



## **Analiza comparativă: întreprinderile mici sau mijlocii versus organizațiile mari din România în condițiile societății bazate pe cunoaștere (partea I)**

*Lect. univ. dr. Amedeo ISTOCESCU*

### **Abstract**

*This paper presents some of the most important peculiarities of the entrepreneurship in Romania in the context of the knowledge based society. We develop the advantages and the disadvantages of the modern Romanian SME's sector and the main characteristics of nowadays knowledge revolution. At the end we show a few opportunities of the future of Romanian entrepreneurial sector. We try to compare the Romanians small and medium sized enterprises with the big firms in order to observe some similarities and some differences in the era of knowledge society.*

### **Caracteristici, avantaje și limite ale organizației intreprenoriale moderne**

**C**a orice organizație, și cea întreprenorială modernă are unele caracteristici specifice<sup>1 2</sup>, mai ales din punct de vedere managerial. Cele mai importante constau în faptul că:

- **Puterea este concentrată în mâna întreprinzătorului-manager, el exercitând-o, de regulă, în exclusivitate, personal.** Acesta respinge controalele formalizate ca pe o amenințare față de autoritatea sa,

<sup>1</sup> H. Mintzberg, *Le management – voyage au centre de l'organisation*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1996.

<sup>2</sup> A. Istocescu, *Management intraprenorial. Concepte. Studiu de caz*, București, Editura ASE, 2003.

considerând că acestea contravin viziunii pe care el o are despre firmă. Sub ochiul vigilent și suspicios al managerului, nu există loc pentru „politică”, în cadrul organizației sale. Dacă asupra organizației apar influențe externe (de exemplu din partea clienților, furnizorilor sau concurenților), este probabil ca „liderul” să caute plasarea organizației într-un alt segment de piață, mai puțin expus. Ca atare, în organizațiile mici, de obicei, întreg personalul se raportează la ideile întreprinzătorului-manager.

- **Strategia, dacă există, surprinde viziunea unei singure persoane, întreprinzătorul, care este, de fapt, proprietarul afacerii.** Elementele de detaliu, precum politicile sau obiectivele pot fi conturate după părerea acestuia, pe măsură ce sunt create condițiile pentru dezvoltarea firmei. Există situații în care chiar și viziunea pe termen lung se poate transforma. Întreprinzătorul crede că poate adapta lucrurile din mers, că poate „învăța”, ceea ce conduce uneori la apariția unei alte viziuni, la scurt timp după conturarea celei inițiale. Tendințele actuale manifestate în managementul organizațiilor, dintre care profesionalizarea managementului și intensificarea caracterului metodologico-aplicativ al acestuia, cu prioritate, au generat o altă viziune, științifică, asupra strategiei și a rolului acesteia în evoluția organizației pe termen mediu și lung.
- **Procesul decizional este flexibil**, iar centralizarea puterii permite conturarea unui răspuns rapid la elementele de mediu exogene organizației, deci la factorii conjuncturali. Procesul strategic, puternic intuitiv și adesea orientat spre o căutare agresivă de oportunități reflectă dorința și responsabilitatea conducătorului firmei. De obicei, strategia firmei reflectă viziunea pe care o are managerul despre firma sa și pe care o consideră de fapt o prelungire a personalității sale, fapt care se constituie ca o slăbiciune. Nici reacția sa la perturbațiile mediului și la eventualele inovații în domeniul în care acționează nu este uneori corectă, ceea ce poate constitui un alt dezavantaj.

Cele mai multe dintre organizațiile mici, tinere și agresive, aflate în mod constant în căutarea piețelor cu un risc mai mare și de care le este teamă organizațiilor de dimensiuni mari, dar birocratice și rigide, sunt atente la oportunități și preferă să rămână în acele segmente de piață pe care, prin puterea lor, le pot domina. Pentru aceasta, sunt necesari lideri vizionari și chiar charismatici sau cei autocrați. De fapt, cea mai mare parte a organizațiilor private trece prin acest tip de configurație, cea întreprenorială, în primii ani de funcționare care coincid cu perioada demarării din ciclul său de viață.

Mai mult, în timp ce noile organizații care cunosc o creștere rapidă se pot ușor transforma în alte configurații structurale, există în continuare un număr mare de organizațiile care își conservă și în viitor dimensiunea inițială, în funcție de faptul dacă fondatorul lor rămâne sau nu în activitate. Această menținere a firmelor la dimensiunea inițială reflectă faptul că au fost construite în jurul liderului și că ele s-au dezvoltat ulterior sub ochii atenți ai acestuia. Această situație este, însă, extrem de rar întâlnită.

- **Structura organizației întreprenoriale este simplă** și departe de a fi elaborată. Configurația sa este favorizată de un context simplu, dinamic și relativ stabil. Simplu, pentru că o singură persoană plasată pe un nivel ierarhic superior organizației să poată menține o oarecare influență asupra celorlalte; dinamic, pentru a permite permanenta flexibilitate, în opoziție cu organizațiile birocratice și relativ stabil pe termen scurt pentru a asigura evoluția firmei în concordanță cu evoluția de ansamblu a principalelor categorii de factori de mediu.

În organizația întreprenorială **diviziunea muncii este ușor imprecisă** datorită lipsei unui suport logistic adecvat sau a curențelor în pregătirea managerială. Numărul de niveluri ierarhice este redus, ceea ce conduce la o pondere ierarhică mare. Un număr relativ restrâns de activități sunt formalizate, iar folosirea procedurilor de planificare este minimă, accentul deplasându-se spre intuiție și talent sau spre experiență.

- **Comunicațiile se realizează** în organizațiile private, în general, **în manieră informală** (fiind predominante cele de tip „margaretă” sau de tip „ciorchine” și emanând de la conducătorul organizației spre ceilalți membri ai grupului).

- **Configurația întreprinzătorilor tinde să apară în orice tip de organizație în momente de criză severă.** În situații dificile, datorate unor conjuncturi nefavorabile, când miza este chiar supraviețuirea firmei, organizația se va orienta spre un lider puternic de la care așteaptă „salvarea” sau cel puțin redresarea. În această situație, de multe ori se recurge la intraprenoriat, iar conducătorul noii unități este intraprenorul.

Specialiștii au identificat existența unor certe **avantaje**<sup>3</sup> dar și a câtorva **limite**<sup>4</sup> ale organizației întreprinzătorilor, iar practica economică nu face altceva decât să confirme zilnic părerile lor (A. Kusdi).

**Avantajele pe care le conferă întreprinzătorii:**

- ⇒ **creșterea vitezei decizionale, în comparație cu organizațiile de dimensiuni mari,** generată de concentrarea deciziilor privind ansamblul activităților întreprinderilor private mici și mijlocii la nivelul întreprinzătorului-manager;
- ⇒ **creșterea flexibilității și adaptabilității reprezintă alte două argumente suplimentare.** Concomitent, există pericolul ca persoana care se ocupă cu problemele curente ale întreprinderilor private mici și mijlocii să piardă din vedere strategia, sau invers, în entuziasmul formulării strategiei și al punerii sale în practică să se piardă din vedere aspectele curente;
- ⇒ **conturarea de către întreprinzătorul-manager a unui sens de evoluție (a unei direcții), claritatea misiunii întreprinderilor private mici și mijlocii, fermitatea orientărilor strategice.** Salariașilor le place să muncească într-o organizație al cărei lider știe încotro să o îndrepte. Organizația poate evolua într-un climat întreprinzător sau intraprenorial, iar salariașii se pot identifica ușor cu o astfel de organizație;
- ⇒ **obținerea, clasificarea și diseminarea de către întreprinzător a informațiilor esențiale pentru toți salariașii întreprinderilor mici și mijlocii.** Sursele de proveniență a acestora sunt diferite, între ele

<sup>3</sup> A. Kusdi, *Culture, pratique de management et performance des entreprises, teză de doctorat*, Université de Nice Sophia Antipolis, 1995.

<sup>4</sup> idem

o sursă notabilă o reprezintă familia întreprinzătorilor. Natura și amploarea conexiunilor familiale influențează posibilitățile de care dispune întreprinzătorul. Desigur, competențele familiei nu pot fi suficiente decât pentru prima etapă, de creare a firmei familiale;

- ⇒ **utilizarea calificărilor și a competențelor obținute de către întreprinzător prin educație și formare.** Astfel, constrângerile cărora trebuie să le facă față întreprinzătorul pot fi reduse și există premise pentru a permite accesul la diverse instituții cu care firma are relații sau se conturează un eficient mijloc de filtraj atunci când se recrutează personalul de specialitate de care firma are nevoie.

Reținem și câteva limite ale întreprinderii<sup>5</sup>, dintre care unele, datorită intensității și conjuncturii economice generale nefavorabile, stânenesc puternic și inițiativele întreprinderii:

- ⇒ **concentrarea ansamblului activităților organizației în răspunderea, adesea exclusivă, a întreprinzătorului**, ceea ce poate genera, în situația absenței sau îmbolnăvirii acestuia, probleme serioase pentru organizație;
- ⇒ **influențarea puternică, în sens negativ, a evoluției organizației de către întreprinzătorul-manager în anumite situații:** dacă acesta rezistă la schimbare pentru că dorește să urmeze, indiferent de reacțiile mediului, strategia pe care și-a propus-o, organizația nu se mai poate adapta. În această situație, ceea ce de obicei reprezintă cea mai mare forță a unei organizații întreprinderii, viziunea liderului și capacitatea acestuia de a răspunde provocărilor sau oportunităților mediului economic, devine cea mai mare slăbiciune a sa.

O. Nicolescu consideră că practicarea consecventă a întreprinderii într-o economie precum cea din România, conduce la obținerea unor evidente avantaje de natură economică<sup>6</sup>, dintre care le menționăm pe următoarele:

- ◀ **crează noi locuri de muncă** în condițiile în care sectorul de stat, devenit ineficient, generează șomaj și lipsă de performanță economică;

<sup>5</sup> A. Kusdi, *Culture, pratique de management et performance des entreprises, teză de doctorat*, Université de Nice Sophia Antipolis, 1995.

<sup>6</sup> O. Nicolescu, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, București, Editura Economică, 2001

- ◄ realizează, de regulă, produse și servicii la costuri mai reduse decât firmele mari, ca urmare a productivității muncii mai ridicate, consecință a unei motivări adecvate;
- ◄ generează circa jumătate din PIB și circa 60% din exportul țării;
- ◄ asigură crearea clasei de mijloc, singura în măsură să consolideze din punct de vedere economic și social o societate dezvoltată;
- ◄ creează premise pentru realizarea profesională economică, socială și culturală a populației.

### Revoluția cunoașterii

Întreprinderile private mici sau mijlocii vor continua să reprezinte și în deceniile următoare, **partea cea mai activă, dinamică și performantă a economiei oricărei țări**. În ritmuri mai alerte sau mai lente, mai devreme sau mai târziu, toate țările lumii vor realiza faptul că inițierea, dezvoltarea, susținerea chiar a acestor organizații, sunt nu doar de neevitat, dar vor conduce la **decelarea singurei alternative economice** eficiente de creare de noi locuri de muncă, de menținere permanentă a flexibilității organizaționale, de stimulare a inițiativei individuale, de manifestare a creativității, de inițiativă managerială.

În afara elementelor deja clasice care stimulează întreprinderile, un rol aparte în susținerea inițiativei individuale revine **cunoașterii moderne, actuale**, respectiv **cunoștințelor complexe**, ca formă superioară de prelucrare și de interpretare a informațiilor disponibile în economie și societate.

**Economia axată pe resurse clasice, fizice, palpabile** va continua să existe, însă ponderea acesteia în valoarea nou creată va descrește treptat, dar cert. Aceasta va fi înlocuită de economia centrată pe cunoaștere, adică pe o anumită logică a conexiunilor dintre elementele primare ale proceselor economice, respectiv de **economia bazată pe cunoștințe** (O. Nicolescu), axată pe resurse moderne, intangibile, rezultate dintr-un alt mod de prelucrare și de valorificare a informațiilor relevante, adesea obținute prin intermediul transferului internațional de cunoștințe manageriale.

Câteva dintre caracteristicile **economiei bazate pe cunoaștere** sunt prezentate în continuare:

- ↳ Reinterpretarea în manieră modernă, întreprinorială, a informațiilor de orice natură la care are acces organizația privată mică sau mijlocie, astfel încât acestea să devină cunoștințe, generatoare ale unui alt tip decât cel clasic, de avantaj competitiv.
- ↳ Formularea unor obiective axate pe valorificarea prioritară a resurselor moderne, intangibile, de tipul cunoștințelor.
- ↳ Luarea prioritară în considerare a cunoștințelor, devenite cel mai important capital al organizației.
- ↳ Trecerea rapidă de la o producție de serie mare sau de masă, la o producție de serie mică sau de unicate, răspunzând cerințelor de specializare ale deținătorilor de interese.
- ↳ Orientarea prioritară spre domeniul larg al serviciilor, de orice tip.
- ↳ Regândirea rolului și a locului organizației, de la unul integrat într-o economie locală sau națională, la unul integrat la nivel regional sau internațional (un prim pas îl reprezintă firmele tip „rețea”).
- ↳ Creșterea rolului tehnologiei informaționale și a tehnologiei de vârf.
- ↳ Orientarea activităților întreprinoriale spre cererea manifestată, mai ales, în afara țării de origine a organizației.
- ↳ Încurajarea inițiativei întreprinoriale, prin susținerea, în limite acceptabile, a creșterii ritmului de înființare a organizațiilor private mici sau mijlocii.

„Locul” ideal în care cunoștințele pot fi valorificate și integrate în mod performant îl reprezintă **organizația bazată pe cunoștințe**. Aceasta este organizația care este orientată perfect spre piață și care valorifică în mod superior cunoștințele, astfel încât, prin intermediul acestora, să poată fi obținute performanțe economice superioare față de cele obținute prin modalități clasice, specifice actualei economii de piață.

Organizația bazată pe cunoștințe se caracterizează prin mai multe elemente, dintre care evidențiem, în continuare, câteva:

- Regândirea modului în care trebuie să fie exercitate funcțiile clasice ale managementului, în sensul luării în considerare a rolului cunoștințelor.

- Remodelarea organizatorică a organizației, prin creșterea rolului managementului de nivel superior, responsabil pentru reinterpretarea cunoștințelor în „limbaj” organizațional.
- Modificarea relațiilor organizației cu deținătorii de interese, dintre care unii vor deveni contractanți, subcontractanți, colaboratori, prestatori de servicii de consultanță, realizatori ai unor activități externalizate.
- Apelarea la personal înalt calificat, asigurat de firme de recrutare și motivarea acestuia în mod adecvat.
- Pregătirea permanentă a managerilor și a salariaților obișnuiți, prin programe adecvate de dezvoltare profesională, integrate politicilor de carieră.

### **Oportunități întreprinzătoare de viitor în România**

Anii care urmează vor marca și pentru organizațiile private mici sau mijlocii din România, chiar dacă la mare distanță în timp și la alți parametri de performanță față de organizațiile similare din țările dezvoltate din punct de vedere economic, necesara identificare, înțelegere, acceptare, adaptare și valorificare a unor noi și interesante oportunități întreprinzătoare.

Transformarea acestor oportunități în realitate economică nu este nici facilă, nici sigură, nici ieftină. Mai mult decât în cazul oportunităților clasice, în ceea ce privește noile oportunități, talentul și spiritul de întreprinzător nu mai sunt suficiente. Mai este nevoie de solide cunoștințe de management, de echipe și colaboratori dăruiți, de o excelentă previzionare a viitorului, pe termen cel puțin mediu. Va rezulta însă, o certă orientare a organizației spre piața dorită, în avangarda revoluției cunoștințelor.

Câteva dintre oportunitățile întreprinzătoare de viitor pentru organizațiile private mici sau mijlocii din România sunt și următoarele:

- ⇒ noile tehnologii (materii prime și materiale de sinteză, inteligența artificială, digitalizarea informațională, biotehnologii, tehnologii pentru protecția mediului și depoluare);



- ⇒ tehnologia informațională (internet, intranet, magistrale informaționale, baze de informații și cunoștințe);
- ⇒ comerțul electronic (în corelație cu noi servicii bancare și de asigurare);
- ⇒ navigația prin intermediul sistemelor GPS (utilă în transporturi, turism, securitate).

### Bibliografie

- 1 Ansoff, I. *Stratégie et développement de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1996
- 2 Boutillier, S., Uzunidis, D. *L'entrepreneur – une analyse socio-économique*, Paris, Economica, 1995
- 3 Carles, J. *Stratégie*, Universitatea de Științe Sociale 1 Toulouse, *Note de curs*, 1997
- 4 Casson, M. *L'entrepreneur*, Paris, Economica, 1995
- 5 Cole, G. A. *Management, Theory and Practice*, London, D.P. Publications Aldine Press, 1992
- 6 Daft, R. *Management*, The Dryden Press, New York, 1992
- 7 Desremaux, A. *Stratégie*, Paris, Précis Dalloz, 1992
- 8 Drucker, P. *Inovația și sistemul antreprenorial*, București, Editura Enciclopedică, 1993.
- 9 Gluck, B., Kaufman, W., Walleck, A. *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business Review, nr. 1, 1990
- 10 Ionescu, Gh. Gh. *Cultura afacerilor. Modelul american*, București, Editura Economică, 1997
- 11 Istocescu, A. *Strategia și managementul strategic al firmei*, București, Editura ASE, 2003

- 12 Istocescu, A. *Management intraprenorial. Concepte. Studiu de caz*, București, Editura ASE, 2003
- 13 Istocescu, A. *Strategia și managementul strategic al organizației. Concepte fundamentale. Aplicații manageriale*, București, Editura ASE, 2005
- 14 Istocescu, A. *Studiul de caz. Concept. Aplicații. Varia*, București, Editura ASE, 2006
- 15 Johnson, G., Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York, 1998
- 16 Julien, P. A., Marchesnay, M. *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, 1996
- 17 Kusdi, A. *Culture, pratique de management et performance des entreprises, teză de doctorat*, Université de Nice Sophia Antipolis, 1995
- 18 Learned, A., Christensen, N., Andrews, J., Guth, S. „Strategic Management”, în *Harward Business Review* nr. 24, 1990
- 19 Marchesnay, M. *Management stratégique*, Paris, Eyrolles Université, 1993
- 20 Mintzberg, H. *Le management – voyage au centre de l'organisation*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1996
- 21 Nicolescu, O. (coord.) *Strategii manageriale de firmă*, București, Editura Economică, 1996
- 22 Nicolescu, O., Verboncu, I. *Management*, București, Editura Economică, 1999