

**Kerbalek, I., coord. *Economia intreprinderii*. Editura Gruber, 2004, pp.: Partea I, Capitolele: 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13.**

## **PARTEA I - CICLUL DE VIATA AL INTREPRINDERII**

### **CAPITOLUL 2 - ÎNTREPRINDEREA. DEFINITII SI CARACTERISTICI**

**Întreprinderea** este cea mai evoluata solutie socio-tehnica dezvoltata pâna în prezent prin care oamenii obtin mijloacele de subzistenta. Ea este rezultatul procesului de adâncire a diviziunii muncii si schimbului pe piete fiind solutia alternativa la autoconsum.

Întreprinderea se defineste ca **o îmbinare de resurse** (idei, credibilitate, bani, management, energie, informatii, bunuri materiale, organizare, marci de produse etc) prin care **oamenii produc bunuri si servicii ce vor fi vandute pe piete** la un pret suficient ca sa asigure remunerarea corecta a tuturor celor (proprietarii, salariatii, statul, bancile) care contribuie la functionarea ei.

**Întreprinderea** se descrie ca:

- 1) o\_anume\_îmbinare\_de\_resurse\_umane,\_tehnologii\_si\_capitaluri;
- 2) o\_forma\_de\_productie
- 3) un\_patrimoniu;
- 4) o\_organizatie\_economica;
- 5) o\_grupare\_umana\_ierarhizata,
- 6) un\_organism\_financiar\_independent;
- 7) unitate\_de\_baza\_a\_economiei\_nationale;
- 8) o\_forma\_de\_organizare\_a\_activitatii\_economice;
- 9) o\_suma\_de\_tranzactii
- 10) un\_sistem\_socio-tehnic\_complex;
- 11) un\_mijloc\_de\_valorificare\_a\_capitalului;
- 12) un\_mecanism\_de\_producere\_a\_valorii\_adaugate;
- 13) ofertant\_si\_client\_pe\_piete;
- 14) contribuabil\_la\_bugetul\_statului;
- 15) persoana\_juridica;
- 16) loc\_de\_munca\_si\_de\_viata.

#### **Factorii de productie**

<p><i>Întreprinderea realizează combinarea factorilor de producție pentru obținerea unui rezultat așteptat. Factorii de producție sunt:</i></p>	<p><b>A) factori de baza (elementari)</b></p>	<p>1. munca productiva (potentialul de munca, creatie si inovare al oamenilor pus la dispozitia întreprinderii – fara munca de conducere, factor dispozitiv);</p>
		<p>2. conditiile tehnice de productie (terenuri si cladiri pentru productie, depozitare si vânzare; masini, instalatii si unelte; sisteme de asigurare a utilitatilor – apa, caldura, gaze, electricitate, aer conditionat, comunicatii; sisteme de transport pentru materiale, produse si oameni; instalatii si sisteme pentru depozitarea bunurilor si informatiilor; cladiri si dotari pentru personal; dotari pentru formarea si perfectionarea profesionala; dotari pentru asigurarea securitatii oamenilor si echipamentelor);</p>
		<p>3. materii prime, materiale, energie, alte bunuri si informatii (bunuri ce se transforma sau se vând ca atare);</p>
		<p>4. drepturi reale (creante, concesiuni, patente, licente, brevete, imaginea, vadul comercial)</p>
	<p><b>B) factori dispozitivi (decizionali)</b></p>	<p>1. stabilirea obiectivelor;</p>
		<p>2. planificare si programare;</p>
		<p>3. organizare;</p>
		<p>4. coordonare;</p>
		<p>5. decizie;</p>
<p>6. antrenare;</p>		
<p>7. control;</p>		
<p>8. evidenta;</p>		
<p>9. reprezentare</p>		

*Factorii decizionali* cuprind capacitatea de “management” reprezentata de personalul cu competente de decizie din **întreprindere**, capacitatea de valorificare a factorilor de baza (practica demonstrează ca întreprinderi cu aceleasi resurse de baza, în conditii similare, obtin rezultate mult diferite datorita managementului de care dispun).

Întreprinderea este un **sistem sociotehnic** în care factorului uman îi revine rolul activ în raport cu celelalte resurse.

Productia de bunuri si servicii mijlocește **obținerea valorii adăugate** pentru proprietarii si salariații întreprinderii.

Întreprinderea moderna este o **construcție abstractă** de interese, obiective, reguli, drepturi si obligatii - fiind tot mai puțin definită prin elementele tangibile ale proceselor economice.

Fiecare întreprindere are o **existență limitată în timp**. Ea parcurge un ciclu de viață.

Pentru ca o **întreprindere** sa existe ca institutie trebuie respectate următoarele *principii/condiții fundamentale*:

**Lichiditatea** (capacitatea de a acoperi la scadență toate plățile)

**Rentabilitatea** (capacitatea de a genera venituri care sa depășească nivelul cheltuielilor ocazionate de funcționarea întreprinderii; întreprinderile nerentabile nu mai obțin finanțare pentru ca nici o persoană fizică sau alta **întreprindere** privată nu poate pierde pe termen lung);

**Cresterea** (exprimată prin mărimi cum ar fi: cifra de afaceri, valoarea adăugată, numărul de salariați). Pentru a face față concurenței **întreprinderea** trebuie sa înregistreze cel puțin o creștere de nivelul ramurii si al economiei în ansamblu.

**Autodeterminarea** - competența decizională nelimitată a proprietarilor

Ca persoană juridică întreprinderea este <b>titulară de drepturi si obligatii</b> ;	ea participă în nume propriu la raporturile juridice si raspunde pentru obligatiile asumate
---	---

Întreprinderea are <i>vointa_proprrie</i>	care exprima vointele proprietarilor	
<i>si o capacitate</i>	care îi permite sa <i>dobândeasca</i> drepturi si sa-si asume obligatii precum si sa <i>exercite</i> drepturi si sa-si asume obligatii savârsind acte juridice	( <i>capacitate de folosinta</i> )
		( <i>capacitate de exercitiu</i> )

Pentru a fi *persoana juridica* întreprinderea trebuie sa întruneasca elementele constitutive impuse de lege:

- .....♦ organizarea de sine-statoare
- .....♦ un patrimoniu propriu
- .....♦ un scop determinat.

Întreprinderea se identifica prin anumite elemente de individualizare: ea are un **nume (firma)**, **o nationalitate**, **un sediu**, fiind organizata într-una din **formele juridice permise de lege** (persoana fizica autorizata, asociatie familiala, societate comerciala, cooperativa etc.).

Întreprinderea poate înfiinta

- ♦ filiale
- ♦ sucursale
- ♦ agentii
- ♦ reprezentante
- ♦ unitati operative
- ♦ puncte de lucru.

Toate acestea se afla într-o relatie de subordonare decizionala si dependenta juridica si patrimoniala fata de întreprindere. Ele sunt solutii

organizatorice, economice si juridice adecvate pentru realizarea obiectului de activitate al societatii si extinderea teritoriala.

## Capitolul 3 ÎNFIINTAREA ÎNTREPRINDERILOR

Crearea de noi întreprinderi este un fenomen "natural" al oricarei economii sanatoase în care exista libertatea initiativei economice private

(persoanele fizice si juridice sunt libere sa înceapa oricând si orice afacere sau sa o desfiinteze; daca aceasta libertate este îngradita economia în cauza are serioase probleme).

O întreprindere poate fi înfiintata de catre:

- ♦ o persoana fizica sau mai multe persoane fizice
- ♦ una sau mai multe persoane juridice (de obicei alte întreprinderi)
- ♦ persoane fizice si juridice în asociere.

În anumite conditii întreprinderile pot fi înfiintate de catre stat prin institutiile acestuia.

Cele mai multe întreprinderi apar ca **urmare a initiativei unei persoane fizice**. Rezulta, în general, întreprinderi mici care satisfac anumite nevoi si aspiratii ale întemeietorului.

Comportamentul de a înfiinta o întreprindere se dovedeste a fi un **raspuns conditionat la stimulii mediului** social si economic general. O economie bazata pe proprietatea privata, libertatea economica si concurenta dezvolta programe speciale pentru **formarea spiritului întreprinzator** în rândul populatiei si **recompenseaza comportamentul de implicare în afaceri** printr-un statut superior în ierarhia valorilor si prin probabilitatea mare de câstig banesc.

Principalele  **motive ale creatorilor de întreprinderi**:

- Nevoia de succes si recunoastere;
- Aspiratia spre o pozitie sociala de forta;
- Afirmarea creativitatii si spiritului inovator;
- Aspiratia spre independenta economica;
- Dobândirea libertatii de decizie si actiune;

- Dorinta de a obtine venituri mai mari;
- Nevoia de a valorifica resursele personale de munca;
- Nevoia de asumare a raspunderii si riscului;
- Aspiratia de a construi ceva durabil si util;
- Dorinta de schimbare;
- Singura alternativa de supravietuire;
- Refuzul de a lucra într-o structura publica sau privata cu o birocratie accentuata;
- Nemultumirea la actualul loc de munca.

Intreprinderile care infiinteaza alte intreprinderi **urmaresc obiective** precum:

- expansiunea teritoriala;
- dezvoltarea afacerii;
- diversificarea productiei si serviciilor;
- adaptarea la schimbarile pietei;
- reorganizarea, schimbari în management;
- dispersarea riscului;
- valorificarea resurselor locale si a oportunitatilor;
- valorificarea cadrului juridic favorabil;
- concentrarea resurselor pentru obiective importante.

#### **Existenta cererii.**

Întreprinderea exista numai daca vinde pe piata bunuri si servicii. Volumul vânzarilor depinde de numarul cumparatorilor, cantitatea cumparata, frecventa cumpararilor si pretul unitar al produselor.

**Asigurarea resurselor de pornire.** Volumul si

**Calitatea deciziilor** si optiunilor

strategice din etapa

#### **Perspective de câstig.** În

mod normal, fiecare unitate de produs vândut trebuie sa asigure un minim câstig, adica sa se vânda la un pret care depaseste suma cheltuielilor ocazionate de obtinerea lui.

**Abilitatea, nivelul de pregatire, spiritul de**

structura acestora trebuie sa fie potrivite cu obiectul de activitate, cu natura si marimea obiectivelor propuse si suficiente pentru o perioada cât mai lunga de timp.

de înfiintare determina sansele întreprinderii pe piata.

**întreprinzator**, gradul de implicare si puterea de munca ale persoanelor care încep o afacere constituie o conditie importanta.

**1 . Stabilirea numelui întreprinderii.** Numele trebuie sa respecte anumite restrictii legale si pe cât posibil sa fie unic, sa sugereze obiectul de activitate, sa fie usor de retinut, sugestiv, placut. De multe ori numele întreprinderii este cel al întemeietorului.

**2. Definirea obiectului de activitate ca ramura,** domeniu în care va activa întreprinderea si ca produse si servicii ce vor constitui oferta sa.

**3. Alegerea amplasamentului si delimitarea ariei de activitate.**

**4. Alegerea partenerilor, coproprietarilor managerilor întreprinderii.**

**5. Alegerea formei juridice potrivite** pentru scopurile întreprinderii si ale proprietarilor.

Procedura de înfiintare a unei societati comerciale cu raspundere limitata, de exemplu, presupune, conform reglementarilor românești, câteva demersuri. Si anume:

- ◆ verificarea la Registrul Comertului a acceptabilitatii numelui ales
- ◆ întocmirea actului constitutiv al societatii
- ◆ deschiderea unui cont si depunerea capitalului social subscris la o banca
- ◆ evaluarea bunurilor si a altor contributii nemateriale la capitalul firmei
- ◆ autorizarea constituirii societatii de catre judecatorul delegat pe lângă Oficiul Registrului Comertului si înscrierea acesteia în registru

- ◆ publicitatea privind înfiintarea
- ◆ eliberarea certificatului de înmatriculare
- ◆ înscrierea la organele administratiei financiare
- ◆ atribuirea codului unic de inregistrare
- ◆ obtinerea unor licente si autorizatii pentru desfasurarea activitatii.

## Capitolul 4 CLASIFICAREA ÎNTREPRINDERILOR

Tabloul economiei contemporane prezinta o mare diversitate de întreprinderi si structuri ale acestora, cu dimensiuni, roluri si caracteristici mult diferite; se regasesc, simultan, în lume:

întreprinderi specifice unor moduri de productie precapitaliste si formule ale viitorului;

întreprinderi care nu au salariati, fiind o alta formula organizatorica si juridica a locului de munca si întreprinderi cu sute de mii de salariati;

întreprinderi care nu au sediu distinct de locuinta patronului si întreprinderi care au sedii cu multe nivele în marile metropole;

întreprinderi care folosesc tehnologii primitive si cele în care robotii industriali înlocuiesc în mare masura munca oamenilor.

1) Dupa **amprenta unui mod de productie** se disting:

- Întreprinderi de tip precapitalist (exploatari agricole traditionale, activitatea mestesugarilor independenti);
- Întreprinderi de tip capitalist (cazul relevant – societatea pe actiuni);
- Întreprinderi de tip paracapitalist (cooperativele).

2) Dupa **forma de proprietate** se diferentiaza:

- Întreprinderile aflate în proprietate privata;

- Întreprinderile proprietate de stat (sau publica);
- Întreprinderile în proprietate de grup cooperatist;
- Întreprinderile cu un regim combinat al proprietatii.

3) Dupa **natura juridica**, legislatia tarilor cu economie de piata reglementeaza urmatoarele:

- Întreprinderi individuale;
- Societati comerciale:
  - societati de persoane (societatea în nume colectiv si cea cu raspundere limitata);
  - societati de capitaluri (societatea pe actiuni si în comanda pe actiuni).

4) Dupa **marime** (estimata dupa numarul de personal, cifra de afaceri, capitalul social):

- Întreprinderi mici;
- Întreprinderi mijlocii;
- Întreprinderi mari.

5) Dupa **gradul de specializare** (diversitatea activitatilor):

- Întreprinderi strict specializate (pe un produs sau o anumita tehnologie);
- Întreprinderi specializate (câteva produse sau tehnologii înrudite);
- Întreprinderi generale (nespecializate) cu obiect larg de activitate în mai multe ramuri.

6) Dupa **obiectul de activitate** (activitatile realizate, dupa clasificarea uzuala oficiala):

- Întreprinderi de productie;
- Întreprinderi de comert;
- Întreprinderi de servicii

7) Dupa **sectorul economic** în care poate fi încadrata întreprinderea:

- Întreprinderi din sectorul primar (agricultura, pescuit, exploatare

- forestiera, industrie extractiva);
- Întreprinderi din sectorul secundar (industrie prelucratoare);
  - Întreprinderi din sectorul terțiar (distributie, banci, asigurari, transport, formare profesionala, servicii pentru populatie).

#### 8) Dupa natura tehnologiei si seria de fabricatie:

- Întreprinderi care realizeaza unicate si serii mici;
- Întreprinderi care produc în serii mari si foarte mari.

#### 9) Dupa aria de activitate:

- Întreprinderi cu arie de activitate locala (un oras sau o zona din acesta, un sat);
- Întreprinderi cu arie de activitate regionala (o parte din tara, mai multe judete);
- Întreprinderi cu arie de activitate nationala;
- Întreprinderi cu arie de activitate transnationala sau mondiala.

**Întreprinderile aflate în proprietate privata** sunt considerate cele mai dinamice, mobile, adaptate cerintelor pietei, inovatoare si eficiente. Explicatia rezida în cumularea efectelor urmatorilor factori care determina atitudinea si comportamentul proprietarilor:

- libertate de actiune si manifestare economica;
- autoritate asupra afacerii si salariatilor;
- prestigiu ridicat;
- posibilitati de câstig material, teoretic nelimitate;
- raspunderea (uneori nelimitata) pentru bunul mers al întreprinderii;
- riscul de esec cu consecinte dramatice asupra existentei personale; micii întreprinzatori duc o lupta "pe viata si pe moarte" pentru afacerea lor.

#### **Caracteristicile principale ale cooperativei sunt:**

- **Asociere libera**, de persoane sau întreprinderi (mici, de obicei);
- Întreprindere condusa democratic, dupa regula **un om - un vot** si decizii adoptate cu majoritate de voturi;
- **Proprietate comuna** a membrilor cooperatori;
- **Participare egala** la cheltuieli, rezultate si riscuri;

- **Dublu scop:** îmbunătățirea condițiilor de existență materială pentru membrii cooperatori și cultivarea solidarității, într-ajutorării, justiției sociale și responsabilității.

După poziția întreprinderii (cu un anumit grad de specializare) în sistemul de distribuție, natura operațiunilor și a clienților ca și bunurile comercializate, întreprinderile de comerț se grupează în:

<p><b>A. Întreprinderi de comerț cu amanuntul:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) comerț fix, prin magazine;</li> <li>b) comerț ambulant;</li> <li>c) comerț prin corespondență.</li> </ul>	<p><b>B. Întreprinderi de comerț cu ridicata:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) cu bunuri de consum; <ul style="list-style-type: none"> <li>- cu depozite;</li> <li>- fără depozite;</li> </ul> </li> <li>b) cu bunuri de producție (comerț interindustrial).</li> </ul>
<p><b>C. Întreprinderi integrate</b> (cumulează funcția cu ridicata și cea cu amanuntul)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se pot grupa la rândul lor după natura produselor, formele de vânzare, dimensiune, categoria de clienți etc.</li> </ul>	
<p><b>D. Întreprinderi de comerț exterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) de import;</li> <li>b) de export;</li> <li>c) intermediari specializați.</li> </ul>	<p><b>E. Întreprinderi care activează pe piețe specializate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) târguri expoziții și piețe generale sau tematice (permanente, săptămânale, anuale);</li> <li>b) piețe specializate: <ul style="list-style-type: none"> <li>- întreprinderi de licitații;</li> <li>- burse de marfuri.</li> </ul> </li> </ul>

În practică se realizează o **individualizare a unor tipuri de întreprinderi de comerț** (cu personalitate bine conturată) după criteriile dintre cele mai eterogene. Se pare că există anumite configurații de succes care fac întreprinderile să combine într-o variantă tipică piața geografică delimitată cu:

categoria de clienți  
forma de vânzare  
marimea  
forma juridică  
natura produselor și serviciilor  
marimea spațiilor comerciale  
largimea și alcatuirea sortimentului

derularea relatiilor cu clientii  
formarea si nivelul preturilor  
amplasamentul preferat  
formele de plata.

## Capitolul 5 CARACTERISTICILE SI ROLUL ÎNTRERINDERILOR MICI SI MIJLOCII

Sectorul IMM-urilor joaca un rol extrem de important într-o economie moderna, dovedindu-se a fi cel mai activ sector al economiei si totodata un formidabil focar de competente si idei noi.

Urmarirea evolutiei sectorului IMM-urilor, stimularea dezvoltarii acestuia, au impus stabilirea criteriilor lor de încadrare. **Nu exista o definitie în sens statistic si/sau juridic unanim acceptata pentru IMM-uri.** Într-un studiu realizat de P.A.Neck vizând IMM-urile sunt contabilizate peste 50 de definitii în sens statistic date acestora, în 75 de tari.

**Criteriile utilizate sunt cantitative si/sau calitative** favorizând proliferarea unor standarde foarte diferite de la o tara la alta, de la o ramura la alta, de la un autor la altul. Fiecare dintre criterii dezvaluie o latura sau alta a IMM-urilor, prezentând **avantaje (+) si dezavantaje (-)** în caracterizarea dimensiunii lor (vezi tabelul urmator)

Definitii IMM-urilor bazate pe criterii cantitative înlesnesc o abordare relativ unitara a acestor întreprinderi si slujesc scopului concret de identificare a celor ce pot face obiectul programelor si masurilor speciale de sprijinire. Utilizarea criteriilor calitative în definirea IMM-urilor porneste de la premisa ca dimensiunea acestora nu este doar o rezultanta a volumului si calitatii combinatiilor de resurse de care dispun, ci si a mediului economic în care își desfășoara activitatea. În acest context însa, comparatiile inter-ramuri si cele între tari devin practic imposibile.

Nu este posibila si nici de dorit aducerea definitiilor IMM-urilor la acelasi numitor, deoarece aceasta ar echivala cu ignorarea trasaturilor lor fundamentale - dinamism, mobilitate si diversitate. În consecinta,

Evolutia acestui sector trebuie analizata dintr-o perspectiva dinamica, racordata la realitatile mediului economic si cu ajutorul unor criterii continuu adaptabile ca numar si continut.

<b>CRITERII CANTITATIVE:</b>	
<b>(+)</b>	<b>(-)</b>
<b>* Numarul de angajati:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ simplitate;</li> <li>♦ accesibilitate;</li> <li>♦ criteriu relativ stabil utilizat singur sau în combinatie în cele mai multe tari ale lumii;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ignorarea corelatiei care exista între prezenta capitalului fix si a muncii vii (mijloacele fixe de mare randament, conduc la reducerea necesarului de personal si invers);</li> <li>♦ <b>nu</b> reflecta decât numarul angajatilor permanenti, nu si pe cel al personalului sezonier sau al membrilor familiei care activeaza, fara a fi efectiv angajati.</li> </ul>
<b>* Valoarea capitalului:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ reprezentativitate;</li> <li>♦ accesibilitate;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ridica probleme de operationalizare, când nu exista o delimitare clara între proprietatea personala a întreprinzatorului si cea a firmei lui;</li> </ul>
<b>* Cifra de afaceri:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ criteriu sintetic;</li> <li>♦ usor de aplicat;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ nereprezentativ pentru IMM-urile aparținând unor sectoare de activitate foarte diferite;</li> <li>♦ devine usor perisabil, necesitând actualizari permanente datorita ratei înalte de inflatie (în tarile în tranzitie).</li> </ul>
<b>* Valoarea productiei, capacitatea de productie:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ simplitate;</li> <li>♦ accesibilitate;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ caracterizeaza, în general, sectoarele productive si permit comparatii doar între întreprinderi dispunând de conditii asemanatoare de combinare a factorilor de productie;</li> </ul>
<b>* Cota de piata:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ expresivitate;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ grad mare de relativitate, dimensiunea întreprinderii fiind în relatie directa cu tipul pietei de referinta (locala, nationala, a produsului etc.);</li> <li>♦ cuantificare relativ greu de realizat pentru IMM-uri;</li> </ul>
<b>CRITERII CALITATIVE:</b>	
<b>* Sectorul de activitate</b>	
<b>* Tehnologia utilizata</b>	
<b>* Configuratia organizatorica si manageriala</b>	
<b>* Gradul de dependenta fata de întreprinderile mari</b>	

## Solutii de definire a IMM-urilor:

**În S.U.A.** spre exemplu, criteriile de identificare a IMM-urilor sunt diferite pe domenii de activitate. Astfel, cele **industriale** (în funcție de profilul lor) sunt IMM-uri dacă au între 500 și 1500 de salariați; IMM-urile **de comerț cu ridicata** au ca limită maximă 500 de angajați, iar cele **cu amanuntul** sunt limitate de un volum al vânzărilor de 13,5 mil. dolari pe an.

IMM-urile sunt definite de următoarele criterii: **numărul salariaților** – care trebuie să fie mai mic de 250 (clasa mică - între 0 și 9 angajați; clasa mijlocie - între 10 și 49 de angajați; clasa mare - între 50 și 249 de angajați); **cifra de afaceri** – care trebuie să fie mai mică de 40 milioane de Euro, sau totalul activului bilanțier sub 27 milioane Euro; **sa aiba independența economică**.

, potrivit legislației în vigoare ([LEGEA nr. 133 din 20 iulie 1999](#), privind stimularea

întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea IMM), **IMM-urile se definesc în funcție de următoarele criterii cantitative:**  
**1) numărul mediu scriptic anual de personal** (certificat de Camera de Muncă) – care împarte IMM-urile în 3 clase:

- **clasa mică** (între 0 și 9 salariați);
- **clasa mijlocie** (între 10 și 49 de salariați);
- **clasa mare** (între 50 și 249 de salariați).

**2) cifra de afaceri anuală mai mică de 8 milioane de Euro** (certificat de Administrația Financiară).

**ATENȚIE !!! NU beneficiază** de prevederile L133/1999 societățile comerciale care au ca acționar sau asociat, persoane juridice care îndeplinesc **cumulativ** următoarele condiții:

**NU se încadrează** în categoria IMM-urilor:

- societățile bancare,
- societățile de asigurare și reasigurare,
- societățile de administrare a fondurilor financiare de investiții,
- societățile de valori mobiliare și
- societățile cu activitate exclusivă de comerț exterior.

Analiza diversității de definiții a relevat că în economiile cu un nivel ridicat al produsului național brut pe locuitor, valorile criteriilor cantitative de definire a IMM-urilor sunt mai mari (S.U.A. este un exemplu ilustrativ în acest sens). Reciproca este de asemenea valabilă, verificându-se inclusiv în cazul țărilor Uniunii

- a) au peste 250 de angajati; Europene.  
b) detin peste 25% din capitalul social.

Contributia vitala a IMM-urilor la cresterea economica este astazi o realitate unanim recunoscuta. Relevarea efectelor lor economice si sociale benefice au condus la **considerarea sectorului IMM-urilor ca un domeniu de interes strategic pentru economie.**

**Efectele pozitive generate de sectorul IMM-urilor, într-o economie se concretizeaza în:**

**(+) îmbunatatirea mediului concurential;** prin dimensiunile lor reduse si prin numarul mare, IMM-urile accentueaza caracterul de atomicitate a pietei, diminuând astfel puterea întreprinderilor mari de a o influenta; astfel, capacitatea IMM-urilor de a stimula concurenta slabeste în general pozitile de monopol ale marilor întreprinderi, reducând posibilitatile acestora de a creste preturile si de a fi ineficiente în ceea ce priveste combinarea factorilor de productie;

**(+) crearea de oportunitati de dezvoltare si adaptare a tehnologiilor,** corespunzator unor nevoi concrete;

**(+) ocuparea niselor de piata care nu sunt profitabile pentru întreprinderile de mari dimensiuni,** valorificându-le intens si eficient ca pe reale oportunitati;

**(+) individualizarea puternica a produselor si serviciilor oferite de IMM-uri si de eficienta activitatii desfasurate** ceea ce contribuie la intensificarea caracterului concurential al pietei;

**(+) generarea celui mai mare numar de noi locuri de munca;** IMM-urile creeaza un numar semnificativ mai mare de noi locuri de munca decât cele mari, cu un cost de capital mai scazut, actionând ca un amortizor al fluctuatiilor de pe piata muncii si constituind cea mai importanta alternativa pentru combaterea somajului;

**(+) receptivitatea sporita la nevoile pietei** datorita contactului nemijlocit cu aceasta; rezulta astfel o mai buna adaptare a ofertei lor la cerintele clientilor; de altfel, prin flexibilitatea lor specifica, capacitatea de inovare, viteza mare de reactie, IMM-urile tind sa devina singurele întreprinderi compatibile cu un mediu tot mai dinamic si complex;

astfel, IMM-urile activeaza ca furnizori specializati de piese, subansamble si servicii pentru întreprinderile mari, în general prin intermediul activitatii de subcontractare; aceste produse si servicii externalizate de firmele mari sunt oferite de cele mici la preturi inferioare;

IMM-urile asigura adesea o mai eficienta combinatie a unor categorii de factori de productie, în comparatie cu firmele mari si valorificarea unora (produse secundare, resurse locale, etc.) care altfel ar ramâne nefolosite;

**(+) ancorarea în economiile locale prin valorificarea resurselor locale** (financiare, materiale, de forta de munca si nu în ultimul rând informationale); prin abilitatea lor de a raspunde cerintelor locale, prin informatiile detaliate privind pietele locale, IMM-urile actioneaza mai eficient decât firmele mari din interiorul sau din afara localitatii;

**(+) dezvoltarea ca o componenta importanta a infrastructurii de care depinde economia;**

**Efectele pozitive în tarile fost comuniste,** ce decurg din dezvoltarea unui sector puternic de IMM-uri se refera , **în special,** la:

**(++) rolul de principal motor al schimbarilor structurale si al regenerarii economice,** derivând din intensificarea concurentei pe piata; este astfel favorizata descentralizarea;

**(++) atragerea unei importante parti a fortei de munca disponibilizate** prin restructurarea radicala a gigantilor industriali;

**(++) facilitarea transferului resurselor economice din sectoarele aflate în declin**

**(+) stimularea dezvoltarii capacitatilor antreprenoriale** si deci crearea unei mase mari de întreprinzatori capabili sa-si asume riscuri; IMM-urile asigura un teren excelent de manifestare a talentului de întreprinzator, a celui managerial si dezvolta în acelasi timp o rezerva semnificativa de lucratori calificati si semicalificati;

**(+) încurajarea investitiilor, având ca sursa economiile populatiei** (familie, rude, prieteni) sau alte fonduri care altfel ar fi neproductive;

**(+) distribuirea mai buna a puterii economice si în general a puterii în societate,** cu efecte pozitive în planul stabilitatii politice si sociale pe termen lung.

**(++) stimularea dezvoltarii regionale si rurale** si în consecinta, diminuarea efectelor negative ale programelor de privatizare si/sau restructurare;

**(++) contributia activa la procesul de restabilire a echilibrului**

**macroeconomicpe** care îl muta catre o stare de stabilitate relativa, careia îi corespunde un anumit pret de echilibru la care are loc tranzitia.

spre cele în dezvoltare;

**(++)** rolul de factor dinamizator al economiei prin numărul mare de întreprinzători activați, dezvoltând totodată o nouă categorie socială, care contribuie la punerea bazelor sociale ale tranziției;

**(++)** antrenarea economiilor populației în sfera investițiilor, are un rol important, îndeosebi în condițiile săraciei de resurse financiare specifice tranziției;

În scopul sprijinirii sectorului IMM-urilor din România, legislația prevede o serie de măsuri concrete orientate pe următoarele **directii majore**:

- ♦ crearea unui cadru favorabil înființării și dezvoltării IMM-urilor, prin: simplificarea procedurilor administrative; favorizarea accesului IMM-urilor la serviciile publice, la activele neutilizate ale societăților comerciale de stat, la achiziții publice; intensificarea furnizării gratuite sau cvasigratuite a unor servicii informare, consultanță, asistență;
- ♦ finanțarea de programe de dezvoltare;
- ♦ acordarea de facilități economico-financiare, fiscale și bancare;
- ♦ coordonarea, monitorizarea și evaluarea de către guvern a politicilor și programelor de dezvoltare a IMM-urilor.

**Dinamica sectorului întreprinderi mici și mijlocii din România** constituie rezultatul unui ansamblu complex de condiții și cauze specifice precum: absența sectorului amintit înainte de 1990; particularitățile de natură legislativă legate de organizarea și funcționarea acestor întreprinderi; viteza de restructurare și privatizare a întreprinderilor de stat.

IMM-urile reprezintă peste 99% din numărul total de întreprinderi, în majoritatea economiilor. În România această pondere se ridică la 99,6%. Cea mai mare pondere (68% din totalul IMM-urilor în 2002 și 71% în 1997) o dețin întreprinderile care activează în sfera comerțului.

O asemenea evolutie este comuna tarilor fost comuniste, în care, pe fondul lipsei de resurse financiare, comerțul a constituit un veritabil "magnet" pentru întreprinzatori. Motivele?!: bariere reduse de intrare, capital necesar de pornire redus, viteza mare de rotatie a capitalului circulant si în consecinta, perspective de generare rapida a profitului.

Structurile asociative ale micilor întreprinzatori, pe de o parte si marile întreprinderi, pe de alta parte își asuma roluri importante în stimularea dezvoltarii sectorului de IMM. Incubatoarele de afaceri si parcurile industriale sunt solutii de certa utilitate în dezvoltarea IMM-urilor. Un pionierat în Romania l-a realizat [Fundatia Centrul Român pentru Întreprinderi Mici si Mijlocii – CRIMM](#) prin programele de concentrare a unor resurse nationale si europene si finantarea centrelor teritoriale de consultanta si dezvoltare a IMM.

## Capitolul 6 ÎNTREPRINZATORUL ÎN CONTEXTUL ECONOMIEI ROMÂNESTI

Progresul pe care România l-a înregistrat pâna acum în tranzitie se datoreaza în mare masura efortului, initiativei si atitudinii de asumare a riscului adoptata de sute de mii de indivizi care s-au încumetat sa porneasca pe drumul aventuros al construirii unui alt fel de viitor pentru ei si familiile lor. **Întreprinzatorii sunt în general recunoscuti ca fiind forta motrice a progresului economic, iar în tarile în tranzitie, se presupune ca ei trebuie sa fie în linia întâi a bataliei pentru reforma.**

Pozitia si rolul întreprinzatorilor în dezvoltarea sectorului privat din România este rezultatul unor **circumstante specifice** care au prezidat aparitia acestora ca un grup social distinct si particularitatile evolutiei lui ulterioare. Unele dintre primele studii remarca **doua diferente de baza între întreprinzatorul român si cel vest-european:**

- a) **origine sociala diferita**
- b) **abordare, atitudine si asteptari diferite în ce priveste afacerile.**

Deoarece în România lantul traditiei mestesugului transmis din tata în fiu s-a întrerupt în perioada regimului comunist iar numarul întreprinzatorilor calificati la locul de munca este limitat, **cele doua categorii principale care în Europa de Vest formeaza coloana vertebrala a clasei**

întreprinzătorilor (fii ai unor familii cu o veche tradiție antreprenorială și fii ai foștilor muncitori din marea industrie), lipsesc aproape cu desăvârșire.

În schimb, întreprinzătorul român tipic este la prima generație de întreprinzători din familie și este de regulă o persoană de vârstă mijlocie, cu experiența dobândită în principal într-un post de conducere într-o mare întreprindere de stat, sau, dacă este tânăr, a absolvit o facultate.

Faptul că dețin informații despre factori strategici cum ar fi piete, clienți, furnizori, materii prime, instrumente financiare, existența resurselor, precum și faptul că salariile sunt mici în întreprinderile lor ineficiente, fac ca foștii directori să aibă mai multe șanse să pornească o afacere particulară și, de cele mai multe ori, profitabilă. Acest lucru se verifică mai ales în cazul sistemelor foarte frământate și care se modifică rapid, unde o relație bună cu un client este mult mai utilă decât orice dexteritate tehnică.

**Câteva consecințe importante** deriva din aceste trăsături structurale specifice clasei întreprinzătorilor din România:

În general, clasa întreprinzătorilor din România este alcătuită din persoane cu pregătire superioară în comparație cu întreprinzătorii din celelalte țări europene, însă în același timp deficitara în privința experienței practice într-o activitate industrială reală și ca atare lipsită de abilități manuale și tehnice. Aceasta înseamnă că întreprinzătorul român obișnuit nu se simte prea tentat să înceapă o activitate de producție ci mai degrabă simte o vocație mai puternică spre comerț și uneori spre activități speculative. (Acesta este și unul din motivele pentru care unitățile de producție reprezintă doar o mică parte din totalul societăților private nou înființate).

**D**atorită provenienței lor din categorii sociale superioare, întreprinzătorii români sunt oarecum insensibili la problema solidarității de breșă și se arată reticenti la o asociere între ei. Întreprinzătorii particulari nu au, în general, spirit de asociere și sunt rareori înclinați să se grupeze în asociații bine organizate și puternice. Există adesea o abundență de asociații patronale și profesionale concurente, fiecare având pretenția că este reprezentantul "autentic" al comunității de afaceri.

**C**ei mai multi oameni de afaceri români percep mediul de afaceri exclusiv ca pe o competitie acerba si actioneaza ca si cum toate celelalte întreprinderi ar fi niste adversari periculosi mai degraba decât potentiali parteneri. Aceasta atitudine predomina adesea în cadrul aceleasi întreprinderi, unde ambițiile personale si neîncrederea între parteneri genereaza conflicte si duc la separari si rupturi. Integrarea si consolidarea pe verticala si orizontala în general sunt îngreunate, ceea ce contribuie la slabirea sectorului privat din România.

**M**ulte firme particulare au fost, de la bun început, concepute sa graviteze în jurul unei companii de stat. Desi unele fac afaceri legitime si respectabile, în foarte multe din cazuri, aceste firme sunt doar instrumente prin care profiturile si bunurile se scurg de la stat în mâinile particularilor. Mecanismul cel mai simplu si mai bine cunoscut este asa zisa "firma capusa": Doua SRL-uri, de regula cu radacini adânci în mediul politic, se plasau la "intrarea" si, respectiv, "iesirea" dintr-o întreprindere de stat. Primul îi vindea scump materii prime. Al doilea îi cumpara ieftin productia. "Firmele-capusa" câstigau, întreprinderea parazitata pierdea si în câtiva ani devenea o adevarata "gaura neagra".

**P**e de alta parte, dupa cum observa analistii „...singura forma de supravietuire a fost, în ultimii zece ani, alianta cu aparatul politico-administrativ. Întreprinzatorii care au rezistat în timp s-au conformat acestei reguli nescrise”, fapt care i-a determinat pe unii analisti sa declare: „Patronatul român este un produs al statului român si, ca atare, pâna în ziua de azi, el este o anexa a acestuia”. Rezulta astfel imaginea a ceea ce se cheama de obicei "capitalism clientelar".

Din cauza dependentei sale de stat, sectorul privat nu a fost capabil sa preia conducerea si sa joace un rol de locomotiva în restructurare. În loc de aceasta, sectorul privat a fost el însusi grav afectat, pentru multi alti întreprinzatori care nu fac parte din "sistem" fiind foarte dificil sa supravietuiasca si sa prospere asa încât pietele libere sa functioneze corespunzator.

Un ministru din Guvernul României remarca: „Mediul de afaceri din România este extrem de ostil investitorilor, el este ostilizat de coruptie, de sistemul birocratic de aprobare a oricarei actiuni a unui investitor. M-am convins fara dubii ca România ofera astazi un astfel de mediu ostil”.

Un studiu efectuat de Economist Intelligence Unit pe aceasta tema, plaseaza România în rândul tarilor cu cel mai "toxic" climat economic pentru oamenii de afaceri, dupa Rusia, Indonezia si Pakistan.

Problemele cel mai ades invocate de întreprinzatorii particulari sunt urmatoarele:

Un *cadru legislativ* greoi si extrem de instabil este, în opinia multor oameni de afaceri, o sursa principala de nesiguranta în afaceri. Exista o multime de legi, decizii guvernamentale, instructiuni de aplicare si reglementari care genereaza confuzii datorita ambiguitatii lor, a prevederilor contradictorii pe care le contin si a frecventelor revizuri pe care le sufera. Pentru a mari confuzia, trei sisteme legislative (de dinainte de razboi, socialist si cel din perioada tranzitiei) coexista, cu multe legi care nu au fost niciodata abrogate în mod explicit si care sunt invocate de birocrati atunci când vor sa obstructioneze o initiativa.

Nici sistemul juridic nu este pregatit pentru a face fata situatiei. Procedurile lungi, complicate si, implicit, costisitoare determina partile interesate sa recurga la aranjamente de culise, creând astfel un mediu propice coruptiei. Firmele private, mai ales cele mici, nu au resursele care sa le permita sa duca batalii îndelungate în instanta, în timp ce marile firme de stat sunt, practic, imune la executarea sentintelor judecatoresti.

O combinatie de incompetenta, teama de raspundere a functionarilor publici, o neîncredere raspândita în loialitatea si corectitudinea acestora, amestecul politic în luarea deciziilor, dublate de perpetuarea puternicelor ramasite ale vechii mentalitati comuniste, hipercentraliste, în atitudinea si comportamentul indivizilor si al institutiilor publice, fac ca întreprinzatorii sa se confrunte cu situatii dintre cele mai absurde si de cosmar. Birocratia costisitoare si ineficienta acompaniaza firma privata pe tot parcursul vietii ei.

*Taxele si fiscalitatea* sunt printre principalele cauze ale nemulțumirii întreprinzatorilor privati. Impozitul mediu este de aprox. 30 la suta din PIB, însa aceasta medie contine o multime de scutiri si cazuri de neplata (în principal marile întreprinderi de stat); în consecinta, o firma particulara poate ajunge sa plateasca 50%-60% din valoarea adaugata ca impozite. Cele mai impozitate sunt activitatile cele mai rentabile si cu valoare adaugata mare în care salariile sunt impozitate cu procentul maxim.

Firmele românești plătesc "impozit pe inflație" deoarece normele contabile (elaborate de Ministerul Finanțelor) nu respectă standardele contabile internaționale pentru economiile hiperinflaționiste. Ca atare, multe firme se decapitalizează plătiind taxe și impozite pe venituri aparente. Disputa privind nivelul impozitelor este și mai mult încurcată în ultimul timp datorită unei soluții "originale" în materie de fiscalitate adoptată de autorități, respectiv "fondurile speciale".

Regimul fiscal din România este ostil afacerilor prin modul în care este aplicat în practica de funcționarii din administrația financiară. Inspectorii financiari au o profund înradăcinată atitudine de suspiciune mai ales în privința firmelor private, pe care le consideră, din start, ca având intenții și practici frauduloase. În aceste condiții, întreprinzătorii aud de multe ori pe inspectorii financiari care vin să-i controleze, spunând: "Nu plecăm de aici până nu găsim ceva!"

*Accesul limitat la serviciile instituțiilor financiare* constituie încă un obstacol în calea firmelor private. Datorită inflației mari și fluctuante, ratele dobânzilor la împrumuturi bancare sunt prohibitive pentru multe companii. Pentru a se proteja, bancile aplică o marja mare la dobânzi. Atâta timp cât trezoreria are nevoie de bani ca să finanțeze deficitul fiscal, bancile nu sunt interesate să dea împrumuturi companiilor.

Lipsa *politicilor guvernamentale adecvate* pentru stimularea sectorului privat și în special a întreprinderilor mici și mijlocii este menționată adesea de întreprinzătorii privați și organizațiile acestora ca fiind unul din impedimentele majore în calea dezvoltării și extinderii afacerilor. S-au adoptat în diverse momente legi și prevederi legale speciale (ex. [Legea 133/1999](#)) menite să sprijine firmele private prin subvenții, facilități fiscale și alte forme de tratament preferențial. Însă efectul lor a fost aproape nul: prevederile erau fie mult prea generale pentru a avea un impact concret, sau, dacă erau mai specifice, nu erau susținute cu resursele adecvate. Politicile guvernamentale bazate pe tratamentul preferențial al anumitor sectoare sau grupuri de societăți au produs rareori rezultate pozitive. Dimpotrivă, ele au contribuit la crearea unui sistem distorsionat de stimulente, încurajând IMM-urile să devină dependente de subvenții și inhibându-le dezvoltarea.

În loc să dea naștere unui sector privat cu adevărat independent și care se bazează pe propriile-i forte, tranziția din România a generat un sector privat supus statului și dependent de acesta. De la controlul activității economice prin întreprinderi de stat ce dețin un cvasi-monopol pe anumite resurse și până la birocrația instituțiilor publice fără a caror

binecuvântare nimic nu poate să miste într-o afacere, statul exercită o presiune considerabilă și sufocantă asupra afacerilor pe care fie le împinge către economia subterană, fie le paralizează.

Considerăm însă că nu la nivelul mentalităților și comportamentelor individuale trebuie căutată soluția pentru depășirea acestui blocaj, ci la nivel instituțional.

## Capitolul 11 CICLUL DE VIATA AL ÎNTREPRINDERII

Întreprinderea cunoaște că și viața umană un **ciclu format din patru etape** naștere (lansare) dezvoltare, maturitate și declin - cu propriile caracteristici și strategii aplicabile. Stabilirea ciclului de viață al întreprinderii se bazează pe definirea firmei prin prisma **portofoliului de afaceri** detinut, firma reprezentând un sistem constituit în vederea atingerii unor obiective prestabilite și format din una sau mai multe unități de afaceri.

În funcție de mărimea sa, dar și de scopurile urmărite pe termen lung, o firmă se poate axa pe o **singură unitate strategică de afaceri**, caz în care ciclul său de viață urmează evoluția ciclică a respectivei afaceri **sau poate conține mai multe afaceri**. În ultima situație, analiza ciclului de viață al firmei este mai complexă și particularitățile deriva din natura, dominantă și stadiul de viață al afacerilor incluse.

<i>E tapa</i>	<i>Lansare</i>	<i>Dezvoltare</i>	<i>Maturitate</i>	<i>Declin</i>
<i>Caracteristici</i>				
<i>Organizare</i>	simplică	complexă	stabilă	schimbări organizatorice
<i>Resurse financiare</i>	preponderent proprii	autofinanciare surse atrase credite	îndeosebi autofinanciare	posibilă reinvestire a resurselor
<i>Vânzări/profit</i>	redușe	creștere rapidă	rata descrescătoare a creșterii/ stagnare	reducere

<b>Flux de numerar</b>	negativ	pozitiv	pozitiv	negativ
<b>Investitii</b>	importante	importante	a excedentelor	dificil de realizat
<b>Cota de piata</b>	redusa	în crestere	mentinere/us oara reducere	se reduce
<b>Concurenta</b>	redusa	în crestere	puternica	accentuata
<b>Sistem de distributie</b>	selectiv	în extindere	consolidat	selectiv
<b>Probleme definitorii</b>	atragerea clientelei  control financiar strict	asigurarea si cresterea capitalului circulant	îmbunatatirea imaginii firmei/produs elor	reorientare a strategica

*Tabel - Elemente definitorii ale ciclului de viata al întreprinderii*

Desi caracteristicile mentionate sunt cele reprezentative pentru respectiva faza analizata, unele dintre ele se regasesc si în cadrul altor etape ale vietii firmei si variaza în functie de natura afacerii. În functie de etapa de viata, întreprinderea prezinta particularitati distincte din punct de vedere managerial, financiar, si al optiunilor strategice de dezvoltare.

<b>Etapa</b>				
<b>Caracteristici</b>	<b>Lansare</b>	<b>Dezvoltare</b>	<b>Maturitate</b>	<b>Declin</b>
<b>Abilitati manageriale principale</b>	capacitate de organizare; spirit inovational	spirit organizator ic	gestionare a resurselor	capacitate decizional a; adaptare la schimbari
<b>Control managerial</b>	dificil de realizat	strict	important	imperios necesar
<b>Coordonarea personalului</b>	directa	investirea cu autoritate a unor persoane specializate	directa si indirecta; constituir ea colectivel or de stat- major	directa si indirecta
<b>Sistemul informal/ sistemul formal</b>	preponderen ta sistemului informal	întarirea structurii formale	coexistent a sistemelor	posibila subminare a

			formale cu cele informale	sistemului informal
<b>Structura organizatorica</b>	simplică	complexă	stabilă	instabilă

Tabel-Particularitățile ciclului de viață al întreprinderii din punct de vedere **managerial**

<b>Etapa</b>				
<b>Caracteristici</b>	<b>Lansare</b>	<b>Dezvoltare</b>	<b>Maturitate</b>	<b>Declin</b>
<b>Echilibrul financiar</b>	nerealizabil	corespunzător	optim	critic
<b>Nevoia de finanțare</b>	ridicată	mari	redușe	acute
<b>Nevoia de fond de rulment</b>	importantă	foarte importantă	se reduce	reprezintă un aspect critic
<b>Cash-flow</b>	negativ	pozitiv	pozitiv	negativ
<b>Probleme definitorii</b>	recuperarea capitalului investit	planificarea financiară	asigurarea capitalului necesar adaptării la modificările mediului	dezinvestirea resurselor existente

Tabel - Particularitățile ciclului de viață al întreprinderii din punct de vedere **financiar**

1. În etapa lansării: întreprinzătorul poate opta către una dintre următoarele alternative:

**Inițierea unei noi afaceri**, (este cea mai frecventă modalitate de inițiere a afacerilor, ca urmare a independenței în ce privește alegerea naturii afacerii și posibilității selectării mediului competitiv în limitele dorite).

**Cumpărarea unei afaceri existente** (jumătate dintre afacerile aflate în cursul negocierii procesului de achiziționare esuează și peste 50% dintre cele care în final sunt achiziționate nu corespund așteptărilor cumpărătorilor. Asadar, în contextul în care doar 25% dintre afacerile ce fac obiectul inițial al unei negocieri vânzare-cumpărare se dovedesc a fi afaceri cu adevărat profitabile, cumpărarea unei firme poate fi deosebit de riscantă) sau achiziționarea unei francize,

vezi <http://www.ccir.ro/actiuni/franciza/franciza.htm>

**2. În etapele de dezvoltare si maturitate se poate recurge la:**

strategii de concentrare prin dezvoltarea pietei, produsului sau integrare orizontala	integrare verticala în amonte/aval	diversificare concentrica	diversificare conglomerata
<p><i>Exista numeroase exemple semnificative cu privire la punerea în practica a <b>strategiilor de concentrare</b>, ele vizând în general întreprinderi mici si mijlocii, dar regasindu-se si în cazul unor mari conerne, precum IBM si General Motors. Un exemplu reprezentativ în ce priveste adoptarea strategiei de concentrare de catre firmele din tara noastra este cazul Societatii Nationale de Petrol- PETROM.</i></p>		<p><i>Diversificarea concentrica bazata pe produs se poate realiza în situatia în care o firma care comercializeaza confectii își extinde gama produselor prin includerea în sortiment a articolelor de marochinarie. În mod similar, diversificarea concentrica având drept obiect piata poate avea loc atunci când o firma care comercializeaza articole pentru nou-nascuti decide sa desfacă si jucarii pentru acelasi segment tinta.</i></p>	<p><i>patrunderea unei firme care exploateaza si prelucreaza produse petroliere, în sectorul finaciar-bancar</i></p>

Adoptarea acestor strategii se poate realiza pe **baza eforturilor proprii** firmei (crestere interna) sau **prin intermediul fuziunilor, achizitiilor sau aliantelor**.

*Pe plan mondial una dintre cele mai spectaculoase achizitii din sfera distributiei, este cazul Wal-Mart-ASDA. La începutul anului 1999, lantul german ASDA a primit o surprinzatoare oferta de cumparare din partea distribuitorului multinational Kingfisher, lider în Europa pe piata produselor DIY ("do-it-yourself"- magazine specializate în vânzarea de materiale de constructii si produse pentru amenajarea locuintei). Desi aparent oferta a fost acceptata, în scurt timp achizitia a fost însa realizata de catre Wal Mart. Desi conditiile în care a avut loc aceasta achizitie ridica înca multe semne de întrebare, cele doua companii se cunosc foarte bine si se completeaza reciproc permitând noii structuri sa se dezvolte mai rapid pe plan international.*

**3. În etapa declinului se poate opta catre**

a) strategii de

*O forma aparte a strategiei de restrângere o constituie cea a "recenterii" întreprinderii, proces care consta în lichidari*

restrângere care  
includ:

- strategii de redresare;
- strategii de lichidare partiala sau totala

partiale ale firmelor care initial au adoptat o strategie de concentrare, apoi au trecut la diversificare si în final au revenit la strategia initiala. Exemplu: compania MobiFon, detinatoare a marcii Connex care si-a extins afacerea si în domeniul design-ului, crearii si comercializarii îmbracamintii sub marca My X, deschizând doua magazine în Bucuresti si folosind intermediari pentru comercializarea produselor în tara. De la conceperea numelui si logo-ului My X, respectiva afacere, a carei linie vestimentara s-a adresat îndeosebi tinerei generatii MTV a avut un ciclu de viata de aproape 2 ani. Ulterior, firma a revenit la dezvoltarea sectorului de baza: telecomunicatii si servicii Internet, iar marca My X a fost pastrata pentru afacerea de baza.

b) strategii de restructurare a portofoliului

c) strategii de renuntare

constau în eliminarea integrala sau partiala a unui domeniu de activitate strategica din portofoliul de afaceri prin lichidarea sau vânzarea acestuia.

## Capitolul 12 CRIZA ÎNTREPRINDERII

În anumite conditii o întreprindere poate ajunge la:

- ◆ ▪scaderea desfacerilor
- ◆ ▪reducerea câstigurilor
- ◆ ▪pierderi de durata
- ◆ ▪consumarea capitalului propriu
- ◆ ▪cresterea datoriilor
- ◆ ▪dificultati de plata
- ◆ ▪incapacitate de plata

**Incapacitatea de plata** este cosmarul oricarui întreprinzator onest.

O asemenea evolutie descrie criza întreprinderii.

Existenta unei întreprinderi poate fi marcata de o succesiune de perioade de crestere si perioade de criza.

### **Subdezvoltarea si criza economiei nationale:**

<ul style="list-style-type: none"><li>♦ volum al productiei insuficient pentru acoperirea nevoilor interne;</li><li>♦ valorificarea slaba a resurselor nationale;</li><li>♦ productivitatea scazuta a muncii;</li><li>♦ piata interna subdezvoltata;</li><li>♦ dependenta economiei de capitalul strain si tehnologia importata;</li><li>♦ salarizarea la nivelul subzistentei fizice;</li><li>♦ multiplicarea conflictelor;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ inflatie accentuata;</li><li>♦ devalorizarea monedei nationale;</li><li>♦ blocaj financiar;</li><li>♦ somaj;</li><li>♦ capital redus de spirit antreprenorial;</li><li>♦ atrofierea sperantei de redresare si relansare economica, de “mai bine” general (cu reactia “scapa cine poate” si “fiecare pentru sine”).</li></ul>
--	--

**Schimburile internationale inegale** (drenarea resurselor tarilor slab dezvoltate, exodul creierelor, prelevarea unei parti importante a valorii create în aceste tari)

**Influenta unor factori generali, cu specific national, asupra productivitatii muncii** (infrastructura deficitara)

**Distorsionarea competitiei si comportamentului corect pe piete.**

**Unele efecte negative ale interventiei statului în economie (masuri de stabilizare macroeconomica cu efecte adverse la nivelul unitatilor)**

**Concurenta foarte dura pe piata** (Pe o piata limitata, succesul unor întreprinderi aduce insuccesul altora, daca nu reusesc sa ajunga la formule de convietuire. Multe întreprinderi intra în criza si dispar sau parasesc o piata încercând sa se instaleze pe alta ca urmare a “loviturilor” primite de la concurenti)

**Evolutii imprevizibile ale mediului, în general, si ale pietei, în special (calamitati, conflicte, panica si scaderea încrederii).**

**Resurse insuficiente** în raport cu obiectivele întreprinderii ca și dificultatea de a obține aceste resurse;  
**Erorile de conducere a întreprinderii** sunt deosebit de costisitoare. În general, se spune că în afaceri orice greșeală se plătește. (**O gravă eroare în conducerea afacerii este legată de alegerea colaboratorilor și salariaților.** Cele mai mari pierderi în întreprindere le provoacă incompetenții, persoanele fără aptitudini, hoții, trădătorii, mincinosii, lenesii);  
**Conflictele între asociați-proprietari;**  
**Conflictele între salariați (sindicate) și manageri/proprietari;**  
**Lipsa conducerii - întreprinderea "scapă de sub control";**  
**Criza întreprinderii poate fi provocată de managerii ei** prin rea intenție și manevre frauduloase.

**Grupul American de Consulting pentru "Business Practice" inventariază următoarele 22 de motive ale eșecului în afaceri:**

- ♦supravegherea ineficientă a cheltuielilor firmei;
- ♦incapacitatea sustinerii competiției în raport cu concurenții;
- ♦gestiunea nesatisfăcătoare a stocurilor;
- ♦lipsa capitalului circulant;
- ♦stabilirea unor prețuri prea joase;
- ♦comportare neplăcută față de clienți;
- ♦relații proaste cu furnizorii;
- ♦incapacitatea conducerii de a lua decizii și de a le aplica;
- ♦îmbolnavirea unei persoane-cheie din organigrama firmei;
- ♦poliță de asigurare insuficientă;
- ♦relații personale proaste între lucrători;
- ♦demisia unor persoane aflate în posturi esențiale;
- ♦instruire insuficientă a colectivului de salariați;
- ♦cunoștințe nesatisfăcătoare asupra produsului vândut;
- ♦esuarea încercărilor de prevedere a evoluției pieței;
- ♦pierderea controlului asupra managementului numerarului;
- ♦dezvoltarea neînsoțită de o finanțare corespunzătoare;
- ♦ignorarea unor informații asupra situației financiare a firmei;
- ♦inexactități în contabilitate;
- ♦acordarea de credit excesiv clienților;
- ♦proasta administrare a sistemului de încasări;
- ♦contractarea de împrumuturi prea mari sau apelarea exagerată la credite.

**Asanarea** întreprinderii se poate realiza cu aport suplimentar de capital din partea proprietarilor sau prin reducerea capitalului la nivelul celui efectiv (pierderile fiind suportate de proprietari). Ea presupune diagnoza întreprinderii urmata de adoptarea unor măsuri pentru eliminarea pierderilor și asigurarea viabilității firmei:

reorganizarea și rationalizarea proceselor;  
 revizuirea ofertei, sortimentului, tehnologiilor;

reducerea costurilor, inclusiv a celor de personal;  
închiderea unor capacitati si vânzarea unor active;  
schimbarea conducerii;  
atragerea unor resurse financiare, eventual prin asociere sau  
schimbarea proprietarului;  
instituirea unor proceduri de supraveghere stricta.

În anumite conditii **creditorii unei întreprinderi** (furnizori, bugetul statului, salariați) pot **prefera sa ajunga la o înțelegere cu debitorul** si sa îl sprijine pentru depasirea perioadei de criza si evitarea falimentului si lichidarii. (Este posibil ca în acest fel sa mai recupereze ceva din debite sau rata de recuperare sa fie mai mare decât în cazul lichidarii).

Se poate alege una din urmatoarele trei variante:

amânarea si reesalonarea termenelor de plata a datoriilor în baza unui program comun (moratoriu);  
reducerea datoriilor cu un anumit procent; creditorii renunta la o parte din pretentiile lor si întreprinderea își continua activitatea (concordatul);  
întreprinderea este lichidata, creditorii valorifica activele acesteia si renunta la partea din debit care ramâne neacoperita.

**Tratamentul juridic aplicat comerciantilor în dificultate în România** este precizat prin [Legea nr. 64/1995](#), modificata în 1997, "Legea privind procedura reorganizarii judiciare si a falimentului". Legea instituie **o procedura de reorganizare**, având ca scop salvarea întreprinderii aflate în dificultate si **o procedura de lichidare** a patrimoniului debitorului prin faliment, atunci când reorganizarea nu este posibila sau nu da rezultate.

## **Capitolul 13 DIZOLVAREA SI LICHIDAREA SOCIETATILOR COMERCIALE**

Încetarea existenței societății comerciale obligă la parcurgerea a două faze:

**dizolvarea societății  
și lichidarea ei.**

Faza dizolvării societății cuprinde anumite operații care declanșează și pregătesc încetarea existenței societății. În această fază, personalitatea juridică nu este afectată, însă **dizolvarea pune capăt activității normale a societății.**

Faza lichidării societății presupune lichidarea patrimoniului, plata creditorilor și împărțirea soldului între asociați.

Legea nr. 31/1990, republicată în 1998, privind societățile comerciale precizează următoarele cazuri în care o societate comercială română se dizolvă:

- a) trecerea timpului stabilit pentru durata societății;
- b) imposibilitatea realizării obiectului de activitate al societății sau realizarea acestuia;
- c) declararea nulității societății;
- d) hotărârea adunării generale;
- e) hotărârea tribunalului, la cererea oricărui asociat, pentru motive temeinice, precum neînțelegerile grave dintre asociați, care împiedică funcționarea societății;
- f) falimentul societății;
- g) alte cauze prevăzute de lege sau de actul constitutiv al societății.

Dizolvarea societății poate fi cerută de orice persoană interesată sau de Camera de Comerț și Industrie teritorială în cazurile în care:

- a) societatea nu mai are organe statutare sau acestea nu se mai pot întruni;
- b) societatea nu a depus, timp de 3 ani consecutivi, bilanțul contabil sau alte acte care, potrivit legii, se depun la Oficiul Registrului Comerțului;

- c) societatea si-a încetat activitatea sau nu are sediu cunoscut ori asociatii au disparut sau nu au domiciliu ori resedinta cunoscuta.

Dizolvarea societatii are ca efect deschiderea procedurii lichidarii. Dizolvarea are loc fara lichidare, în cazul fuziunii ori divizarii totale a societatii. **Orice activitate din aceasta etapa are scopul lichidarii si nu al obtinerii de profit.**

**Lichidarea societatii comerciale** consta într-un ansamblu de operatiuni care au ca scop:

terminarea operatiunilor comerciale aflate în curs la data dizolvarii societatii  
încasarea creantelor societatii  
transformarea bunurilor societatii în bani  
plata datoriilor societatii  
împartirea activului net între asociati.

**Falimentul societatii conduce, de asemenea, la lichidarea acesteia. Se** deschide procedura de faliment a unei societati comerciale (sau comerciant persoana fizica) aflata în incapacitate de plata daca: tribunalul nu confirma nici un plan de reorganizare a societatii; nu exista nici un plan de reorganizare; debitorul nu respecta planul de reorganizare; tribunalul hotaraste întreruperea si încetarea reorganizarii.

Prin faliment se contribuie la mentinerea unui mediu sanatos de afaceri asigurându-se **recuperarea (fie si partiala) de catre creditorii a sumelor datorate de întreprinderile intrate în incapacitate de plata. Se evita astfel „contaminarea” altor întreprinderi cu maladia incapacitatii de plata.**

Procedura falimentului se realizeaza printr-un ansamblu de operatiuni tehnice, economice si acte juridice care conduc la:

stabilirea si determinarea activelor totale;  
determinarea pasivelor;  
transformarea în bani a bunurilor din patrimoniul societatii debitoare;  
distribuirea sumelor de bani rezultate din lichidare pentru a satisface creantele creditorilor;

închiderea procedurii falimentului.

În anumite conditii prevazute de lege, administratorii, directorii si cenzorii unei societati comerciale ajunsa în incapacitate de plata care au contribuit la crearea situatiei poarta o **raspundere patrimoniala** fiind obligati de instanta sa suporte o parte din datoriile societatii daca au savârsit urmatoarele fapte:

- ♦ efectuarea unor acte de comert în interes personal sub acoperirea societatii;
- ♦ folosirea bunurilor sau creditelor societatii în interes personal;
- ♦ tinerea unei contabilitati fictive sau încalcare legislatiei în tinerea contabilitatii;
- ♦ deturnarea sau ascunderea unei parti a activului societatii;
- ♦ dispunerea continuarii, în interes personal, a unei activitati care conduce societatea, în mod vadit, la încetarea platilor.

Sunt vinovate de **bancruta frauduloasa** persoanele care savârsesc urmatoarele fapte:

**!** falsificarea, sustragerea sau distrugerea evidentelor societatii ori ascunderea unei parti din activul societatii; înfatisarea de datorii inexistente sau prezentarea în registrele societatii, în alt act ori în bilantul contabil, a unor sume nedatorate, fiecare dintre aceste fapte fiind savârsite în vederea diminuarii aparente a valorii activelor;

**!!** înstrainarea, în frauda creditorilor, în caz de faliment al unei societati, a unei parti însemnate din active.