sau ale persoanelor cu potențial intraprenorial, prin intermediul cursurilor de specialitate oferite de firme de consultanță, prin participarea la seminarii sau întâlniri cu intraprenorii de succes;

• *Diseminarea informațiilor și cunoștințelor din domeniul intraprenoriatului* de la manageri/intraprenori spre salariați (mai ales către cei cu potențial nativ întreprenorial);

• *Popularizarea, în organizațiile mari, a exemplelor de succes* ale unor intraprinze din aceeași organizație sau din altele, dar cu același obiect de activitate, pentru a convinge mai ușor și a obține sprijinul stakeholderilor;

• *Utilizarea de către intraprenori, în cadrul intraprinzelor* deja constituite, a unor sisteme de management evaluate, complexe, pentru a se valorifica astfel potențialul uman, informațional și financiar al acestor unități intraprenoriale;

• *Menținerea de către intraprenori a relațiilor tradiționale cu firma-mamă și identificarea unor noi oportunități de afaceri cu alte organizații*, pentru valorificarea deplină a potențialului economic și uman al acesteia;

• *Cultivarea dezvoltării inițiativelor personale ale unor membri ai organizației și a „creativității” în domeniul reorganizării firmelor*, cu accent pe intraprenoriat, ceea ce ar genera curajul necesar pentru o asemenea inițiativă pentru posibili intraprenori.

• *Conștientizarea de către salariați a noilor realități economice, sociale, politice și culturale care impun un ritm rapid de schimbare în toate domeniile, necesitând adaptarea permanentă a acesteia la provocările unui mediu ambiant extrem de fluid și extrem de greu anticipabil.*

- *Promovarea intraprenoriatului în organizațiile din România este generată de necesitatea reorganizării unora dintre întreprinderile mari și foarte mari care nu au reușit prin alte mijloace să se adapteze cerințelor economiei de piață, dar și de acele organizații care îl consideră drept o excelentă posibilitate de obținere a unor performanțe economice și/sau sociale deosebite față de o perioadă precedentă.*

- *Reușita inițiativelor intraprenoriale este condiționată de luarea în considerare a contextului complex reprezentat în prezent de economia și societatea românească. Cunoașterea acestuia prin elementele care pot influența esența intraprenoriatului ne ajută la identificarea celor mai adecvate modalități de promovare a intraprenoriatului în organizațiile din România.*

- *Un prim element contextual îl reprezintă mediul ambiant exogen, care își pune propria amprentă asupra organizațiilor în care ar putea fi utilizat intraprenoriatul. Complexitatea relațiilor dintre organizații și interese crește, influențele unor factori ai mediului sunt greu de anticipat, numărul stakeholderilor se schimbă, iar modalitățile de motivare a acestora se diversifică. Mai mult, factorii mediului ambiant interacționează, ceea ce mărește influența acestora asupra organizațiilor și implică eforturi mari din partea lor pentru a le înțelege și cuantifica influențele. Iar acestea nu sunt întotdeauna pozitive și ușor de anticipat. Ca urmare, mediul ambiant reprezintă un element important ce trebuie luat în considerare pentru succesul inițiativelor intraprenoriale.*

- *În actualul context economic mondial, european și regional, un aspect esențial este reprezentat de apropierea încheierii procesului de privatizare a economiei României. Acesta va fi momentul adevărului, la mai bine de 14 ani de la evenimentele din decembrie 1989, care au marcat și pentru România trecerea treptată la economia de piață. Diversele metode folosite în această perioadă nu au oferit întotdeauna soluții viabile pentru organizațiile „privatizate” (unele dintre acestea au fost închise, altele și-au schimbat total obiectul de activitate, pentru altele contractele de privatizare au fost reziliate de către FPS sau APAPS, datorită nerespectării clauzelor de către cumpărători). Cu toate acestea, privatizarea reprezintă singura alternativă la economia comunistă centralizată și total neperformantă din punct de vedere economic și social. Odată privatizate și cele circa 1500 de organizații aflate în anul 2003 în patrimoniul APAPS, acestea trebuie să practice un management modern, eficient, în armonie cu interesele stakeholderilor și respectând legislația, iar intraprenoriatul poate oferi, pentru unele dintre acestea, „cheia succesului”.*

- *Integrarea României în Uniunea Europeană – propusă de Guvernul României pentru anul 2007 și acceptată, în*

principiu, de oficialitățile de la Bruxelles, și adoptarea, în perspectiva anului 2010, a monedei unice europene alcătuiesc un alt factor contextual hotărâtor pentru viitorul economic al României. Libera circulație a mărfurilor și a capitalurilor, eliminarea completă a taxelor vamale, adoptarea integrală a ceea ce se numește „acquis – communautaire” deschid o nouă perspectivă organizațiilor de orice fel din România, dar mai ales pentru cele economice. Acestea nu vor putea supraviețui decât prin calitate, respectarea contractelor, eficiență și profitabilitate într-o economie globalizată, în care concurența este din ce în ce mai acută. Avantajele evidente pe care le oferă intraprenoriatul vor permite extinderea acestui tip de organizație – cea intraprenorială – în multe domenii de activitate.

- *Un alt factor contextual a cărui manifestare a devenit acută în ultimul deceniu îl reprezintă încetinirea dezvoltării economiei mondiale. Nenumăratele crize financiare (din Asia, în 1999, din America de Sud, în 2001-2003), conflictele sângeroase (războiul din Golf, din 1991, războiul din Irak, din 2003), războiul din spațiul fostei Federații Iugoslave, din perioada 1992-1998), radicalizarea fenomenului religios (divergențele dintre India și Pakistan pentru regiunea Kashmir, divergențele dintre Israel și Autoritatea Palestiniană în privința Teritoriilor Ocupate), manifestările extremiste din Europa (Germania, Austria, Suedia) sau cele teroriste (din SUA în 11 septembrie 2001, din Insula Bali din Indonezia, în 2002), modificările climatice (de tipul fenomenului El Niño, care a devenit unul cu acțiune mondială) – au generat sentimente de teamă, instabilitate, nesiguranță cu urmări grave în relațiile economice internaționale. La rândul lor, aceste evenimente negative au obligat țările să-și reorienteze o parte importantă din bugete spre prevenirea și combaterea posibilelor urmări ale acestor factori perturbatori și nu spre dezvoltare economică și socială. România, ca țară în curs de dezvoltare și în tranziție spre economia de piață, este și ea vizată de aceste „tare moderne”, însă reluarea creșterii economice, după anul 2000, reducerea accentuată a inflației (50% în 2000, 30% în anul 2001, 17,8% în anul 2002 și 14% în 2003) pot reprezenta atuurile necesare care să justifice depășirea actualelor probleme economice interne.*

Ne propunem să prezentăm în continuare, *drept consecință a analizelor* anterioare privind acțiunile ce trebuie întreprinse la nivel macro-economic și micro-economic și a celor privind contextul actual, în mod concret, *modalitățile de promovare a intraprenoriatului*, în vederea creșterii performanțelor firmelor, pe de o parte, iar pe de altă parte, a performanțelor economice ale României (tabelul 5).



# Management

## Modalități concrete de promovare a intraprenoriatului în România

Tabelul 5.5

Nr. Crt.	Domeniul	Modalități concrete de promovare a intraprenoriatului	Efecte pentru organizație	Efecte pentru economia națională
0	1	2	3	4
1	Economic	Constituirea de intraprize în firmele în care impactul potențial al intraprenoriatului este mediu și puternic (tabelele 1-4.)	Îmbunătățirea performanțelor economice „Motivarea” corespunzătoare performanțelor	Reintrarea în circuitul economic a unor organizații care produc pierderi sau care funcționează la limita profitabilității
		Privatizarea rapidă a organizațiilor economice din patrimoniul APAPS	Performanțe economice noi, superioare celor anterioare	Crearea de noi locuri de muncă, posibilități de creștere a consumului, posibilități de export, încasări la bugetul de stat
2	Cultural	Promovarea exemplelor de succes din acest domeniu, pentru a schimba mentalitatea salariaților și a managerilor, mai ales a celor din organizații de stat	Încurajarea salariaților și managerilor să devină intraprenori sau să accepte să lucreze în intraprize	Sporirea interesului pentru activități economice profitabile, cu efecte pozitive pe plan economic
		Dezvoltarea unei culturi organizaționale care să susțină atuurile intraprenoriatului	Schimbarea atitudinii managerilor și salariaților față de intraprenoriat	Câștigarea încrederii în relațiile cu stakeholderii intraprizei
3	Informațional	Informatizarea managementului	Cunoașterea unor exemple de organizații intraprenoriale de succes Rapiditatea în adaptarea deciziilor	Dezvoltarea unui potențial avantaj concurențial la nivel de țară
		Crearea unui sistem informațional propriu intraprizei, conectat cu cel al firmei mamă și cu cele ale stakeholderilor proprii	Creșterea calității procesului decizional	Racordarea la magistralele informaționale, creșterea volumului schimburilor economice internaționale
4	Educațional	Includerea în cursurile universitare a problematicei intraprenoriatului	Evidențierea de exemple de succes și cunoașterea eventualelor tendințe care asigură succesul intraprenoriatului	Promovarea intraprenoriatului Formarea de specialiști în acest domeniu
		Asigurarea de consultanță în domeniul intraprenoriatului	Evitarea unor riscuri Obținerea mai rapidă a performanțelor dorite prin reorganizare	Performanțe economice îmbunătățite ale firmelor care au creat intraprize
		Profesionalizarea managementului	Obținerea rapidă de rezultate economice și sociale deosebite	Îmbunătățirea calității proceselor de management cu efect pe plan economic și motivațional

# Management

0	1	2	3	4
5	Instituțional	Implicarea puternică a organismelor statului cu atribuții în domeniul economic în restructurarea marilor firme (inclusiv prin intraprenariat)	Reorganizarea, restructurarea, reproiectarea, sistemului de management al organizațiilor mari de stat	Rezolvarea (cel puțin parțială) a problemelor cronice ale organizațiilor de stat (consum excesiv de resurse și performanțe economice modeste)
		Creșterea rolului comunității de afaceri și a rolului patronatului	Privatizarea unor firme aflate încă în proprietatea APAPS Crearea de firme mixte care să includă intraprize	Creșterea rolului sectorului privat, creșterea veniturilor statului din impozite Crearea de noi locuri de muncă, creșterea nivelului de trai al populației
6	Managerial	Reproiectarea sistemului de management al organizațiilor de stat conform cerințelor managementului științific	Respectarea principiilor managementului științific Performanțe economice deosebite (profit, calitate, avantaj competitiv)	Eficientizarea de ansamblu a economiei naționale Creșterea consumului ca premisă pentru creșterea nivelului de trai
		Utilizarea de către manageri a sistemelor, metodelor și tehnicilor moderne de management	Performanțe economice superioare celor obținute anterior	Performanțe economice de ansamblu ridicate, cu urmări pozitive pe plan social și cultural
7	Financiar	Acordarea de credite de către instituții bancare sau fonduri de investiții pentru planuri de afaceri care se referă la reorganizarea ca intraprize a unor subdiviziuni organizatorice din firmele mari	Funcționarea propriu-zisă a intraprizelor conform scopului pentru care au fost create de către intraprenori și managementul firmei mamă Obținerea de rezultate economice pozitive	Dezvoltarea concurenței interne Creșterea calității produselor/serviciilor Creșterea nivelului de trai
		Acordarea de consultanță financiară prin organisme destinate special promovării unor afaceri îmbunătățite din punct de vedere organizatoric și managerial (incubatoare de afaceri, fonduri de garantare)	Reducerea riscurilor, valorificarea superioară a unor oportunități sau a unor puncte forte ale intraprizei	Stabilitate economico – financiară, reducerea importurilor, stabilitate monetară, reducerea inflației

# Management

0	1	2	3	4
8	Legislativ	Finalizarea legislației economice și consecvența aplicării acesteia	Apelarea pe scară largă la reorganizarea firmelor prin crearea de intraprize	Dezvoltarea economică de ansamblu fără sincope financiare și manageriale
		Aplicarea „în litera și spiritul ei” a legislației economice	Îmbunătățiri calitative ale relațiilor cu stakeholderii	Crearea unui climat de normalitate în viața economică românească

Lect. univ. dr. Amedeo ISTOCESCU

## Bibliografie

1. DAFT, R. *Management*, The Dryden Press, New York, 1990
2. DESREMAUX, A. *Stratégie*, Précis Dalloz, Collection Gestion, Paris, 1999
3. JOHNSON, G. *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York, 1993

4. NICOLESCU, O. *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996
5. NICOLESCU, O. *Management*, Editura VERBONCU, I. Economică, București, 1999
6. PINCHOT III G. *Intrapreneurship*, New York, Harper & Row, 1985