

UNIVERSITATEA „IOAN SLAVICI” TIMIȘOARA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

NOTIȚE DE CURS LA DISCIPLINA
CULTURĂ ANTREPRENORIALĂ
CUPRINSĂ ÎN PLANUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT
ÎN SEMESTRUL 5

TITULAR DISCIPLINĂ:
Prof. Dr. Ing. NICOLAE NEGUȚ

ANUL UNIVERSITAR 2010-2011

PREFAȚĂ

În lumea întreagă, există un sentiment crescând de nesiguranță, neliniște, în ciuda numeroaselor realizări importante din timpurile noastre. În plus, tranziția spre o **societate globală** este pusă sub semnul întrebării. **Globalizarea** e o nouă experiență aproape pentru toți indivizii, când așezați în fața aparatului TV urmăresc evenimentele transmise în direct din orice loc al planetei, suprimând, distanțele. Deci, globalizarea servește la legarea oamenilor și colectivelor anterior separate, astfel încât putem spune, **lumea a devenit un singur loc**.

Trebuie amintit numai că globalizarea conduce la **creșterea șomajului și a inegalităților**. În acest context apare firească întrebarea „*De unde au apărut (sau vor apare) toate locurile de muncă?*”.

Răspunsul corect, conform realității zilelor noastre nu poate fi decât **antreprenoriatul** – singura sursă ce poate crea și dezvolta noi locuri de muncă.

Antreprenoriatul trebuie privit drept activitatea pusă în slujba obiectivelor companiei și subordonat scopului acesteia – *maximizarea profitului*.

Antreprenoriatul este considerat un motor al dezvoltării, cel care preia riscurile și responsabilitățile unei afaceri.

Economia antreprenorială a demonstrat că este importantă, pentru că prin ea s-au putut lansa noi produse și tehnologii care să satisfacă pretențiile consumatorului și a crescut productivitatea.

Dezvoltarea SUA, care este considerată unică, se datorează economiei antreprenoriale.

Formarea sistemului antreprenorial în SUA se datorează în mare măsură **Universităților** care au știut să creeze și să dezvolte programe de stimulare a spiritului antreprenorial. În ultimele decenii **țările UE au devenit tot mai conștiente că decalajul față de SUA se datorează și unui deficit de spirit antreprenorial**.

Antreprenorul – persoana capabilă să învingă obstacolele pentru *punerea în practică a unei idei inovatoare* în sectorul noilor produse și al noilor servicii.

Întreprinzătorul – persoana *care inițiază o nouă afacere*, fie în cadrul unei afaceri desfășurate, fie inițiază un proces de schimbare radicală.

Investitorul – persoana sau instituția *care deține lichidități* ce pot fi utilizate în diverse domenii sau activități economice.

ANTREPRENORIATUL ÎN DIFERITE PERIOADE ALE DEZVOLTĂRII SOCIETĂȚII

Marile deosebiri dintre țări, cu modurile lor de viață, sistemele lor sociale atât de diferite, sunt greu clasificate de o tipologie generală.

Cea mai cunoscută tipologie a ultimului secol și jumătate – a fost *tipologia marxistă, cu cinci trepte: primitivă, sclavagistă, feudală, capitalistă și comunistă*.

Noi, românii, ne aflăm într-o perioadă de tranziție, tranziția de la socialism la capitalism.

Indiferent de perioada socială la care vom face referire, **spiritul antreprenorial** a fost, este și va fi prezent. De fapt, acesta, va ajuta și economia României așa cum s-a întâmplat și în SUA (acum mai bine de 100 de ani) să-și consolideze și să dezvolte mecanismele economiei de piață. În prezent, **conducerea de tip antreprenorial devine necesară**. Cunoașterea practicilor antreprenoriale, chiar și cele mai vechi, nu este numai în interesul firmelor, care se confruntă cu situații din ce în ce mai complexe, generatoare de tot mai multe schimbări, ci și în interesul societății.

1.1. SOCIETATEA AGRARĂ, TRADIȚIONALĂ

Societatea omenească a ieșit din primitivism datorită a ceea ce astăzi se numește – prin analogie cu revoluția industrială modernă – *revoluția agricolă*.

Revoluția agricolă n-a însemnat inventarea agriculturii, căci începuturile lucrării pământului se găsesc în societatea arhaică. Dar, în cadrul societății primitive, ocupațiile principale erau vânătoarea și culesul, *cultivarea unor pământuri fiind*, în cel mai bun caz, *o îndeletnicire secundară și ocazională*. Comunitățile tribale erau, de regulă, *migratoare*; modul lor de a trăi, *bazat pe vânătoare*, le obliga la aceasta, ori *agricultura este incompatibilă cu viața migratoare*. Revoluția agricolă a însemnat nu începutul practicilor agricole, ci transformarea agriculturii în ocupație constantă și primordială, în principala sursă de asigurare a existenței unor întregi populații. Revoluția agricolă implică *trecerea de la nomadism la*

sedentarism. Odată cu această cotitură iau naștere așezările omenești stabile, cu cele două tipuri fundamentale ale acestora, *satul și orașul*. Revoluția agricolă oferă productivități superioare ale muncii omenești în raport cu vânătoarea. De revoluția agricolă se leagă și prima „*explozie demografică*” din istoria societății omenești – creșterea numerică într-un răstimp relativ scurt a populației.

Societatea agrară tradițională are drept ramură conducătoare, dominantă, a activităților economico-sociale sectorul primar, în care majoritatea populației active, până la 90% este ocupată în agricultură și domeniile conexe acesteia, în care agricultura produce partea covârșitoare a produsului social total. Populația agricolă fiind prin definiție una rurală, societatea însăși este una preponderent rurală, aceeași majoritate fiind trăitoare în așezări sătești. Totuși în societățile agrare tradiționale există și așezări de tip urban. Chiar dacă în ele se concentrează o parte procentual redusă a populației totale, orașele constituie întotdeauna principalele focare de civilizație și cultură, ele sunt principalele centre politice, religioase, comerciale, intelectuale, deci centrele activităților secundare și terțiare.

Agricultura însăși s-a dezvoltat, incluzând o semnificativă creștere a productivității, în agricultura vest-europeană a secolelor al X-lea, al XII-lea și al XIII-lea, prin introducerea unui plug mai bun, prin folosirea unor cai mai puternici pentru tracțiune și prin inventarea unor unelte agricole mai bune decât cele folosite în epocile precedente.

Practicarea agriculturii de către majoritatea populației face posibil ca o parte – procentual redusă – a societății să se dedice unor *activități neagricole*. În toate societățile civilizate s-a înfiripat, pe temeiul general al agriculturii, un sector al *activităților secundare*, anume al **meșteșugurilor**, precum și unul al *activităților terțiare*, al **serviciilor**. În toate asemenea societăți s-au constituit grupuri sociale ce aveau drept ocupații comerțul, administrarea și conducerea vieții publice, justiția, viața religioasă, învățământul, artele, apărarea și îngrijirea sănătății ș.a.m.d.

Este de subliniat faptul că: în toate societățile agrare, alături de **economia naturală** (preponderentă), funcționează și o **economie de piață**, însă una *cu rol secundar*. În toate există comerț, bani, piață, cu raza de acțiune uneori mai mică, alteori mai mare.

În cadrul sistemului feudal, dependența personală a iobagului față de stăpânul său era îngrădită, parțială, primul neavând dreptul să-l ucidă sau să-l alunge de pe pământurile sale pe cel de-al doilea, dar îl putea vinde împreună cu moșia pe care acesta trăia și muncea.

Niciodată întreaga populație adultă nu avea, drepturi politice, specificul acestui tip de sistem social arată *caracterul nedemocratic, inegalitar* sub aspect politico-juridic.

Societatea omenească a fost **tradițional-agrară**, în diferite forme simultane și succesive, timp de mai multe mii de ani, din zorii civilizației până la cotitura de la finele secolului al XVIII-lea. În tot acest răstimp, evoluția sa a fost încetă. Cea mai mare viteză de deplasare realizabilă, din antichitate și până în vremea amintită, era aceea a calului; chiar și la începutul secolului al XIX-lea, doar poștalionul și curierul călare deplasau oamenii și duceau știrile dintr-un loc într-altul. Oamenii s-au obișnuit să muncească, să locuiască, să se îmbrace, să se hrănească, să se distreze, să gândească și să simtă ca și părinții și bunicii lor. Societatea **tradițional-agrară** era și tradiționalistă, ea prețuia mai mult obișnuitul, cunoscutul, decât inovația.

1.2. SOCIETATEA INDUSTRIALĂ, MODERNĂ

Procesul modernizării structurilor economico-sociale și a celor spirituale a început în cadrul sistemului feudal, având importante rădăcini în plin Ev Mediu. Primele manifestări spectaculoase au apărut în epoca Renașterii, mai întâi în Italia și s-au extins apoi în mai multe țări.

Modernizarea începe sub aspect *spiritual și politic* prin ideea transpusă ulterior în practică – a *voinței liber exprimate a poporului*, a tuturor membrilor adulți ai societății, drept unica sursă de legitimitate a puterii statale. Sub aspectul practicii sociale, *cele două pietre de hotar* în constituirea societății moderne sunt:

- revoluția franceză de la 1789;
- revoluția industrială începută în Anglia în aceeași perioadă istorică.

Constituirea societății moderne se leagă de îndelungatul proces de formare și extindere continuă a economiei de piață, precum și de schimbare a structurii sociale, a împărțirii societății în grupuri mari și a relațiilor dintre acestea.

Caracteristicile constitutive principale ale societății moderne sunt, prin urmare:

- a. industrialismul;
- b. generalizarea economiei de piață, capitaliste;
- c. depășirea structurării sociale în stări și constituirea, totodată, a unei structuri macrogrupale mai complexe;
- d. înfăptuirea democrației politice;
- e. constituirea și generalizarea mentalității, spiritualității moderne.

1.2.1. REVOLUȚIA INDUSTRIALĂ

Imediat după anul 1700, a fost inventată tehnologia. Chiar cuvântul în sine este un manifest, prin aceea că în el sunt combinate:

- „techne”, adică misterul unei profesii;
- „logy”, cunoștințele organizate, sistematice, folositoare.

Primele școli de inginerie au fost înființate după cum urmează:

- *Ecole des Ponts et Chaussees* (1747) – Franța;
- *Școala de Agricultură* (1770) – Germania;
- *Școala de Minerit* (1776) – Germania;
- *Ecole Polytechnique* (1794) – Franța.

Învățământul medical a fost reorganizat între 1820 și 1850.

Marele document al acestei *tregeri dramatice de la meșteșug la tehnologie* – una dintre cele mai importante cărți din istorie – a fost ***Enciclopedia*** (Encyclopedie), redactată între 1751 și 1772 de către Denis Diderot (1713-1784) și Jean d’Alembert (1717-1783). Această faimoasă lucrare a încercat să aducă împreună **într-o formă sistematică și organizată, cunoștințele tuturor meșteșugurilor**, într-o astfel de formă, încât și novicele să poată învăța a fi un „tehnolog”. Nu era în niciun caz ceva accidental faptul că articolele din Enciclopedie care descriau un meșteșug, cum ar fi torsul sau țesutul, nu erau scrise de meșteșugari. Ele erau scrise de „*specialiști în informație*”: oameni pregătiți ca analiști, matematicieni sau logicieni. Au convertit experiența în cunoștință, ucenicia în text de carte, taina în metodologie, pe „făcând” în cunoștință aplicată. Acestea sunt fundamentele a ceea ce am ajuns să numim „**revoluția industrială**” – *transformarea prin tehnologie a societății și a întregii civilizații*.

Această schimbare a înțelesului cunoștințelor a fost aceea care a făcut apoi capitalismul să fie inevitabil și dominant.

Exista, o rezistență atât față de tehnologie cât și față de capitalism. Au fost revolte – în Anglia, de exemplu, sau în Silezia germană.

Mașina și sistemul de producție de fabrică s-au răspândit la fel de repede și fără a întâlni prea multă rezistență. Muncitorii se îngrămădeau la fabrică tocmai pentru că acolo le era totuși mai bine decât atunci când fuseseră la temelia unei *societăți rurale statice, tiranice și infometate*. Ei cunoșteau totuși acum o „calitate a vieții” mult mai bună. Ei deveneau total dependenți pentru a-și asigura mijloacele de trai de accesul la „mijloacele de producție”, care erau posedate și controlate de capitaliști.

1.2.2. REVOLUȚIA PRODUCTIVITĂȚII

Când *cunoștințele* și-au schimbat înțelesul acum două sute de ani, au început *să fie aplicate uneltelor, proceselor și produselor*. Aceasta este ceea ce înseamnă „tehnologie” pentru cei mai mulți și *ceea ce se învață în școlile politehnice*.

Singurul mod prin care un lucrător putea produce mai mult era fie să muncească mai multe ore, fie să muncească mai din greu.

A fost un pur accident faptul că F. W. Taylor, un om prosper și educat, a devenit un muncitor. Vederea slabă l-a forțat să renunțe la a mai merge la Universitatea Harvard și să se angajeze în schimb la o turnătorie. Fiind deosebit de talentat, Taylor a devenit foarte curând unul dintre șefi. Și invențiile sale în prelucrarea metalelor l-au făcut un om bogat foarte devreme. Până la moarte, a susținut că *beneficiarul principal al roadelor productivității trebuia să fie muncitorul*, nu proprietarul. Motivația sa principală era *crearea unei societăți în care proprietarii și muncitorii, capitaliștii și proletarii, să împărtășească un interes comun în productivitate*. Cei care au ajuns cel mai aproape de înțelegerea acestui lucru până acum sunt patronii și liderii sindicali ai Japoniei postbelice.

Axioma lui Taylor, conform căreia orice muncă manuală, calificată sau necalificată, putea fi analizată și organizată prin aplicarea cunoștințelor, li s-a părut ridicolă contemporanilor săi. Aplicând managementul științific al lui Taylor, industria SUA a instruit și învățat muncitori total necalificați (mulți dintre ei arendași crescuți într-un mediu preindustrial) transformându-i în decurs de șaizeci până la nouăzeci de zile în sudori și constructori de nave de primă mână. Tot în acest mod, Statele Unite au pregătit același gen de oameni ca în câteva luni să producă optică de precizie, de calitate superioară celei pe care o produsese vreodată germanii.

Toate puterile economice timpurii din istoria modernă – Marea Britanie, Statele Unite, Germania – s-au ridicat datorită conducerii în privința noii tehnologii. Puterile economice postbelice – mai întâi Japonia, apoi Coreea de Sud, Taiwan, Hong Kong, Singapore – toate își datorează ascensiunea instruirii lui Taylor. Aceasta le-a permis să transforme practic imediat o clasă de muncă ce era încă pre-industrială și în consecință prost plătită, într-o forță de muncă cu o productivitate de nivel mondial. *În deceniile postbelice, instruirea tayloriană a devenit singurul motor eficient al dezvoltării economice*. La câțiva ani după ce Taylor a început să aplice cunoștințele în muncă, productivitatea a început să crească cu o rată de 3,5 până la 4 la sută pe an – ceea ce înseamnă o dublare la fiecare aproximativ 18 ani. De la Taylor încoace, productivitatea a crescut cam de cincizeci de ori în toate țările avansate. Pe această

expansiune fără precedent se sprijină toate creșterile standardului de viață și a calității vieții în toate țările dezvoltate.

Prin 1910, muncitorii din țările dezvoltate lucrau încă la fel de mult cât lucraseră înainte, adică cel puțin 3000 de ore pe an. Astăzi, japonezii lucrează 2000 de ore pe an, americanii în jur de 1850, germanii cel mult 1600 – și toți produc de cincizeci de ori mai mult pe oră decât produceau acum o sută de ani.

La 750 de dolari, automobilul „model T” al lui Henry Ford costa în 1930, echivalentul a ceea ce un muncitor cu normă întreagă din industrie câștiga atunci în trei sau patru ani.

Astăzi un muncitor membru de sindicat din industria automobilelor din Statele Unite, Japonia sau Germania, muncind doar patruzeci de ore pe săptămână, câștigă aproximativ 45.000 de dolari net pe an – ceea ce înseamnă aproape de opt ori mai mult decât costă astăzi o mașină ieftină nouă.

„Proletarul” lui Marx a devenit un „burghez”. Muncitorul din industria manufacturieră, „proletarul”, și nu „capitalistul”, a devenit adevăratul beneficiar al capitalismului și al revoluției industriale.

1.2.3. REVOLUȚIA MANAGERIALĂ

Dacă acum câțiva zeci de ani nu era necesar să mergi la un colegiu și puteai să muncești de la 16 ani într-una dintre industriile de producție și se câștiga un venit mediu după câteva luni, astăzi aceste oportunități sunt practic dispărute.

Acum nu ai practic niciun acces la un venit mediu fără o diplomă care să certifice dobândirea de cunoștințe, ce nu pot fi obținute decât în mod sistematic într-o școală.

*Aceste evoluții sunt răspunsuri la o schimbare ireversibilă: cunoștințele sunt aplicate acum cunoștințelor. A furniza cunoștințe pentru a afla cum pot fi aplicate cel mai bine cunoștințele existente, astfel încât să producă rezultate este, de fapt, ceea ce noi înțelegem prin **management**.*

Această a treia schimbare în dinamica cunoștințelor poate fi numită „*revoluția managerială*”. La fel ca și cele două predecesoare:

- cunoștințele aplicate uneltelor, proceselor și produselor;
- cunoștințele aplicate muncii umane,

revoluția managerială a înconjurat pământul.

A fost nevoie de o sută de ani, de la mijlocul secolului al XVIII-lea până la mijlocul secolului al XIX-lea, pentru ca *revoluția industrială* să devină dominantă și globală. A fost nevoie de vreo șaptezeci de ani, din 1880 până la sfârșitul celui de-al doilea război mondial,

pentru ca *revoluția productivității* să devină dominantă. A durat mai puțin de cincizeci de ani – din 1945 până în 1990 – pentru ca *revoluția managerială* să devină dominantă și globală.

În timp ce managementul a fost inventat acum mii de ani, el nu a fost descoperit decât după cel de-al doilea război mondial.

Unul din motivele descoperirii sale a fost însăși experiența celui de-al doilea război mondial și în special performanța industriei americane. Dar poate că la fel de importantă în privința acceptării generale a managementului a fost performanța Japoniei de după 1950.

În douăzeci de ani – din anii '50, când a luat sfârșit ocupația americană a Japoniei și până în anii '70 – *Japonia a devenit a doua putere economică mondială* și un lider în tehnologie.

Când războiul coreean s-a încheiat la începutul anilor '50, Coreea de Sud rămăsese și mai devastată decât fusese Japonia șapte ani mai devreme. Folosind colegiile și universitățile Statelor Unite pentru a-și educa tinerii lor capabili și prin importul și aplicarea conceptelor managementului, *Coreea de Sud a devenit o țară puternic dezvoltată în curs de douăzeci și cinci de ani.*

Imediat după cel de-al doilea război mondial, un manager era definit ca fiind „*cineva care răspunde de munca subordonaților*”. Un manager era, cu alte cuvinte, un „*boss*”.

Dar la începutul anilor '50, definiția unui manager se schimbase deja; el era cineva „*responsabil de realizările oamenilor*”.

Astăzi știm că și aceasta este o definiție prea îngustă. Definiția corectă a unui manager este „*cineva responsabil de aplicarea și realizările cunoștințelor*”. Acolo unde există un management eficient, adică **o aplicare a cunoștințelor asupra cunoștințelor**, putem obține întotdeauna în mod sigur celelalte resurse.

1.2.4. INDUSTRIALISMUL MODERN

Revoluția industrială (v § 1.2.1) a constat în:

- trecerea din cadrul sectorului secundar, de la producția meșteșugărească, manuală, la cea mașinistă, mecanică;
- trecerea de la atelierul meșteșugăresc la fabrică;
- trecerea de la mica la marea producție.

Totodată, ea a transformat sectorul secundar, în cadrul căruia industria a devenit predominantă, în sector conducător al economiei. Prima ramură a industriei moderne a fost cea a textilelor, iar primele mașini moderne au fost puse în mișcare prin energia aburului. Aceeași sursă de energie a pus în mișcare, foarte curând, două mijloace de locomoție specific

moderne, anume *locomotiva și vaporul cu abur*. În acest fel, calea ferată s-a extins cu repeziciune în Europa, în cursul secolului al XIX-lea, de asemenea de la vest spre est, scurtând distanțele, ducând oameni, mărfuri și știri dintr-un loc în altul, cu o viteză și într-un volum nicicând cunoscute înainte. Multă vreme, lungimea și densitatea liniilor ferate dintr-o țară dată constituiau unul dintre cei mai relevanți indicatori ai gradului de modernizare al țării respective.

Mașina, fiind mai productivă decât forța fizică umană necalificată, o înlocuiește inițial pe aceasta. De aceea, la început *muncitorii au perceput-o ca pe un concurent*, care le amenința existența. Însă dezvoltarea mașinismului, în loc de a reduce, *a sporit mereu numărul locurilor de muncă* în sfera industriei, căci au apărut, una după alta, noi și noi ramuri industriale.

La fel ca odinioară revoluția agrară, în epoca modernă revoluția industrială – împreună, desigur, cu celelalte elemente ale modernității sociale – a adus cu sine o nouă *explozie demografică*, o creștere rapidă și de mari proporții a populației. Populația întregii Europe era, în anul 700 d.Hr., în jur de 30 de milioane de oameni. De la sfârșitul secolului al XVIII-lea a început o creștere vertiginoasă, cu caracter exploziv: de la o sută la șase sute de milioane, într-un răstimp de două sute cincizeci de ani (1750-2000), cu perioade tot mai scurte de dublare.

Cum sediul industriei era orașul, *industrializarea se îngemăna* peste tot, în procesul de constituire a societății moderne, *cu urbanizarea*. Societatea agrară tradițională era una preponderent rurală, societatea industrială modernă a devenit una preponderent urbană, *gradul de urbanitate fiind unul dintre criteriile gradului de modernitate al unei țări*.

1.2.5. ECONOMIA DE PIAȚĂ

Majoritatea covârșitoare a produselor (și serviciilor) ajung acum la consumator prin intermediul pieței, iar orice schimb de mărfuri și servicii este intermediat prin bani. Economia generalizată de piață este una *capitalistă*, în care *acumularea și investirea de capital în activități profitabile joacă rolul central*. „...Așa-zisul progres spre capitalism constituie, din Evul Mediu încoace, criteriul univoc al modernizării economiei” (Max Weber). *Piața funcționează conform cerințelor eficacității economice, în temeiul legii cererii și ofertei*: orice activitate se justifică, pe piață, prin eficacitatea ei economică, adică prin profabilitatea ei; o activitate ineficace, neprofitabilă este eliminată de pe piață, mai bine zis se elimină singură, neputând rezista concurenței.

Economia de piață nu poate fi decât una *liberă*, în care *agenții economici pot lua singuri deciziile cele mai potrivite* propriului interes, pe care ei îl cunosc cel mai bine; interes ce corespunde eficacității economice și, implicit, realizării profitului. *Deciziile greșite* ale proprietarilor sunt sancționate economic – *falimentul*. Pe de altă parte, economia de piață include și *libertatea forței de muncă* – întemeiată pe abolirea oricărei dependențe personale a unui om față de altul – dreptul acesteia de a se angaja sau de a nu se angaja, în condițiile unui *contract* negociat, pentru orice fel de activitate. Ideea și punerea în practică a *contractului* sunt esențiale pentru o economie de piață, presupunând *egalitatea în fața legii* a părților contractante, precum și egala obligație a tuturor părților de a respecta clauzele unui contract liber asumat.

1.3. SOCIETATEA POSTINDUSTRIALĂ

Societatea industrială devine matură doar când ajunge la stadiul societății *de consum*, când, pe temeiul unei înalte productivități și al unei producții industriale de masă, *asigură consumul de masă pentru membrii săi, satisfăcându-le cerințele* la un nivel necunoscut vreodată în istorie. Societatea de consum este și una a *opulenței*, a unui nivel de trai mediu mult superior în țările dezvoltate față de restul lumii. Acest „moment” a survenit la sfârșitul celui de-al doilea război mondial, la începutul celei de-a doua jumătăți a secolului XX.

Cât privește diferitele denumiri-calificative ale noului tip de societate, ele sunt multe. Se vorbește astfel, despre „*societatea riscului*”, despre cea „*informațională*”, despre cea a „*cunoașterii*” sau cea „*scientizată*”, despre cea „*multiculturală*” și despre cea „*globalizată*”, cea a „*capitalismului târziu*”, dar și despre cea „*postcapitalistă*” ș.a.m.d.

Începuturile postindustrialismului se leagă de „*cea de-a doua revoluție industrială*” sau, cum i se mai spune, de *revoluția tehnico-științifică contemporană*.

Spre deosebire de **prima revoluție industrială**, cea de la sfârșitul secolului al XVIII-lea, care a început *într-un singur centru, anume în Anglia*, precum s-a văzut, iradiind de acolo spre est și vest, **ce-a de-a doua revoluție industrială** a fost de la *început policentrică*, desfășurându-se concomitent în întregul spațiu al societăților industriale avansate din secolul XX.

Ce-a de-a doua revoluție industrială a fost realizată de **cibernetică**, știința autoconducerii, autocontrolului, autocorecției sistemelor, întemeiată de Norbert Wiener și colaboratorii săi și concretizată, încă în faza finală a celui de-al doilea război mondial, în prima instalație automată din lume, anume una destinată dirijării tirului artileriei antiaeriene.

Specifică postindustrialismului este mașina automată. O asemenea mașină este de fapt un robot, dotat cu un „creier”. Era postindustrialismului *începe cu automatizarea producției de bunuri materiale și continuă* cu extinderea treptată a automatizării la tot mai multe domenii ale activităților economico-sociale.

În raport cu *mecanizarea, automatizarea* sporește considerabil nivelul calitativ al producției (și serviciilor), mașina (sau instalația automată) nefiind supusă limitelor fizice de atenție și precizie ale organismului uman, putând atinge parametri inaccesibili unui executant manual.

Descătușarea controlată a **energiei atomice**, de asemenea, încă în faza finală a celui de-al doilea război mondial, a însemnat într-adevăr o colosală realizare științifică și tehnologică în același timp. *Construcția și detonarea bombei atomice* în război au fost urmate, în perioada postbelică, de elaborarea *aplicațiilor pașnice* ale energiei atomice, trecându-se, în toate țările dezvoltate, la construcția unor *centrale nucleare*, ca noi surse, deosebit de puternice, de producere a energiei electrice.

Treptat, în deceniile postbelice, s-a dezvoltat, ca o nouă ramură a industriei chimice, **industria producerii de materii sintetice**, care le înlocuiesc pe cele naturale.

Începând cu aceeași perioadă, s-a dezvoltat și o ramură specială a industriei chimice, anume cea a **medicamentelor**, contribuind substanțial la *creșterea speranței de viață și la îmbunătățirea calității vieții umane*.

Trebuie amintite aici, ca înfăptuiri succesive ale revoluției tehnico-științifice, **electronica și informatica**. Ele au produs, împreună, fundamentale înnoiri în sferile comunicațiilor și telecomunicațiilor, în culegerea, stocarea, prelucrarea și transmiterea informațiilor.

Este de semnalat că **ieșirea omului în spațiul extraterestru și lansarea de sateliți artificiali** ar fi fost inimaginabile fără însumarea tuturor elementelor anterior menționate ale revoluției tehnico-științifice contemporane: automatica, electronica, informatica, materiile sintetice. Iar fără sateliții artificiali, telecomunicațiile, serviciile meteorologice și multe altele n-ar putea exista în forma și la nivelul lor actual.

În țările vest-europene dezvoltate, produsul social total prezenta o creștere de trei până la patru ori, iar veniturile reale ale populației au crescut în același răstimp într-o proporție și mai mare. A cotinuat scăderea populației ocupate în agricultură, până la sub 10% în majoritatea țărilor vestice și până la sub 5% în cele mai avansate. În SUA în 1996, peste 80 procente din americani lucrau în universul vast al **serviciilor**.

Postindustrialismul, opulența etc. aduc cu sine **noi șanse de ridicare a calității vieții**, a dezvoltării civilizației și culturii, a înnobilării condiției umane, dar comportă și **riscuri sociale de proporții**.

Riscurile în cauză țin, mai întâi, de posibilitatea unei **catastrofe ecologice** cauzate de poluarea mediului ambiant. Este clar că binefacerile industrialismului modern își pierd valoarea dacă *aerul devine irespirabil și apa nepotabilă* din cauza poluării atmosferei, solului și subsolului.

Riscul mărit se leagă, mai departe, de posibilitatea unei **catastrofe nucleare**, implicate, pe de-o parte, în funcționarea multor centrale producătoare de energie electrică pe baza reacțiilor termonucleare, pe de altă parte, în producerea și stocarea armelor termonucleare de distrugere în masă.

Sursa cea mai mare de risc este și rămâne eventualitatea folosirii **armamentului termonuclear** în scopuri distructive. Sfârșitul „războiului rece” a redus substanțial șansele izbucnirii unui nou război mondial. A rămas, ca posibilitate teoretică, folosirea armelor de distrugere în masă în cadrul unor războaie locale: *crima organizată, comerțul cu carne vie, criminalitatea tehnologică, traficul cu droguri, cu arme și cu substanțe nocive*. Nouă este însă intensitatea lor, *caracterul lor internațional, înlesnit de libera circulație transfrontalieră*, de noile posibilități tehnologice.

La ora actuală, putem evalua gradul de dezvoltare al unei societăți după **numărul de calculatoare** utilizate (sau după puterea de calcul instalată), după cum, în secolul trecut, acest grad se putea evalua *după producția de oțel, sau după lungimea liniilor de cale ferată*.

Datele disponibile privind România, în 1998, arată că un PC funcționează la 14 angajați, pe când în Slovenia la trei angajați, în Cehia la cinci, în Ungaria la șase, iar în Polonia la 10 angajați.

Totodată, **informatizarea** este una dintre formele cele mai pregnante ale *scientificării* activităților sociale, ale pătrunderii tot mai adânci a științei în toate sferele vieții publice și particulare, în cotidianul comun al societăților și indivizilor deopotrivă. Pe măsura informatizării, *crește cerința socială de pregătire științifică și tehnologică superioară a forței de muncă*.

Informatizarea este una dintre cele mai semnificative, (totuși nici pe departe singura) căi a scientizării activităților sociale. *Fiecare pas înainte este condiționat de înnoiri științifice, direct cuplate la cele tehnologice*.

Cercetarea științifică a devenit ramura cea mai dinamică a activităților economico-sociale. O seamă de autori, folosesc, pentru caracterizarea noii trepte a dezvoltării sociale,

termenul de *societate a cunoștinței* (se subînțelege: *științifice*) în care productivitatea și inovația, în toate domeniile, depind direct, concomitent, de realizările teoretice și de aplicațiile cercetării. De pildă, *un computer din ultima generație este de cinci ori mai rapid decât cel din generația precedentă*, fără a fi fost nevoie de mai mult metal sau de mai mult plastic pentru producerea lui, ci doar de mai multă știință. Calculatoarele se îmbunătățesc din generație în generație, în primul rând, *printr-o mai mare investiție de inteligență*, mai puțin prin crearea de noi structuri materiale. Fiecare nouă generație de calculatoare personale se vinde pe piață în ciuda performanțelor sale superioare, *mai ieftin* decât cea precedentă.

Informatizarea și scientizarea induc la rândul lor, desigur, nu numai evidente avantaje, ci și **riscuri**. Este vorba despre riscuri sociale reprezentate de noi posibilități de *control informatic asupra individului*, prin stocarea și mânuirea unor informații asupra persoanei sale, prin pătrunderea ilicită, pe această cale, în intimitatea sferei private a vieții lui.

Sistemul economic capitalist a mai cunoscut o schimbare semnificativă, anume constituirea a ceea ce se cheamă „*economia socială de piață*”.

Concepția unei politici economice orientate în direcția economiei *sociale* de piață are o lungă istorie, care a început încă în anii '80 ai secolului al XIX-lea. Cancelarul Bismarck al Germaniei a „inventat” atunci *asigurarea de sănătate* la nivel național, precum și *asigurarea obligatorie pentru persoanele în vârstă*. Treptat, în Marea Britanie, în Austria și în Statele Unite s-au introdus inspecțiile statale în fabrici, impunându-se respectarea unor reguli de *apărare a sănătății*, precum și *restricții în angajarea femeilor și copiilor* în anumite genuri de activități. Puterea patronilor a fost, treptat, îngrădită și reglementată prin lege.

Această caracteristică a capitalismului postmodern a adus cu sine importante reorientări și regrupări pe eșichierul politic al țărilor dezvoltate. Fără a intra în detaliile unei analize politologice, promotoarele firești ale politicilor economiei *sociale* de piață au fost și sunt *partidele social-democrate (laburiste)*.

După crizele petrolului și ale sistemului monetar internațional din anii '70, Reagan în SUA și Thatcher în Marea Britanie relansează economiile prin metode liberale: *reduceri de impozite, privatizări, reducerea intervenționismului*.

Pe de o parte, partide de stânga – socialiste, social-democrate – preiau și din metodele partidelor liberale în economie, pentru a crește competitivitatea economiilor naționale.

Distincția tradițională dintre „dreapta” și „stânga” politică din țările dezvoltate, fără a dispărea cu totul, s-a relativizat; *toate partidele se consideră adevrate ale economiei de piață, apărătoare ale proprietății private și promotoare* – dar cu accente, în proporții și moduri concrete diferite – *ale unor măsuri de securitate și protecție socială*.

ECONOMIE ANTREPRENORIALĂ

Economia antreprenorială apare ca un *concept bidimensional*:

a). **dimensiunea statică** se referă la proprietatea asupra afacerilor la nivel național (macro);

b). **dimensiunea dinamică** se referă la comportamentul antreprenorial în general.

Antreprenoriatul contribuie la creșterea economică a oricărei țări.

Pe plan internațional, antreprenoriatul diferă în funcție de nivelurile de dezvoltare economică și de structurile instituționale ale fiecărei țări.

De-a lungul timpului, au existat numeroase forme (modele) de antreprenoriat datorită tendințelor și dezvoltării tehnologiilor existente.

În multe țări, legislația fiscală, dezvoltarea sectorului public și înăsprirea condițiilor de intrare pe piață au amplificat *declinul sectorului micilor întreprinderi*.

2.1. TEORII ANTREPRENORIALE. CONCEPȚIA CLASICĂ ȘI NEOCLASICĂ

Teorii antreprenoriale există de foarte mulți ani. Acestea au contribuit la dezvoltarea și formarea antreprenoriatului ca știință.

Dintre gânditorii clasici, care au formulat teorii despre antreprenoriat, cei mai de seamă au fost R. Cantillon și J. B. Say.

Richard Cantillon (1680-1734) a fost primul economist care a folosit termenul *întreprinzător*. Contribuția sa cea mai importantă a constat în recunoașterea faptului că funcția antreprenorială există în sistemul economic atât la nivel *micro*, cât și *macro* (adică în cadrul firmei și în cadrul economiei).

Cantillon a identificat trei forme diferite de antreprenoriat:

a) proprietarii de terenuri, pe care îi numea capitaliști;

b) întreprinzătorii, pe care îi numea arbitri;

c) managerii plătiți.

Într-un anumit sens, *antreprenorul creează echilibru între cerere și ofertă*.

În concluzie, *antreprenorul* lui Cantillon era, în primul rând, un speculator. El trebuia să fie mereu în alertă și să aibă relații, să privească înainte și să fie dispus să-și asume un risc, dar nu neapărat unul inovator. După Cantillon, produsele și procesele dintr-o anumită ramură de activitate erau fixe și de aceea ameliorarea sau inovarea nu aveau prea mare importanță.

Jean-Baptiste Say (1767-1832) consideră că *antreprenorul deține un rol central atât în producerea, cât și în distribuirea bunurilor și serviciilor produse și consumate de societate* în ansamblu. El este primul economist care a văzut *antreprenorul* în primul rând ca și un *manager*. Spre deosebire de alți economiști, Say acordă antreprenoriului o poziție deosebit de importantă în sistemul de producție și consum. *Say îndepărtează atenția de la rolul antreprenorului, tratând activitatea acestuia ca pe o formă superioară de muncă.*

Întreprinzătorii lui Say își dedică timpul, talentul și resursele în direcția producerii, distribuirii și consumului de bunuri și servicii. Ei coordonează atât piețele, cât și firmele. *Antreprenorul de succes are nevoie de o combinație rară de calități și experiențe.* Ca urmare, surplusul de venit al unei firme transformat în răsplată (salariul) antreprenorului, poate și trebuie să fie foarte ridicat.

Alfred Marshall (1842-1924) atribuie un rol remarcabil antreprenorului, atât la nivel macro-, cât și microeconomic. În concepția sa, aportul cel mai important al antreprenorului îl reprezintă *furnizarea de mărfuri deopotrivă cu inovarea și progresul* realizate simultan. Marshall folosește o ilustrație pentru a-și explica teoria: „*Oamenii de afaceri care au fost deschizători de drumuri au adus societății beneficii mult mai mari decât câștigurile lor proprii, deși au murit milionari*”. (1930)

Joseph Schumpeter (1883-1950) a considerat *antreprenorul ca lider și inovator* sau „*motorul principal al sistemului economic*”. În concepția lui Schumpeter, sarcina antreprenorului este de a hotărî care obiectiv trebuie urmărit și nu de a decide cum anume trebuie să se facă aceasta. El nici nu își asumă riscul și nici nu furnizează capitalul; aceste sarcini sunt lăsate în seama bancherului (investitorului).

Schumpeter vede antreprenorul ca pe un *inovator și un lider*, dar nu ca pe un purtător de risc, nici ca pe un capitalist sau un manager. Inovatorul joacă rolul de motor al creșterii economice și *îndepărtează economia de poziția sa de echilibru static*, împingând-o spre o stare de *echilibru superior*.

Frank Knight (1885-1972) susține faptul că antreprenorul contribuie și la progresul economic general. *Urmărind atingerea propriilor scopuri, el va ameliora întotdeauna tehnologiile și modurile de organizare existente.* Antreprenorii au responsabilitatea de a

garanta remunerarea prestabilită pentru toate părțile interesate din cadrul firmei. Aceștia iau decizii pentru care sunt responsabili și apoi garantează plăți fixe factorilor de producție utilizați. Pentru aceasta, este nevoie de suficient capital (propriu sau împrumutat) pentru retribuirea serviciilor garantate. Antreprenorul este în final răsplătit cu profitul remanent, precum și cu prestigiu și satisfacția muncii.

2.2. IMPORTANȚA EDUCAȚIEI ÎN ECONOMIA ANTREPRENORIALĂ

În economia antreprenorială, *ideile și cunoștințele fiind esențiale pentru inovare și creștere economică*, **investiția în resurse umane** este un factor important al menținerii competitivității economice și tehnologice. Formarea resurselor umane de înaltă calificare, din care se alimentează domeniul cercetării-dezvoltării (C-D), necesită timp mai îndelungat, dar investițiile în educație sau alte domenii care susțin procesul de învățare continuă aduc mari beneficii economiei și societății, nu numai pe termen scurt, dar și pe termen lung și foarte lung. Construirea unei solide capacități umane atât de necesară economiei antreprenoriale și spre care se aspiră la nivel european, nu este posibilă fără *susținerea printr-o finanțare adecvată a învățământului, cât și a cercetării*.

În principiu, întreaga populație a unei țări poate constitui o sursă potențială de resurse umane pentru știință și tehnologie (S&T), dar cu cât *segmentul de populație cu nivel înalt al educației formale* este mai consistent, cu atât există o posibilitate mai mare de ocupare în activitatea de C-D.

Dacă în majoritatea țărilor membre ale UE numărul total al cercetătorilor a crescut în perioada 1990-2000 (cu excepția Italiei), în România, ca și în alte țări central și est-europene candidate la aderare, s-a manifestat o tendință contrară.

Situația din diferite țări europene este neomogenă, existând diferențe notabile între țările mari și cele mici, între cele din nord și cele din sud. În țările membre din nordul Europei se poate constata o concentrare tot mai mare de resurse umane.

Specialiștii domeniului apreciază că *țările cu un potențial redus de cercetători nu întrunesc cerințele minime ale economiei bazate pe cunoaștere de tip antreprenorial*. Evoluțiile recente din Suedia și Finlanda, care au stimulat creșterea numărului de cercetători la un nivel deja înalt, constituie un bun exemplu pentru România, unde s-a constatat o diminuare permanentă a numărului de cercetători pe parcursul ultimului deceniu.

După părerea experților, decalajele sunt greu de recuperat atât în sectorul public, dar mai ales în cel privat. Datele relevă că în firmele private europene sunt utilizați numai jumătate din numărul de cercetători în comparație cu SUA și Japonia, unde în sectorul privat

sunt utilizați circa 80% dintre cercetători. Acest fenomen este cu atât mai îngrijorător cu cât se observă că în țările europene evoluția numărului cercetătorilor este contrară celei a absolvenților cu o calificare adecvată cerințelor activității de C-D.

În viitor *economia bazată pe cunoaștere de tip antreprenorial va stimula și mai mult creșterea necesarului de persoane cu o calificare tehnico-științifică înaltă.*

Fenomenul de *îmbătrânire a populației ocupate în cercetare*, care se manifestă tot mai accentuat în țările europene dezvoltate, a început deja să aibă un impact negativ asupra acestui domeniu. Tinerii absolvenți și tinerii cercetători se orientează spre cariere de mai mare perspectivă, în activitate și baremuri de salarizare. *Pierderea unor contingente de tineri*, care au o capacitate mai mare de adaptare la cerințele societății bazate pe cunoaștere și de înnoire continuă a cunoștințelor și calificării profesionale, va accentua fenomenul de îmbătrânire a populației ocupate în știință și tehnologie. *Această tendință constituie o problemă serioasă la nivel european, afectând dinamica noii economii bazate pe cunoaștere.*

Deși, potrivit sondajelor, oamenii de știință se bucură de o bună reputație, *lipsa de atractivitate* a acestui domeniu constituie, în cazul studenților, obstacolul major în calea opțiunii pentru activitatea științifică.

Dacă țările europene, prin tradiție, investesc în toate formele de educație, s-a constatat că investițiile în educația terțiară nu se corelează direct cu numărul absolvenților care optează pentru profesia de cercetător.

Unele țări au experimentat cu succes strategii de atragere și menținere în C-D a unei însemnate părți a segmentului de populație cu înaltă pregătire, în timp ce, în altele, atractivitatea pentru alte profesii sau șomajul sunt factori cu o influență puternică asupra gradului de ocupare din știință și tehnologie.

Datele privind șomajul evidențiază o anumită subtilizare a resurselor umane cu potențial pentru S&T. În țările UE există circa *două milioane de șomeri cu educație* sau experiență adecvată pentru posturi din S&T. În rândul tinerilor cercetători din țările central și est-europene se constată o tendință de *stabilire definitivă a rezidenței în țările europene* mai dezvoltate sau în SUA, care au devenit un punct important de atracție, atât pentru cercetătorii din țările dezvoltate, cât și pentru cei din alte zone ale lumii.

Un aspect important al creșterii numărului de cercetători, care captează atenția experților la nivel european, este stimularea *participării femeilor în activitatea C-D*, prin atragerea lor în universități și apoi în activitatea de C-D.

Societatea bazată pe cunoștințe de tip antreprenorial trebuie să aibă ca esență conceptul de persoană educată. Persoana educată este esențială acum! Ea trebuie să fie

capabilă de a influența prin cunoștințele sale prezentul, ca să nu mai vorbim despre modelarea viitorului. Cunoștințele nu sunt ieftine. Toate țările dezvoltate alocă aproximativ o cincime din PNB producției și răspândirii cunoștințelor. Instruirea școlară formală, școlarizarea tinerilor înainte ca ei să intre în forța de muncă – ia cam o zecime din PNB. Organizațiile care angajează personal cheltuie alte 5 procente din PNB pe *instruirea continuă* a angajaților lor, sau chiar mai mult. De asemenea 3 până la 5 procente în PNB sunt cheltuite pe cercetare-dezvoltare, pentru *producerea de noi cunoștințe*.

Formarea cunoștințelor este cea mai mare investiție în fiecare țară dezvoltată.

Acum patruzeci de ani, persoanele care prestau muncă bazată pe cunoștințe și muncă în servicii formau *mai puțin de o treime din forța de muncă*. Astăzi, aceste persoane constituie *trei pătrimi*, dacă nu *patru cincimi* din forța de muncă a țărilor și proporția lor este încă în creștere. O treime din investiția de capital din țările dezvoltate s-a cheltuit pe echipament pentru tratarea datelor și a informațiilor: computere, faxuri, poștă electronică, televiziune cu circuit închis. Totuși numărul de persoane care depun muncă de funcționari, adică numărul celor cărora le este destinată cea mai mare parte a acestui echipament, a crescut mult mai repede decât producția totală sau produsul național brut.

Cel mai jos nivel de productivitate se înregistrează în locurile de muncă la stat. Peste tot *statul este cel mai mare patron al prestărilor de servicii*. În Statele Unite, de exemplu, o cincime din întreaga forță de muncă este angajată de guvernele federale, statale și locale, predominant în munca de birou de rutină. În Marea Britanie, proporția este aproape de o treime. În toate țările dezvoltate, angajații guvernamentali constituie un procent similar din totalul forței de muncă.

Dacă nu putem învăța cum să creștem productivitatea lucrătorilor cunoașterii și a prestatorilor de servicii și să o creștem repede, țările dezvoltate se vor confrunta cu o stagnare economică și tensiuni sociale severe. Oamenii pot fi plătiți numai în raport cu productivitatea lor. Productivitatea lor creează fondul comun de valori din care sunt apoi plătite salariile. Dacă productivitatea nu urcă, cu atât mai mult dacă scade, venituri mai mari *reale* nu pot fi plătite.

Lucrătorii cunoașterii, cu trecerea timpului, trebuie să suporte o reducere a venitului real dacă productivitatea lor nu crește. Mulți prestatori de servicii depun o muncă ce pretinde o oarecare îndemânare și relativ puțină educație. Dacă o economie, în care productivitatea prestatorilor de servicii este scăzută, încearcă să le plătească acestora salarii cu mult peste ceea ce aduce productivitatea lor, *inflația* începe să erodeze venitul real al fiecăruia. Și nu după mult timp, *inflația va crea atunci tensiuni sociale serioase*. Dacă prestatorii de servicii ar

fi plătiți totuși în funcție de productivitatea lor, distanța dintre venitul lor și cel al „privilegiaților”, adică al lucrătorilor cunoașterii, se va mări treptat – creând iarăși tensiuni sociale severe.

O bună parte din *munca în servicii nu diferă prea mult de munca ce constă în a produce sau a distribui bunuri*. Aceasta include unele funcții ca procesarea de date, facturarea, răspunsul la întrebările clienților, tratarea cererilor de asigurare, eliberarea de carnet de conducere pentru automobiliști – de fapt, aproape două treimi din munca făcută în birourile guvernamentale și aproape o treime sau mai mult din toată munca de funcționar și munca în servicii depusă în întreprinderi, în universități, în spitale ș.a.m.d. Aceasta este de fapt „muncă de producție”, care *diferă de munca depusă într-o fabrică doar prin aceea că este prestată într-un birou*. Dar chiar și această muncă trebuie „restructurată” înainte de a deveni productivă. Ea trebuie să fie studiată și restructurată pentru a-și aduce o contribuție optimă și pentru a-și îndeplini obiectivele.

În lucrul supra productivității în domeniul fabricării și mișcării lucrurilor, sarcina este dată și determinată. Când Frederick W. Taylor a început să studieze încărcatul nisipului cu lopata, putea lua ca de la sine înțeles faptul că nisipul trebuie luat cu lopata. O bună parte a muncii constând în producerea sau distribuirea bunurilor, sarcina este de fapt „pe măsura mașinii”: muncitorul individual servește mașina.

În munca bazată pe cunoștințe și practic în orice muncă în servicii, mașina servește muncitorul. Sarcina nu este dată: trebuie să fie determinată, iar întrebarea „*Care sunt rezultatele așteptate din această muncă?*” nu este ridicată aproape niciodată în vreun studiu tradițional al muncii sau în managementul științific. Dar este problema-cheie în a-i face productivi pe lucrătorii cunoașterii și pe prestatorii de servicii. Și este o problemă care cere decizii riscante. De obicei nu există un răspuns corect; există doar alegeri, iar rezultatele trebuie să fie clar specificate, dacă vrem să ajungem la productivitate.

2.3. DOMENII DE SUCCES ÎN ANTREPRENORIAT

„*Antreprenorul scoate resursele economice dintr-un domeniu cu productivitate scăzută și le introduce într-un domeniu cu productivitate ridicată și cu randament mai mare*”. Este definiția lui Say care nu ne spune cine este acest „antreprenor”. Deoarece Say a inventat acest termen acum aproape 200 de ani, a existat o confuzie totală asupra definițiilor „antreprenorului” și „sistemului antreprenorial”.

În Statele Unite, de exemplu, antreprenorul este deseori definit ca cineva care își începe propria sa afacere de proporții mici. Într-adevăr, cursurile despre sistemul

antreprenorial, obișnuite în școlile americane de afaceri, au la origine cursurile despre cum poți să începi o mică afacere proprie. Dar nu orice mică afacere nouă este antreprenorială sau reprezentativă pentru sistemul antreprenorial.

Activitatea antreprenorială constă în reformarea și revoluționarea modului de producție, exploatând o invenție sau, mai general, o posibilitate tehnologică inedită, în scopul obținerii unui nou produs sau serviciu.

Există o numeroasă terminologie ce poate defini sistemul antreprenorial. Ne referim aici la *antreprenor, întreprinzător, investitor* (vezi pag. 1).

Procesele de producție din economiile contemporane dezvoltate recunosc legitimitatea luării în considerare atât a *factorilor clasici* (munca, capitalul și pământul) cât și a *neofactorilor* (știința, progresul tehnic și antreprenoriatul). De aceea în prezent neofactorii de producție (știința și antreprenoriatul) devin proprii sistemelor economice bazate pe concurență și liberă inițiativă. În acest sens firmele sunt permanent preocupate în găsirea celor mai adecvate modalități de combinare a factorilor de producție care să le permită obținerea maximei eficiențe și profitabilități.

Exemple recunoscute de practicarea activității antreprenoriale sunt în domenii ca:

- a) alimentația publică (firma McDonald);
- b) comerțul (firma Mark&Spencer);
- c) producție (firma General Electric).

a) Întreprinderea inițială **McDonald** a fost și este de tip antreprenorial.

Produsul său final a fost ceea ce orice restaurant american decent produsese cu ani în urmă. Dar, aplicând concepte și tehnici de management, standardizând produsul, proiectând tehnologia și uneltele, totul pe baza analizei muncii care urma să fie depusă și apoi, stabilind standardele necesare, McDonald a reușit să crească randamentul resurselor și să creeze o nouă piață și un nou consumator. Aceasta este economia antreprenorială.

Antreprenorii sunt o minoritate printre noile firme, ei *crează ceva nou, ceva diferit*; ei schimbă sau transformă valori.

b) **General Electric Company** (GE), una dintre cele mai mari firme din lume, veche de mai bine de 100 de ani, are o istorie lungă în inițierea de afaceri noi, antreprenoriale, pe care, pornind de la zero, le-a transformat în industrii de mărimi considerabile. GE nu s-a rezumat la antreprenoriat numai în domeniul productiv. GE Credit Corporation a determinat, într-o mare măsură, *transformarea sistemului financiar american*, schimbare ce s-a extins rapid în Marea Britanie și în Europa Occidentală.

c) **Mark&Spencer**, o mare firmă e negustori britanici, are mai multe elemente antreprenoriale și inovatoare decât orice altă companie din Europa Occidentală a ultimilor cincizeci de ani și a avut un impact mai mare asupra economiei britanice, chiar asupra societății britanice, decât orice alt agent de schimb din Marea Britanie.

Sistemul antreprenorial nu este restrâns doar la instituțiile economice.

d). **Universitatea modernă** a apărut ca invenție a unui diplomat și funcționar public german, Wilhelm von Humboldt, care în 1809 a conceput și fondat Universitatea din Berlin, cu două obiective clare:

- să preia conducerea intelectuală și științifică de la francezi și să o dea germanilor;
- să capteze energiile eliberate de Revoluția Franceză și să le întoarcă chiar împotriva francezilor, mai ales a lui Napoleon.

Șaizeci de ani mai târziu, în jurul anului 1870, însăși Universitatea germană și-a pierdut importanța, iar ideea de universitate, a lui Humboldt, a trecut Atlanticul în Statele Unite. Acolo, la sfârșitul Războiului civil, vechile „colegii” ale perioadei coloniale „mureau de bătrânețe”. În 1870, Statele Unite nu aveau decât jumătate din studenții pe care îi avuseseră în 1830, cu toate că populația se triplase. Dar, în următorii treizeci de ani, o pleiadă de directori ai universităților americane au creat și au construit noua „*universitate americană*” – incontestabil nouă și incontestabil americană. Acestea, după primul război mondial, au câștigat, pentru Statele Unite, supremația în lume pentru activitatea științifică și pentru cercetare, exact așa cum Universitatea „Humboldt” câștigase supremația pentru activitatea științifică și de cercetare pentru Germania, cu un secol în urmă.

După al doilea război mondial, o nouă generație de *antreprenori academici americani au introdus iar noul*, construind *universități particulare și metropolitane*. Acestea au constituit în ultimii 30 de ani un sector de dezvoltare majoră în învățământul superior american. Marea parte a acestor școli noi pare să difere foarte puțin prin programul de învățământ de instituțiile mai vechi. Dar ele au fost desemnate în mod deliberat pentru o *piață nouă și diferită*, mai degrabă *pentru oameni care se află la jumătatea carierei*, decât pentru tineri proaspăt ieșiți de pe băncile liceelor; mai degrabă pentru studenții marilor orașe *care fac naveta* la universități decât pentru studenți care locuiesc într-un campus și frecventează cursurile de zi; pentru studenții cu pregătire diversificată, eterogenă și nu pentru puștii de la colegiile din tradiția americană. Acestea au fost un răspuns la o schimbare majoră pe piață, la o schimbare în statutul acordării de diplome în colegiu, de la clasa superioară la clasa mijlocie

și un răspuns la schimbarea majoră în ceea ce înseamnă a urma cursurile unui colegiu. Ele reprezintă sistemul antreprenorial.

Educația înseamnă antreprenoriat, iar profesorul are rolul de antreprenor. Ca orice antreprenor și profesorul trebuie să-și asume riscuri, nu trebuie să le evite. În prezent aceste riscuri țin de trecerea de la un sistem de învățământ superior clasic spre un *sistem de învățământ superior modern*.

În această trecere, apar câteva elemente distincte cum ar fi:

-în forma clasică studentii învață de la profesor, iar în varianta modernă, aceștia trebuie să *învețe de la mai multe persoane din domenii diferite* (specialiști în științe, psihologi, ingineri);

-până acum studentul avea un rol pasiv, în învățământul modern îl implică pe acesta în *a participa activ la schimbul de idei*;

-în forma clasică, primează învățarea în organizație, aceasta cu siguranță trebuie înlocuită cu forma modernă unde apare *învățarea prin descoperire*;

-nu este de neglijat că forma clasică promovează învățământul prin atingerea țintei, pe când forma modernă va promova *învățământul pentru a ajunge la ținte*.

Toate acestea pot fi posibile, dacă și universitățile din România, vor accepta să implementeze așa cum au făcut și universitățile din SUA, Germania, Austria, Noua Zeelandă spiritul antreprenorial.

Spre deosebire de spațiul românesc în care sunt dese confuzii terminologice, în Germania s-a constatat **o distincție clară între antreprenor / întreprinzător și investitor. Antreprenorul / Întreprinzătorul este cel ce vine cu Ideea, iar Investitorul vine cu Bani.** Pot să fie și aceeași persoană („un cumul de funcții”) dar cel mai frecvent caz este cel în care sunt persoane distincte. Investitorul trebuie să creadă în Idee. Iar Antreprenorul / Întreprinzătorul trebuie să vină și el cu o sumă minimă, sau să garanteze cu bunurile sale, pentru a participa și el la **asumarea riscului**.

Conferința de la Lisabona din 2000 a trasat „Strategia Lisabona” prin care se preconiza ca în 10 ani (deci până în 2010) *economia UE să fie cea mai competitivă din lume*. Din păcate azi, UE este departe de obiectivul propus. Mai mult, SUA și Japonia au avut creșteri mai mari.

Pentru a realiza o creștere economică și a standardului de viață, este nevoie ca Europa să stimuleze inovația și spiritul antreprenorial. Astfel, pe de-o parte decalajul față de competitori se va accentua, iar pe de altă parte chiar **inovatorii și antreprenorii vor migra în spații economice mai favorabile**, lucru facil într-o lume globalizată.

ANTREPRENORIATUL ECONOMIC

Asistăm la o adevărată proliferare a termenilor asociați celor de antreprenor și antreprenoriat. Se discută din ce în ce mai frecvent despre *antreprenori sociali*, *antreprenori morali*, *politici sau instituționali*, *antreprenori publici sau civici*.

Termenul *antreprenor* a fost folosit inițial în cadrul teoriei economice clasice pentru a desemna *fondatorul unei întreprinderi* de afaceri al cărui rol esențial era acela de a decide ce cantități trebuie produse și la ce prețuri, în scopul obținerii de profit. *Semnificația originală a termenului a fost însă schimbată* prin contribuția economiștilor, dar și a unor autori din afara domeniului economiei.

Peter Drucker ne amintește că termenul *antreprenor* își are originea în economia franceză din secolele al XVII-lea și al XVIII-lea, fiind folosit pentru a indica acea persoană care inițiază un proiect sau o activitate semnificativă. Cel care a inventat literalmente termenul, în jurul anului 1800, a fost economistul francez Jean Baptiste Say. Antreprenorul (*entrepreneur*), spunea Say, este acea persoană care „*transferă resursele dintr-o zonă cu productivitate mai scăzută într-una cu productivitate mai înaltă și cu profit mai mare*”, creând, prin urmare, valoare.

Faptul că Say ne-a spus doar *ce este* antreprenorul, dar nu și *cine este* el, a creat o totală confuzie cu privire la definirea termenilor „antreprenor” și „antreprenoriat”.

În mare parte, confuzia este datorată și semnificațiilor diferite în țări diferite.

a) *Germanii, de exemplu, identifică antreprenoriatul cu puterea și proprietatea*. Antreprenorul este persoana care își conduce propria afacere, termenul fiind folosit mai degrabă pentru a face distincția dintre „șeful” care are în proprietate o afacere și „managerul profesional” („forța de muncă” angajată pentru gestionarea afacerii).

b) *În SUA*, ca și în țările de limbă engleză, semnificația termenului *antreprenor* este legată de *acea persoană care inițiază o afacere proprie, de mici dimensiuni*. Pe scurt, *noutatea, proprietatea și dimensiunile (mici) ale unei afaceri ar reprezenta, în esență, caracteristicile antreprenorului*.

Aceste caracteristici nu pot fi considerate suficiente pentru definirea antreprenoriatului.

Exemplul 1: O familie care decide să-și inițieze propria afacere, fie că aceasta se referă la deschiderea unui nou magazin de delicatese într-un cartier sau pe o stradă în care mai există și altele de acest gen sau a unui alt restaurant (mexican, indian etc.) într-o suburbie a unui orașel din America, în ciuda faptului că întrunește condițiile asociate ideii de antreprenoriat (afacere nouă, de mici dimensiuni, aflată în proprietatea inițiatorului), nu poate fi considerată cu adevărat antreprenorială. De ce? Cu toate că își asumă un risc (inevitabil în inițierea oricărei afaceri), familia respectivă *acționează totuși pe o cale bătătorită*. Adică, *ceea ce și-a propus ea să facă a mai fost făcut de nenumărate ori înaintea ei*. Din această perspectivă, demararea unei afaceri proprii, de mici dimensiuni, cu siguranță nu înseamnă antreprenoriat.

Exemplul 2: McDonald's, ca și familia din exemplul anterior, nu a inventat nimic, în sensul că „produsele” sale erau asemănătoare celor oferite cu mult timp înainte de orice alt restaurant american decent: meniuri relativ ieftine pentru cei dispuși să mănânce „în oraș”. Totuși *McDonald's a reușit să creeze o „noutate” pe piața americană, diferențiindu-se* astfel de multe alte afaceri asemănătoare. Secretul succesului s-a datorat încercării de a răspunde cerințelor consumatorilor într-un alt mod decât cel obișnuit. Întrebându-se *„care este valoarea nou adăugată pentru consumator?”*, *McDonald's a intuit răspunsul potrivit: prin standardizarea industrială a „produsului”*. Aceasta a implicat cerința proiectării detaliate a procesului de producție și de instruire a angajaților în funcție de fazele sau ciclurile sale și, bineînțeles, stabilirea standardelor asociate fiecărui ciclu de producție. *Fundamentând procesul de instruire pe studii amănunțite de analiză a muncii și prin raportare permanentă la standardele predefinite, McDonald's a reușit nu doar să obțină profit și să-l sporească, ci să și creeze o nouă piață și, implicit, noi categorii de consumatori.*

Crearea unei *piețe noi* sau a unei *valori nou adăugate pentru consumatori* reprezintă, ingredientele ce diferențiază antreprenoriatul de alte tipuri de inițiative.

Cele două exemple aparent asemănătoare cu privire la demararea unor afaceri noi ilustrează extrem de elocvent semnificația termenului *antreprenoriat*. Deținerea proprietății asupra unei afaceri, noutatea și dimensiunile mici nu reprezintă neapărat caracteristicile *sine qua non* ale antreprenoriatului sau spiritului antreprenorial. *Adevărații antreprenori sunt cei care creează ceva nou sau diferit de ceea ce s-a făcut înainte*. Antreprenorii sunt cei care „schimbă sau transformă valori”, ceea ce și explică „minoritatea” acestei categorii de persoane în rândul celor ce demarează afaceri noi. Încă de acum două sute de ani, J. B. Say oferea termenului definit de el ca *entrepreneur* aproape aceeași semnificație. „*Transferând resursele*” din zone cu productivitate mai mică în cele cu productivitate mai înaltă, creând valoare, *făcând ceva diferit de ceea ce a mai fost făcut*, antreprenorul lui Say este persoana care tulbură, deranjează sau dezorganizează acordul, consensul, ordinea prestabilită.

3.1. „OMUL DE ACȚIUNE” ȘI MODELUL ANTREPRENORIAL AL LUI SCHUMPETER

În secolul XX, personalitatea cea mai importantă, care a schimbat sensul termenului *antreprenoriat* din perspectiva gândirii economice, a fost Joseph Schumpeter (prin lucrările din anii 1911, 1934). Ca și Say, Schumpeter s-a distanțat de teoriile economice clasice, centrate pe ideile de echilibru și optimizare, recunoscând totodată contribuția economistului francez Say la definirea conceptelor de antreprenor și antreprenoriat.

Distanțându-se de teoriile economice dominante la începutul secolului XX, Schumpeter își dezvoltă propria teorie economică prin promovarea conceptului de „dezvoltare” (echivalentul, în termeni moderni, al conceptului de *schimbare*). *Dezvoltarea nu are nimic de a face cu „adaptarea”*. Adaptarea este „statică”, ceea ce înseamnă că schimbarea, în cel mai fericit caz, se produce ca urmare a presiunilor sau cerințelor unor forțe exterioare vieții economice. „Statică”, în concepția lui Schumpeter, poate fi observată în rândul artizanilor sau a fermierilor.

De exemplu, acționând în spiritul tradiției, fermierul va continua să-și producă recolta, an după an, neconținut, apelând la aceleași mijloace și metode de producție și rămânând astfel captiv în propriul univers de muncă și de viață. Deși ambele categorii de meseriași sunt dornice să muncească din greu în scopul obținerii unui profit, ele acționează în cadrul unor limite date, ceea ce înseamnă că, în principiu, nu sunt în niciun caz interesate de realizarea unor schimbări profunde, radicale sau „noi din punct de vedere calitativ”. În concepția lui Schumpeter, „dezvoltarea” și „adaptarea” nu pot fi tratate în niciun caz ca alternative ale schimbării.

În concepția lui Schumpeter, singurele persoane care pot contribui la „dezvoltarea economică” sunt *liderii*, respectiv acei actori economici ce dispun în aceeași măsură de energia și motivația de a acționa diferit, *de a deschide un drum nou*. În ediția lucrării sale din 1911, Schumpeter descrie *liderul* ca fiind „*omul de acțiune*”, adică *acea persoană care nu acceptă niciodată realitatea sub forma în care se prezintă aceasta la un moment dat*.

Spre deosebire de „*omul static*”, a cărui singură motivație în inițierea și derularea unei afaceri este aceea de a-și satisface propriile necesități, *liderul* sau „*omul de acțiune*” este impulsivat de alte tipuri de necesități, respectiv *puterea și dorința de autorealizare*. În formularea lui Schumpeter, „*omul de acțiune*” „*își obține satisfacția din poziția de putere și prin procesul de creație*”.

Dacă „*persoana statică*” reprezintă punctul de referință pentru teoria economică statică, „*omul de acțiune*” reprezintă provocarea adresată acesteia, ilustrată prin promovarea

teoriei economice a dezvoltării. Acesta este contextul în care Schumpeter introduce ideile sale despre antreprenori și antreprenoriat, dezvoltând ceea ce numim azi *teoria schumpeteriană a antreprenoriatului*.

„Antreprenorul”, afirmă Schumpeter, „este Omul nostru de Acțiune în sfera economiei. El este lider economic, un lider real și nu doar aparent, cum este liderul static”. *Ceea ce diferențiază antreprenorul sau „omul de acțiune” de persoana statică este curajul, viziunea, spiritul creativ, capacitatea de a iniția ceva calitativ nou, de a recombina sau de a imagina noi combinații ale unor resurse deja existente. Din această perspectivă, antreprenorul nu este neapărat persoana care inventează ceva nou, ci acea persoana care imaginează „noi căi de a folosi mijloacele existente”, respectiv de a face noi combinații în sfera economică. Ce înțelege Schumpeter prin „noi combinații”? Iată câteva ilustrații oferite de autor:*

a) „*introducerea unei calități noi a unui bun sau a unei alte folosințe a unui bun deja existent*”;

b) *o nouă metodă de producție*;

c) *deschiderea unei piețe noi și schimbarea organizării economice, de exemplu, prin fondarea unui trust, stabilirea unei mari corporații*.

În timp ce „*omul de acțiune*” (antreprenorul) imaginează noi combinații și mijloace de a le pune în practică, luptându-se totodată cu blocaje create de inerția, opoziția, rezistența altora față de acțiunile lui, *persoana statică acceptă lucrurile așa cum sunt*, este inertială, rutinieră, „rațională”, rezistentă la schimbări și ostilă față de acțiunile nonconformiste ale altora.

Toate populațiile pot fi împărțite într-un număr mic de oameni de acțiune și o mare masă de indivizi statici, nonantreprenoriali, lucru valabil nu numai pentru sfera economică, ci și pentru alte sectoare ale societății.

Ceea ce transformă o persoană creativă, imaginativă, cu idei combinatorii într-un adevărat antreprenor ține de forța interioară și hotărârea lui de a le transpune în practică prin asumarea riscului și a incertitudinii. Pentru obținerea succesului într-o acțiune antreprenorială, liderul este nevoit să coopereze cu alți oameni. Din nefericire, după cum a insistat autorul de-a lungul întregii argumentații, majoritatea oamenilor este reprezentată de persoane statice, nedoritoare de asumare a riscului și a inovației.

Autorul oferă o listă a caracteristicilor ce diferențiază persoanele statice de cele nonstatice. Câteva dintre cele mai importante sunt ilustrate în tabelul următor:

Omul de acțiune	Persoana statică
dinamic	stagnantă
tulbură echilibrul	caută echilibrul
face ceva nou	repetă ceea ce s-a mai făcut
activ, energic	pasivă, lipsită de energie
lider	adept
realizează noi combinații	acceptă mijloacele existente de acțiune
nu resimte nicio rezistență internă la schimbare	resimte o puternică rezistență la schimbare
alege intuitiv dintr-o multitudine de alternative noi	alege rațional dintre alternativele existente
motivată de putere și bucuria creației	motivată exclusiv de necesități care, odată satisfăcute, stopează acțiunea
nu dispune de resurse, însă împrumută de la bănci	nu dispune de resurse și nu are nevoie de altele noi

Soluția antreprenorială pentru ieșirea din dilemă este aceea de a angaja („cumpăra”) forța de muncă a altor oameni. În felul acesta, ei vor putea fi determinați să acționeze în spiritul cerut de antreprenor. Pentru a „cumpăra” cooperarea angajaților, antreprenorul are însă nevoie de bani. Cum îi obține? Împrumutându-se de la bănci (sau capitaliști) care, în felul acesta, devin finanțatoare ale proiectelor antreprenorului.

Antreprenoriatul reprezintă acel tip de dezvoltare sau schimbare economică dinamică (prin opoziție cu cea statică, reactivă), cu o esență ce constă în realizarea unor noi combinații transpuse în viața reală de către un lider, adică de „omul de acțiune”.

Ca și în ediția din 1911, în cea din 1934, conceptul de „*noi combinații*” reprezintă tema centrală pentru teoria schumpeteriană a antreprenoriatului. Ce înseamnă o „*nouă combinație*” din punctul de vedere al antreprenorului? O „*nouă combinație*” sau, altfel spus, o „**inovație**” este descrisă de obicei ca o nouă modalitate de combinare, într-o manieră inovatoare, a „resurselor”, „materialelor” sau a „mijloacelor de producție existente”. Schumpeter enumeră *cinci* astfel de posibile combinații sau inovații: „**un nou bun**”, „**o nouă metodă de producție**”, „**o nouă piață**”, „**o nouă sursă de materii prime sau de bunuri semiprelucrate**” și „**o nouă organizare a unei industrii**”.

Există o cerință suplimentară, dar categorică pentru calificarea unei persoane ca antreprenor: **obținerea profitului**. Altfel spus, toate celelalte condiții fiind îndeplinite, **până ce nu apare și un profit, nu există antreprenoriat**. Prin urmare, din perspectiva lui

Schumpeter, procesul antreprenorial demarează cu etapa producerii unui bun și *se finalizează doar în momentul în care profitul obținut se află în buzunarul antreprenorului.*

Rezumând, concepția schumpeteriană asupra antreprenoriatului, dezvoltată în cadrul teoriei mai cuprinzătoare a dezvoltării economice, este centrată pe promovarea câtorva teme și concepte considerate esențiale pentru descrierea procesului antreprenorial:

- a) *inovație* (respectiv capacitatea de a imagina „noi combinații” în sfera economiei);
- b) *asumarea riscului și incertitudinii* (asociate punerii în practică a „noilor combinații”);
- c) *obținerea profitului.*

Dincolo de limitele sau criticile ce pot fi formulate (având în vedere mai ales etapa istorică în care și-a dezvoltat teoria), concepția lui Schumpeter asupra antreprenoriatului rămâne încă una dintre cele mai interesante, valide și suportive pentru dezvoltările ulterioare.

3.2. MODELUL DE ANTREPRENORAT AL LUI PETER DRUCKER

La sfârșitul secolului XX (1985-1993), aproape după un secol de la apariția primei ediții din 1911 a lucrării lui Schumpeter, Peter Drucker își promovează propria teorie asupra antreprenoriatului.

Pornind de la definițiile lui J. B. Say și cea a lui Schumpeter cu privire la antreprenoriat, P. Drucker adaugă câteva noi elemente și interpretări.

a) *În primul rând*, întrebându-se cine sunt antreprenorii, Drucker oferă un răspuns în mare parte asemănător celui formulat de Schumpeter. Antreprenorii, argumentează autorul, *nu sunt capitaliști*, deși, în mod cert, au nevoie de capital pentru a-și pune în practică ideile. Ei nu sunt *nici investitori*, cu toate că își asumă, în mod evident, riscuri. Antreprenorii *nu sunt neapărat patroni sau proprietari*, îi putem regăsi deseori ca **persoane ce lucrează individual sau ca simpli angajați într-o întreprindere**. Spiritul antreprenorial se referă la capacitatea de confruntare cu *luarea unei decizii și de asumare a riscului și incertitudinii*. Este puțin probabil ca oamenii care au nevoie de stabilitate și certitudini (persoanele statice) să ajungă vreodată antreprenori de succes.

b) *În al doilea rând*, ca și Schumpeter, Drucker afirmă că „norma” unei economii sănătoase este reprezentată mai degrabă de *dezechilibrul dinamic* creat de *antreprenorul inovator* decât de echilibru și optimizare. Prin urmare, **schimbarea** (în sensul acțiunii de creare a unor valori și a unor „satisfacții” diferite) și **inovarea** sunt considerate elemente esențiale și indispensabile pentru definirea antreprenoriatului. Antreprenorul, afirmă Drucker,

este persoana care „întotdeauna caută schimbarea, reacționează la ea și o exploatează ca oportunitate”. **Iar mijlocul prin care antreprenorii caută schimbarea este inovarea.**

Antreprenorii de succes nu se vor mulțumi niciodată doar cu rezultatele acțiunilor de modificare sau îmbunătățire a ceea ce există deja. Antreprenorii ce își închipuie că pot crea ceva mare și, pe cât se poate, cât mai repede posibil, sunt sortiți eșecului. Peter Drucker face distincția dintre „inovarea tehnică” (echivalentul „invenției tehnologice”) și „inovarea socială” sau „inovarea economică”.

a) De exemplu, o *inovație socială* care a produs schimbări radicale în modul de funcționare a întregii economii a fost conceperea sistemului de cumpărare prin *plata în rate*. Oriunde a fost introdus acest sistem, indiferent de nivelul productiv al economiei respective, s-a constatat o deplasare a accentului dinspre latura ofertei spre cea a cererii.

b) *Spitalul*, în forma sa modernă (o inovație socială introdusă în perioada Iluminismului secolului al XVIII-lea) reprezintă o altă ilustrare a succesului *inovațiilor sociale* prin comparație cu cele tehnice. Impactul acestei inovații asupra sistemului de ocrotire a sănătății se pare că a depășit cu mult toate progresele tehnice din medicină.

Inovarea poate fi considerată o disciplină care, ca orice disciplină, poate fi învățată și practică. Inovarea sistematică presupune „căutarea deliberată și organizată a schimbărilor, precum și analiza sistematică a oportunităților pe care astfel de schimbări le-ar putea oferi pentru inovarea economică și socială”.

Sursa fundamentală a schimbării este „Neașteptatul”. Nici un alt domeniu, remarcă Drucker, nu oferă oportunități mai mari pentru inovare decât *succesul neașteptat*. Cu toate acestea, cei mai mulți oameni tind să nu observe, să neglijeze sau chiar să respingă mesajele transmise de acesta. Explicația are în vedere tendința naturală a oamenilor de a considera că tot ceea ce a mers bine o perioadă suficient de lungă de timp este firesc, normal și, prin urmare, „trebuie să continue pentru totdeauna”. Atunci când o persoană atentă îi sesizează potențialul și începe să-i exploateze oportunitatea, ea poate fi considerată un inovator de succes.

Să ilustrăm modul de raportare la succesul neașteptat prin două exemple:

Exemplul 1 – Timp de 130 de ani, cunoscuta companie americană DuPont s-a limitat la fabricarea armamentului. În anul 1928 un asistent de cercetare a lăsat un aprinzător în funcțiune peste week-end. Luni dimineața, chimistul de serviciu a descoperit că materialul din boiler se coagulase în fibre.

După alți zece ani, DuPont a descoperit, prin analiză sistematică, procesul de fabricare a nailonului.

Deci perlonul (fibra de nailon) a fost descoperit și a ajuns să fie produs printr-un accident.

Germanii, adevărații pionieri ai chimiei polimerilor încă din timpul Primului Război Mondial, ar fi putut descoperi fibra polimerizată cu zece ani mai devreme decât a făcut-o DuPont. Totuși, pentru că nu și-au planificat experimentul și, în consecință, nu au luat în considerare nici rezultatele, oportunitatea inovării a fost exploatată de altcineva.

Morala: Succesul neașteptat nu reprezintă doar o oportunitate pentru inovare, ci soliciță inovarea.

Exemplul 2 – Un alt exemplu ce ilustrează modul de raportare la „disciplina inovării” este oferit de istoria IBM. La începutul anilor '30, IBM a proiectat prima mașină de calcul modernă, în fapt, un aparat electromecanic pentru ținerea contabilității, destinat în principal băncilor. În perioada depresiunii economice de la începutul anilor '30, băncile nu au fost însă dornice să cumpere aparatul. Cu toate acestea, IBM a continuat să producă aparatul și să-l stocheze.

Când IBM traversa o perioadă dificilă din punctul de vedere financiar (fiind aproape în pragul falimentului), o *simplă întâmplare* a revigorat vânzările IBM. Iar întâmplarea a fost datorată unei invitații la o cină primită de fondatorul companiei, Thomas Watson Sr. O doamnă ce se afla în dreapta sa, recomandându-se ca fiind directoarea Bibliotecii Publice din New York, și-a manifestat interesul pentru aparatul de contabilizare realizat de IBM. A doua zi dimineața, la ora deschiderii bibliotecii, Watson Sr. intra pe porțile ei. Peste două ore ieșea de acolo cu un ordin de cumpărare suficient de substanțial pentru a acoperi cel puțin cheltuielile de personal pentru următoarea lună, astfel salvând compania.

Peste 15 ani, IBM producea unul dintre *primele computere*, destinat în principal activității științifice. S-a dovedit însă că firmele de afaceri erau interesate de cumpărarea acestei „*minuni științifice*” pentru scopuri mult mai pragmatice și pământești decât cele pur științifice și anume evidența salariilor. Compania Univac, creatoarea unuia dintre cele mai avansate computere, nu dorea însă să-și „înjosească” miracolul științific, oferindu-l lumii de afaceri pentru calculul salariilor. IBM a reacționat imediat. Intuind că s-ar pute afla în fața unei oportunități generatoare de succes, și-a reprojectat propriul model de computer, folosind de fapt ceea ce crease competitorul său, Univac. IBM a devenit lider pe piața computerelor.

Morala: Oportunitatea, dacă nu este sesizată intuitiv și analizată sistematic sau rațional pentru a înțelege sensul solicitărilor pe care le impune, nu are șanse de succes.

Ca și *succesul neașteptat*, *eșecul neașteptat* trebuie perceput ca un indiciu al unei oportunități inovatoare ce soliciță însă observație atentă, perspectivă, viziune.

Antreprenorii de succes sunt cei ce știu să învețe nu doar din propriile eșecuri, cât mai ales din ale altora.

Un alt exemplu „legendar” ce demonstrează modul prin care un eșec a putut fi perceput ca oportunitate inovatoare și transformat în succes:

Exemplul 3 – În 1957, Ford Company era considerată un competitor important în trei din cele patru piețe americane de automobile. Modelul Edsel a fost proiectat pentru segmentul „upper-middle”, segment pentru care cel mai mare rival al lui Ford, General Motors, producea

deja modelele Buick și Oldsmobile. După cel de-al doilea război mondial, segmentul „upper-middle” s-a dovedit a avea dezvoltarea cea mai rapidă pe piața auto. În acest context, Ford Motor Company a făcut eforturi deosebite pentru proiectarea modelului Edsel (cercetarea pieței, a preferințelor consumatorilor cu privire la estetică și stil, stabilirea celor mai înalte standarde de control al calității etc.). Cu toate acestea, Edsel s-a dovedit a fi un eșec total. În urma investigațiilor întreprinse, a apărut, bineînțeles, reacția companiei Ford: crearea unui nou model, Thunderbird, considerat de altfel *cel mai mare succes al unei mașini americane*, după introducerea pe piața auto a *modelului T* lansat de Henry Ford Sr.

Morala: Un eșec în afaceri poate fi transformat în succes. Principala condiție este de a analiza cauzele eșecului și de a sesiza oportunitățile pentru schimbare create de acesta. Procedând în felul acesta, compania Ford a ajuns să recâștige poziția de lider pe piața auto americană.

Oportunități de schimbare și inovare pot apărea însă și din mediul extern. O interesantă ilustrare a modului de exploatare a unui eveniment exterior este oferită de situația creată la începutul anilor '50, când a apărut televiziunea. Având în vedere că America de Nord nu a putut fi considerată niciodată o țară „cumpărătoare de cărți” (în mare măsură datorită existenței bibliotecilor publice gratuite) și, totodată, constatându-se preferința unui număr din ce în ce mai mare de americani de a-și petrece timpul în fața ecranelor TV, așteptarea editorilor era că *vânzarea de cărți se va confrunta cu o scădere dramatică*. Din fericire, *s-a produs exact fenomenul invers*, adică în loc să scadă, vânzarea de cărți în SUA a crescut de când a apărut televiziunea.

În ciuda faptului că în percepția comună era acceptat faptul că o librărie, pentru a avea succes, trebuie localizată lângă o universitate și, preferabil, în spații în care se solicitau chirii mici, o serie de retaileri (în special magazine din Minneapolis și Los Angeles) au început să deschidă lanțuri întregi cu departamente pentru vânzarea cărților în centrele de shopping (în special supermarketuri) cu trafic mare. Succesul a fost extraordinar, mai ales că „afacerea” cu departamentele pentru vânzarea cărților continuă să înflorească, fiind considerată una dintre afacerile cu cea mai rapidă dezvoltare din toată țara.

Instituțiile ofertante de *servicii publice* se confruntă cu obstacole și provocări diferite de cele ale lumii de afaceri, pentru a deveni antreprenoriale, ele vor trebui să învețe să privească schimbările sociale, tehnologice, economice și demografice ca oportunități de inovare și schimbare. Dacă nu se va întâmpla așa, aceste instituții se vor afla în incapacitatea de a-și îndeplini misiunea în situații permanent schimbătoare, pierzându-și astfel credibilitatea și legitimitatea.

ANTREPRENORIATUL SOCIAL

Deși practica antreprenoriatului social este considerată a avea o istorie relativ îndelungată, domeniul propriu-zis de studiu s-a constituit relativ recent. Termenul *antreprenoriat social* a început să fie folosit cu mai mare frecvență abia în prima parte a anilor '90, iar primele programe academice dedicate acestui domeniu au fost inițiate la Harvard Business School în 1995. Acestea au fost oferite mai ales de practicieni decât de analiști sau cercetători ai domeniului. Cursurile nu erau fundamentate pe studii sau cercetări riguroase, având o dimensiune empirică, raportabilă la descrierea unor experiențe personale sau a unor „istorii” transmise de alții. În ultimii cincisprezece ani s-a dezvoltat o întreagă literatură dedicată domeniului, însă suntem încă departe de a putea vorbi despre un domeniu de cercetare încheiat.

În cărțile, studiile sau articolele apărute în ultimii ani se constată nu doar abundența definițiilor și sensurilor atașate conceptului de antreprenoriat social, cât mai ales tendința de justificare a fiecărei definiții. Lipsa de claritate în definirea conceptului și confuziile create de *absența consensului* contribuie în mod substanțial la lărgirea ariei de cuprindere a domeniului.

Se poate constata că de multe ori *antreprenorul social* poate însemna aproape orice, de la fondatorul unei organizații nonprofit până la persoana care, inițiind o afacere, își asumă și responsabilitatea socială în cadrul întreprinderii respective.

Uneori „*spiritul antreprenorial*” este asociat cu abilitatea de a obține profituri personale din „învârteli”, adică din „gestionarea” și manipularea unor fonduri publice în interes propriu. Altfel spus, exploatarea unei oportunități (oferită, de exemplu, de o funcție de conducere) în vederea satisfacerii unor interese personale ar echivala cu „spiritul antreprenorial”.

Interesul pentru *fenomenul antreprenoriatului social* nu s-a limitat însă la sfera academică. Începând cu anii '80 și mai ales după 1990, sute de noi organizații au fost înființate în toată lumea, *cu scopul declarat de instruire și sprijinire a antreprenorilor sociali*.

a) De exemplu după mai bine de 25 de ani de la înființare, organizația privată Ashoka a reușit să-și dezvolte filiale în peste 40 de țări de pe mai multe continente (Asia, Africa, America Latină și Europa Centrală), sprijinind prin finanțări directe peste 1.400 de antreprenori sociali.

b) După modelul Ashoka, Echoing Green este o altă organizație al cărei capital a contribuit la instruirea și sprijinirea a 350 de antreprenori sociali de pe întreg teritoriul SUA.

c) În Anglia, Michael Young o persoană cu renume de „inovator”, a fondat în anul 1997 o organizație a cărei misiune viza de asemenea educarea și sprijinirea „talentelor antreprenoriale” provenite din afara sectorului comercial. După mai bine de 20 de ani, se estimează că peste 360 de persoane de pe tot cuprinsul Marii Britanii absolviseră cursurile și programele oferite de această organizație. Exemplele ar putea continua, cu scopul de a ilustra ceea ce deseori este descris ca „explozia” din ultimele două-trei decenii a activităților și organizațiilor dedicate antreprenoriatului social.

4.1. SURSE ȘI MANIFESTĂRI ALE ANTREPRENORIATULUI SOCIAL

Atractivitatea și interesul pentru conceptul și practica antreprenoriatului social nu au o istorie prea îndelungată. Limitele sau „eșecurile instituționale”, fie ele ale sectorului public sau privat, deveniseră din ce în ce mai evidente, ceea ce a determinat o reacție radicală a cetățenilor și a societății civile față de formele tradiționale de organizare socială. Însuși sectorul societății civile își dovedise propriile limite privind contribuția sa la asigurarea „bunăstării sociale”.

Antreprenoriatul social nu poate fi disociat de conceptul și practica antreprenoriatului. Majoritatea analiștilor care s-au preocupat de definirea antreprenoriatului social au pornit de la descifrarea semnificațiilor atașate conceptului de antreprenoriat pentru a descoperi care este noutatea generată de asocierea cuvântului social.

Inovarea nu mai poate fi considerată o trăsătură distinctivă doar pentru sectorul privat. Ea este la fel de importantă și pentru antreprenoriatul social. Interesul pentru furnizarea unor bunuri sau servicii publice este specific nu doar guvernului, ci oricăror inițiative ale antreprenoriatului social. Angajarea cetățenilor în acțiuni destinate îndeplinirii unor obiective sociale nu mai reprezintă exclusiv misiunea organizațiilor nonprofit. Aceasta înseamnă că „mecanismele organizaționale folosite sunt absolut irelevante; antreprenorii sociali acționează în egală măsură în sectoarele public, privat și social”.

Întrucât antreprenoriatul social nu poate fi definit printr-o anumită formă organizațională ce i-ar fi specifică, înseamnă că ar trebui înțeles mai degrabă ca „un construct

multidimensional și dinamic” ce pendulează între punctele de intersecție dintre sectoarele public, privat și nonprofit.

Sectorul cetățenesc a trecut în ultimele decenii prin schimbări comparabile cu cele care s-au produs în *sectorul de afaceri* în ultimii 300 de ani.

Dezvoltarea ambelor sectoare a fost consecința directă a unor reforme sociale majore. Avântul sectorului de afaceri s-a datorat schimbărilor produse în Europa secolelor al XVII-lea și al XVIII-lea sub presiunile generate de procesul creșterii populației și a urbanizării, a dezvoltării sistemelor de transport și comunicare, a progreselor tehnice și științifice etc.

Din perioada Romei antice și până la revoluția industrială, respectiv timp de un mileniu și jumătate, creșterea productivității și a venitului per capita în Europa a fost complet ne semnificativă (aproximativ 0, într-o estimare brută). *În secolul al XVIII-lea veniturile per capita au crescut cu 20-30 de procente, în secolul al XIX-lea – cu 200-300 de procente, iar în secolul XX – cu aproximativ 700-800 de procente.* Cea mai bună ilustrare a diferenței dintre invenția (tehnologică) și inovația (socială) este oferită de China medievală, care a inventat hârtia, tiparul, praful de pușcă, umbrela, compasul și roata de tors. Atâta vreme cât guvernul Chinei a interzis introducerea invențiilor în circuitul pieței libere, ele nu au putut fi considerate niciodată inovații. Altfel spus, **promovarea unei inovații reclamă existența unei piețe libere și implicit a competiției.**

Devenise din ce în ce mai evident eșecul guvernelor în raport cu nevoile cetățenilor. Ori de câte ori a fost posibil, cetățenii au încercat să-și dezvolte propriile mecanisme de reacție și rezolvare a unor probleme sociale majore. Întemeierea unor *asociații și fundații centrate pe nevoile comunității*, a organizațiilor pentru apărarea dreptului femeilor sau a celor ofertante de servicii specializate, precum „Armata Salvării” sau „Alcoolicii Anonimi”, sunt doar câteva ilustrări ale **inițiativelor de antreprenoriat social** în sectorul cetățenesc.

Responsabilitatea asigurării „*binelui social*” a fost inițial atribuită organizațiilor religioase și persoanelor avute. Ritmul rapid al dezvoltării economice din ultimele două secole și mai ales apariția în secolul XX a „*statelor bunăstării*” au oferit *mecanismele de impozitare a avuției private în scopul finanțării bunurilor publice.*

Dărâmând barierele tradiționale și convenționale dintre sectoarele public-privat-social, sectorul cetățenesc intră într-o adevărată competiție cu primele două. Acceptând ideea de competiție, organizațiile cetățenești vor trebui să se concentreze, exact ca și organizațiile de afaceri, pe promovarea unor idei, modele sau inițiative sociale remarcabile, adică pe **inovare**. *Inovarea necesită însă viziune, spirit și comportament antreprenorial.*

În concluzie, dezvoltarea sectorului cetățenesc ca răspuns atât la eșecul sectorului guvernamental, cât și a celui privat în furnizarea unor bunuri și servicii cel puțin „satisfăcătoare” a favorizat apariția unei noi piețe, cea a „ideilor sociale”.

4.2. ANTREPRENORII SOCIALI ȘI AFIRMAREA LOR ÎN „SOCIETATEA ANTREPRENORIALĂ”

Antreprenorii atât economici cât și sociali sunt motivați de identificarea și exploatarea unei oportunități în vederea creării unei valori sau a producerii unui nou echilibru. Prin urmare, ideea ca *antreprenorii economici* ar fi motivați exclusiv de câștigurile financiare, pe când *cei sociali* doar de altruism este o simplă prejudecată. În fapt *ambele categorii de antreprenori* sunt motivate de oportunitatea de „a-și urmări neobosit viziunea și de a obține recompense sufletești prin însăși procesul de împlinire a ideilor lor. Indiferent că aceștia operează pe o piață sau într-un context nu-pentru-profit, antreprenorii nu vor fi niciodată pe de-a întregul recompensați pentru *timpul, riscul, efortul și capitalul* pe care, le varsă în inițiativele lor”. *Evident că există și anumite diferențe specifice între antreprenoriatul economic și cel social.*

Pentru antreprenorii sociali *misiunea* este explicit *socială*, ceea ce va influența modul în care aceștia vor percepe și evalua oportunitățile, cât și mijloacele prin care le vor exploata. Aceasta înseamnă că *antreprenorii sociali se vor confrunta cu dificultăți, constrângeri și provocări diferite de ale celor economici.*

Dacă pentru antreprenorii din lumea afacerilor valoarea centrală de referință este cea economică, astfel încât *obținerea profitului* reprezintă nu doar un obiectiv în sine, ci și instrumentul principal prin care poate fi măsurată valoarea nou creată, pentru antreprenorii sociali lucrurile nu mai sunt așa de simple. Pentru aceștia din urmă obținerea profitului reprezintă doar un mijloc de creare a valorii și nu un scop în sine, ei nu dispun de instrumente la fel de riguroase și neambigue de măsurare a valorii create.

Piața nu lucrează la fel de bine și pentru antreprenorii sociali, întrucât aceștia, spre deosebire de cei economici, nu dispun de posibilitatea evaluării cu exactitate a beneficiilor sociale create pentru oamenii ce nu-și permit să plătească pentru bunurile sau serviciile furnizate. Drept urmare, este mult mai dificil să se determine dacă un antreprenor social a creat sau nu valoarea socială necesară și suficientă pentru justificarea resurselor folosite. Concluzia este că evaluarea valorii sociale create prin inițiativele antreprenoriale reprezintă o întreprindere cu mult mai puțini sorți de izbândă decât cele ale antreprenoriatului economic.

*Cine ar putea măsura cu rigurozitate care este valoarea socială creată prin diferite acțiuni de **reducere a poluării**, prin **salvarea unei păsări bolnave** și neputincioase sau prin **sprijinul și compania oferite unor persoane în vârstă**?*

Evaluarea performanței, respectiv a valorii sociale create, este mult mai dificilă în cazul antreprenoriatului social decât în cel al antreprenoriatului economic tocmai din cauza lipsei unor sisteme de calcul.

*Centrarea pe misiunea socială și pe impactul creat de aceasta – **beneficiul social** – sunt elementele esențiale ce diferențiază antreprenoriatul economic de cel social.*

*Aspirațiile antreprenorilor sociali vizează nu doar ameliorarea temporară a unor disfuncții, probleme sau rele sociale pentru grupuri restrânse de oameni, provenind din zone mai mult sau mai puțin defavorizate, ci și împărtășirea „bucuriei creației”, respectiv a rezultatelor obținute. *Recunoașterea succesului implică de cele mai multe ori o lungă așteptare, de ordinul anilor și chiar a deceniilor, o așteptare, de cele mai multe ori, nerecunoscută, neapreciată și nerecompensată* în niciun fel de societate. Dincolo de răbdare, dedicație față de o cauză sau o idee, un antreprenor social este, aproape fără excepție, animat de un tip special de *motivație* care poate susține încercările și eforturile sale de schimbare a echilibrului existent și instaurare a unui nou echilibru.*

„Nimeni nu se poate concentra pe un obiectiv și pe sine însuși în același timp”, remarca Jean Monnet. Cei ce fac parte din prima categorie sunt oamenii ce doresc „să facă ceva”, pe când cei din a doua categorie sunt cei ce doresc „să fie cineva”.

*Unele persoane conștientizează din ce în ce mai mult faptul că ar putea avea un rol important de jucat, poate chiar crucial, în rezolvarea unei probleme sociale. *Interesul pentru soarta celor necăjiți* se afla de mult în sufletele și gândurile lor, așa încât o anume împrejurare, o „scânteie” au fost suficiente pentru a-i determina să ia decizia acțiunii. Dacă, *este aproape imposibil de explicat cu argumente exclusiv logice și raționale de ce devin oamenii antreprenori sociali*, este posibil, cu siguranță, să-i identifiți. *Societatea este interesată, pentru propriul său beneficiu, să-i descopere, să-i încurajeze și să le sprijine inițiativele.**

Exemplul 1 – De ce și cum a fost creată prima companie farmaceutică nonprofit?

Victoria Hale, o cercetătoare din domeniul industriei farmaceutice, începuse să resimtă o nemulțumire acută față de inechitatea existentă în modul de funcționare a pieței medicamentelor. Ea constatase că marile companii farmaceutice ce dețineau patentul pentru producerea medicamentelor necesare tratării bolilor infecțioase, din dorința de a genera profituri financiare cât mai substanțiale, creau și vindeau medicamente doar pentru boli ce afectau persoanele înstărite din țările dezvoltate, care își puteau permite, bineînțeles, să le

plătească. Ea a creat o companie farmaceutică nonprofit a cărei misiune principală era nu doar aceea de a crea medicamente pentru tratarea bolilor infecțioase, ci și de a se asigura că acestea ajung și în țările în curs de dezvoltare, fiind destinate persoanelor ce nu-și puteau permite să le cumpere. Inițiativa ei a obținut aprobarea guvernului Indiei pentru producerea și distribuirea medicamentului, în lipsa căruia se calculase că peste 200.000 de oameni mureau anual.

Exemplul 2 – Muhammad Yunus și revoluția sistemului de microcredite

Unul dintre exemplele clasice de antreprenoriat social este oferit de fondatorul băncii Grameen, Muhammad Yunus, preocupat de opțiunile extrem de limitate ale populației sărace din Bangladesh în obținerea unor credite cât mai mici prin sistemul bancar obișnuit. Ideea lui a fost aceea de a împrumuta, din propriul buzunar, unui număr de patruzeci și două de femei o sumă mică, respectiv 27 \$. Cumpărându-și o mașină de cusut, femeile au început să croiască și să fabrice îmbrăcăminte, reușind astfel să câștige suficient nu doar pentru a returna împrumutul, ci și pentru a-și asigura hrana sau pentru a plăti educația copiilor.

Yunus a reușit, în douăzeci de ani, să extindă faimosul sistem al microcreditelor în întreaga lume, creând o adevărată rețea globală formată din organizații care fie au replicat modelul, fie l-au adaptat la culturile țărilor respective.

Între 1976, anul înființării Grameen Bank de către Yunus și anul 2003, banca oferise deja împrumuturi în valoare de 4 miliarde \$ unui număr de 2,8 milioane de săteni, dintre care 95% erau femei. Între anii 1980 și 1990, sistemul microcreditelor imaginat de Yunus a permis unui număr mare de familii sărace să depășească starea de sărăcie cronică în care trăiau, să-și trimită copiii la școală și să-și asigure bătrânețea prin crearea unor sisteme sociale de pensii.

La sfârșitul anului 2002, peste 41,6 milioane de persoane provenite din cele mai sărace familii din lume au avut acces la programele băncii.

Exemplul 3 – Antreprenoriat social în industria cinematografică

Un caz reprezentativ este oferit de celebrul actor și producător de filme, Robert Redford. El identificase existența unui echilibru stabil și, în același timp, „opresiv” în modul de funcționare a studiourilor cinematografice de la Hollywood. Constatarea lui era că cinematografia devenise din ce în ce mai dependentă de interesele financiare ale celor ce controlau modul de producere și distribuție a unor filme.

Redford a încercat să ofere o șansă tinerilor artiști. Pentru Redford „problema valorii” nou create a fost focalizată pe sprijinul acordat producătorilor de film independenți, ale căror talente nu erau nici recunoscute și nici servite pe piața tradițională a studiourilor cinematografice de la Hollywood. Redford a organizat o corporație nonprofit a cărei misiune era aceea de a sprijini tinerii producători de filme. În acest scop el a creat o rețea prin care și-a propus să coopteze directori, actori, scriitori și orice alte persoane dornice să sprijine, prin experiența lor, în calitate de *mentori voluntari*, tinerii artiști.

A fost un adevărat deschizător de drumuri atât pentru producătorii de film independenți, cât și pentru cinefili, având în vedere multiplicarea și diversificarea opțiunilor celor din urmă. Prin inițiativa sa, Redford a reușit să creeze un nou echilibru, aproape imposibil de conceput în urmă cu trei decenii.

Antreprenorii sociali nu sunt mulțumiți doar să ofere un pește sau să învețe [oamenii] cum să pescuiască. Ei nu vor avea liniște până ce nu vor revoluționa industria pescuitului.

Antreprenorii sociali se definesc nu doar prin *creativitate sau promovarea inovării*, ci mai ales prin *capacitatea de a se adresa cauzelor adânci ale problemelor sociale*,

determinând astfel *schimbări profunde, persistente în timp*, cu un puternic potențial de imitare sau adoptare și de către alții.

Cercetătorii în domeniul antreprenoriatului social identifică **două forme majore ale unor activități sociale înalt valorizate**:

a) Prima se referă la **activitățile de furnizare a serviciilor sociale** de genul celor practicate în contextul *fondării unor școli pentru copiii săraci sau a unor organizații de sprijin a orfanilor din zone geografice defavorizate*. Cu toate că fiecare dintre aceste inițiative se poate dovedi *extrem de utilă social*, atâta vreme cât sunt centrate doar pe întâmpinarea unor *nevoi sociale punctuale*, fie ele și presante, este puțin probabil să conducă la instaurarea unui nou echilibru. *Impactul lor va fi limitat* la o categorie anume a populației, exclusiv la nivel local, iar reușita lor va depinde de resursele disponibile. *Pentru a deveni cu adevărat antreprenoriale*, astfel de inițiative ar trebui proiectate în așa fel încât să permită crearea unor largi rețele de școli sau organizații de sprijin a persoanelor dezavantajate, beneficiind totodată de sustenabilitate financiară *pe termen lung*.

b) **Activismul social** reprezintă cea de-a doua formă a unor inițiative ce pot fi promovate în scopul înlăturării unor echilibre stabile, dar „nefericite”. În acest caz, diferența dintre inițiativele activismului social și cele antreprenoriale rezidă în caracteristicile acțiunii întreprinse. În timp ce *antreprenorii sociali* își propun producerea schimbării prin asumarea acțiunii directe, *activiștii sociali* o fac prin acțiuni indirecte, respectiv prin influențarea sau determinarea altora (guverne, organizații neguvernamentale, cetățeni, etc.) de a întreprinde acțiunea. Publicul larg știe deja ce înseamnă un activist social; *nu ar fi nici în beneficiul activiștilor sociali și nici al antreprenorilor sociali dacă am accepta faptul că reprezintă același lucru*.

Centrarea pe misiunea socială și impactul creat de aceasta (beneficii sociale, sustenabilitate, arie de cuprindere etc.) reprezintă o modalitate de a *distinge antreprenoriatul social de cel economic*.

Astfel de persoane, *trăind mai degrabă în lumea ideilor decât în cea reală*, sunt tentate ca, odată ce proiecțiile lor au prins contur și au fost traduse în rezultate palpabile, să-și piardă interesul și să *caute noi oportunități pentru exploatarea altor și altor idei*. În fapt, inovatorii sociali sunt vizionarii, „visătorii” care, fiind centrați pe idee, creație, imaginație, sunt prea puțin interesați de sustenabilitatea financiară sau durabilitatea proiectelor. Totuși, acceptând ideea că *orice program nou ce permite schimbarea unui echilibru suboptimal necesită sustenabilitate financiară*, ne putem întreba *cine asigură această cerință*. Antreprenorii, răspund reprezentanții școlii „întreprinderii sociale”. Ei sunt de fapt

continuatorii și „constructorii” premiselor/temeliilor așezate de inovatori. Interesați fiind mai ales de viabilitatea financiară a proiectelor sau programelor inițiate de *inovatori*, respectiv de obținerea sustenabilității și durabilității, *antreprenorii* conștientizează că singura cale de atingere a acestor obiective (legate de promovarea unei misiuni sociale) *este cea a utilizării strategiilor sectorului de afaceri*. Devine evident faptul că, din perspectiva școlii întreprinderii sociale, *inovarea socială, pe de o parte și antreprenoriatul de sorginte economică, pe de altă parte, sunt două comportamente la fel de importante pentru deținerea antreprenoriatului social*. Nu numai că ele nu se exclud reciproc, ci, dimpotrivă, doar considerându-le împreună poate fi înțeleasă **esența conceptului și practicii de antreprenoriat social**.

4.3. PROFILUL ANTREPRENORULUI SOCIAL ȘI AL „ÎNTRINDERII SOCIALE”

Antreprenorul social poate fi orice persoană, indiferent de domeniul în care activează, ce inițiază și conduce o „*întreprindere socială*”, *adică o organizație ce își propune promovarea unui obiectiv sau a unei misiuni sociale prin adoptarea și utilizarea strategiilor de piață ca modalitate de obținere a unui „venit câștigat”*. Această definiție nu exclude posibilitatea constituirii venitului și prin atragerea altor surse de finanțare, de genul *donățiilor, a contribuțiilor caritabile sau a subvențiilor guvernamentale*.

Scopul unei întreprinderi sociale, indiferent de sectorul în care este creată, este dublu orientat pentru:

a) dezvoltarea unor activități comerciale afirmative în vederea *întâmpinării și rezolvării unor probleme și necesități sociale*;

b) *obținerea profitului sau a „venitului câștigat”*, pe de altă parte.

Conceptul de „*acțiune comercială afirmativă*” a fost promovat pentru prima dată de John Du Rand (președintele și directorul executiv al unui centru nonprofit de reabilitare a persoanelor cu dizabilități pentru a desemna o întreprindere socială creată în mod deliberat cu scopul de a oferi *slujbe permanente, salarii competitive, oportunități de carieră etc.* persoanelor dezavantajate din punct de vedere fizic, mental, economic sau educațional. *Acțiunea comercială afirmativă* reprezintă o formă de întreprindere socială sau, în termenii adoptați în Marea Britanie, o „*firmă socială*”, din moment ce organizația este creată în scopul declarat al îndeplinirii unui obiectiv social. Totuși „*întreprinderea socială*” *se definește nu doar prin misiune, ci și prin capacitatea de obținere a unui „venit câștigat” ca modalitate de asigurare a autosuficienței*. Luând în considerare această a doua cerință, apare în mod firesc

întrebarea: cum poate concura în mediul competitiv al pieței o „întreprindere” ce angajează exclusiv persoane cu diferite dizabilități? În ce măsură îndeplinirea unei misiuni sociale permite realizarea celei de-a doua condiții, respectiv obținerea profitului? În principiu se recomandă ca, în vederea îndeplinirii misiunii, pe de o parte și a creșterii productivității și competitivității, pe de altă parte, procentul forței de muncă reprezentată de persoanele cu dizabilități să fie de aproximativ 60% din totalul angajaților.

Practica angajării *unei forțe de muncă mixate* în cadrul unei acțiuni comerciale reprezintă o modalitate specifică de confruntare cu una dintre cerințele esențiale ale oricărui *comportament antreprenorial și anume crearea unei noi valori*.

Multă vreme a dominat percepția conform căreia *performanțele corporațiilor de afaceri sunt pe cât de semnificative în plan economic, pe atât de lipsite de importanță în plan social sau în cel al preocupărilor pentru mediu*, după cum cele ale organizațiilor nonprofit sunt nerelevante în plan economic. Această concepție nu numai că este din ce în ce mai des chestionată, dar și pe cale de a fi înlocuită cu cea a „**valorii combinate**” ce susține *necesitatea urmării în mod simultan a strategiilor comerciale, sociale și a celor orientate pe mediu* în vederea captării beneficiilor din toate cele trei domenii.

Una dintre mișcările actuale ce a contribuit în mod substanțial la schimbarea paradigmei tradiționale privind importanța și rolul fiecărui sector în producerea *performanțelor economice, sociale, de mediu* etc. este cunoscută sub titulatura de „*responsabilitate socială a corporațiilor*”. În esență, conceptul de responsabilitate socială vizează *schimbarea atitudinilor corporațiilor de afaceri cu privire la relațiile lor cu mediul fizic și social*. Având în vedere schimbările dramatice produse în modul de organizare și funcționare a societății postindustriale, a devenit din ce în ce mai evident că, în zilele noastre, corporațiile de afaceri nu se mai pot limita la simpla preocupare pentru obținerea sau creșterea eficienței economice. Fie și simpla observație că deciziile strategice din marile corporații pentru profit implică *nu numai consecințe economice, dar și sociale sau de mediu*, face aproape imposibilă diferențierea strictă dintre scopurile economice ale sectorului privat și scopurile sociale ale sectoarelor guvernamental și nonprofit. Așa încât nu întâmplător se afirmă că succesul corporațiilor de afaceri din epoca actuală depinde atât de reconsiderarea relațiilor cu „acționariatul” lor (angajați, clienți, în general întreaga comunitate în care funcționează).

Responsabilitatea socială a corporațiilor este asociată așadar cu adoptarea unui comportament etic, respectiv a aceluia tip de comportament care, în virtutea urmării

avantajului competitiv sau a promovării propriilor interese economice **nu afectează mediul și nu exploatează oamenii**, grupurile sau **comunitatea din afara organizației**.

Practica angajării unei forțe de muncă dezavantajate și/sau mixate, asociată cu cea a urmării valorii, combinate în vederea îndeplinirii unei misiuni sociale, reprezintă o ilustrare a „întreprinderii sociale”.

O altă formă de expresie a „întreprinderii” sau „firmei sociale” este reprezentată de „acțiunea comercială centrată pe oferta de produse sau servicii” persoanelor defavorizate. Cum astfel de persoane sunt exact cele ce *nu-și pot permite cumpărarea serviciilor*, plata lor este asigurată de terțe părți (agenții guvernamentale, companii private de asigurări, diferite instituții finanțatoare ale unor programe considerate de interes etc.). Acest tip de întreprindere socială poate fi ilustrată prin acțiuni de genul *fondării unor aziluri pentru vârstnici*, a unor *sanatorii pentru persoanele cu dizabilități fizice* sau pentru cele aflate într-o *fază terminală a unei boli cronice*, a creării unor *adăposturi pentru femeile abuzate* etc.

Existența celor două variante de acțiune în cadrul unei întreprinderi sociale nu implică neapărat necesitatea unei opțiuni de tipul „sau, sau”. De multe ori se poate recurge simultan atât la varianta angajării persoanelor în dificultate sau defavorizate, care pot produce bunuri și sunt salarizate, cât și la cea a ofertei (vânzării) de servicii cu impact direct asupra unor necesități sociale, ca cele exemplificate mai sus.

Combinarea celor două strategii generează o a treia formă de expresie a întreprinderii sociale, cunoscută sub numele de „acțiune comercială hibridă” (*hybrid business*).

Ceea ce este esențial în cadrul unei „întreprinderi sociale” este faptul că folosește strategiile de piață (obținerea profitului) în vederea realizării unei misiuni sociale.

SECTORUL NONPROFIT ȘI ORGANIZAȚIILE SALE REPREZENTATIVE

Există o istorie îndelungată a *sectorului nonprofit* manifestată sub alte forme de abordare și organizare decât cele cunoscute în zilele noastre, dar care străbate până în vremurile îndepărtate ale civilizației antice. *Practicile filantropice, instituțiile de caritate, activitățile desfășurate de biserică, asociațiile de ajutor reciproc, școlile private sunt doar câteva ilustrări ale acestui fenomen.*

Aproape că nu există cercetător care să nu se fi referit sau care să nu se refere la sectorul voluntar cu formulări de genul „*ambiguu*”, „*încurcat*”, „*neclar*”, fiecare încercând să ofere propriile explicații privind dificultățile de delimitare a granițelor ca și consecințelor ce decurg de aici. **Granițele** dintre sectoarele public (al serviciilor), privat (economic) și voluntar (nonprofit), prin manifestarea vizibilă a tendințelor de întrepătrundere, întretăiere sau suprapunere, au devenit din ce în ce mai estompate și, prin urmare, **dificil de delimitat**. S-a adoptat o abordare mai degrabă negativă decât una pozitivă, prin accentuarea a *ceea ce nu este* și mai puțin a *ceea ce este* aceasta. Desemnarea lui prin formulări de genul „*voluntar*”, „*nonguvernamental*”, „*nonprofit*” și, mai nou, „*sector al societății civile*” reprezintă însă opțiuni la fel de frecvente.

Se delimitează atât de organizațiile *pentru profit* (de afaceri), ce au drept scop declarat producerea de bunuri sau servicii *pentru a obține profituri*, cât și de cele *guvernamentale*, a căror misiune este aceea de a asigura și controla prin mecanisme specifice *menținerea ordinii și bunăstării sociale*.

O bună ilustrare a acestui mod de raportare la organizațiile nonprofit este oferită de definiția lui Peter Dobkin Hall:

Voi defini o organizație nonprofit ca un grup de indivizi care se asociază pentru unul din cele trei scopuri:

- 1) să îndeplinească sarcini publice ce le-au fost delegate de stat;
- 2) să îndeplinească sarcini publice pentru care există o cerință pe care nici statul, nici organizațiile pentru profit nu sunt dispuse să o satisfacă;

3) să influențeze elaborarea politicilor formulate la nivelul statului, al sectorului pentru profit sau al altor organizații nonprofit.

P. Drucker definește misiunea organizațiilor nonprofit astfel:

Termenul *organizații nonprofit* este un termen negativ și ne spune numai ce nu sunt aceste instituții. Dar cel puțin ne arată că am ajuns să înțelegem că toate aceste instituții, indiferent de specificul lor, au *ceva* în comun. Și acum începem să înțelegem ce este acest „ceva”. Nu este doar faptul că aceste instituții sunt „*nonprofit*”, adică nu se află în domeniul afacerilor. Și nu este nici faptul că sunt „*nonguvernamentale*”. *Este faptul că ele fac ceva diferit atât față de firmele de afaceri, cât și față de guvern. Firmele de afaceri furnizează fie bunuri, fie servicii, iar guvernul controlează. Instituția nonprofit nici nu furnizează bunuri sau servicii, nici nu controlează.* Produsul său este o ființă umană schimbată. Instituțiile nonprofit sunt agenți ai schimbării umane. *„Produsul” lor este un pacient vindecat, un copil care învață, un tânăr sau o tânără transformați în adulți cu demnitate personală: o viață umană schimbată cu desăvârșire.*

Abordarea organizațiilor celui de-al treilea sector din această perspectivă are avantajul de a le delimita de acele tipuri de organizații *pentru profit* sau *guvernamentale* care își propun, de asemenea, să ofere servicii în beneficiul public. Misiunea lor fundamentală, de *schimbare a comunității și a oamenilor sau de promovare a unor cauze* în folosul diferitelor grupuri, comunități sau al societății, le conferă specificitate în raport cu orice alt tip de organizație.

H. Hansmann este cel ce a introdus pentru prima dată termenul „*constrângere a nondistribuției*”:

Firmele organizate ca „adevărate nonprofituri” – respectiv firmele organizate formal fie sub forma corporațiilor nonprofit, fie ca trusturi caritabile sunt toate caracterizate prin faptul că sunt supuse, conform legilor statului în care au fost înființate, unei constrângeri – pe care o voi numi „constrângerea nondistribuției” – ce interzice distribuția câștigurilor indivizilor care exercită control asupra firmei, cum ar fi funcționarii, directorii sau membrii.

Preluând definiția lui Hansmann, James extinde argumentația acestuia de la situația specifică Statelor Unite la cea existentă și în alte țări.

În SUA termenul folosit în mod obișnuit este cel de „organizații nonprofit” și se referă la un set de organizații care sunt îndreptățite să fie scutite de taxe.

Totuși, în alte țări, termenul *organizație nonprofit* este mult mai puțin folosit, iar *privilegiile legate de scutirea de taxe nu se aplică*.

Există totuși organizații similare și ele sunt numite astfel: *organizații nonguvernamentale (ONG), organizații voluntare private (OVP) sau asociații ale comunității*. Caracterizarea ce este comună tuturor este că *ele nu au proprietari care să fie îndreptățiți să primească profiturile organizației sub forma dividendelor sau a câștigurilor de capital*.

Vom considera că termenul *organizații ale sectorului al treilea/nonprofit/nonguvernamental/independent/voluntar* se referă la acele entități nonguvernamentale, constituite din punctul de vedere structural-legal într-o formă *caritabilă* sau *nu pentru profit*, al căror scop principal este acela de furnizare a unor servicii publice sau cvasipublice sau de apărare a unor cauze. Ele sunt deci *organizații private* desemnate a servi obiective publice sau cvasipublice. Totuși, în cadrul sectorului al treilea sunt incluse **și alte tipuri de organizații**, de genul *cluburilor sociale, sindicatelor, asociațiilor de veterani, camerelor de comerț, partidelor politice* etc., care în multe țări *sunt scutite de taxe* și nu sunt organizate pentru obținerea de profituri. Spre deosebire de organizațiile de tip caritabil, acestea sunt centrate în principal pe *beneficiul membrilor lor și nu pe furnizarea unui serviciu public*. Din acest motiv și pentru a le diferenția de organizațiile de tip caritabil, ele sunt desemnate de obicei sub numele de organizații nonprofit pentru „*beneficiu reciproc*”.

Esențiale pentru organizațiile voluntare sunt: caracterul *nonguvernamental*, oferta unor *servicii publice sau personale* diversificate, respectarea riguroasă a *restricției nondistributivității profitului* între proprii membri sau conducători, *autoconducerea*, implicarea parțială a voluntariatului persoanelor angajate sau asociate.

5.1. DOMENII ȘI TIPURI PRINCIPALE DE ACTIVITATE

În general, se admite că un criteriu important de clasificare poate fi reprezentat de:

1) **Domeniile și tipurile principale de activitate ale organizațiilor**. În acest sens, Clasificarea Internațională a Organizațiilor identifică 12 domenii majore și anume:

Grupul 1: *Cultură, artă și recreere* – organizații recreaționale, sportive, de artă, muzee, grădini zoologice, cluburi sociale;

Grupul 2: *Educație și cercetare* – școli și universități, învățământ profesional, educație permanentă, cercetare medicală, știință și tehnologie, cercetare științe sociale și politice;

Grupul 3: *Sănătate* – spitale (pentru adulți, copii și reabilitare), sănătate mentală, sănătate publică. Educație sanitară;

Grupul 4: *Servicii sociale* – bunăstarea copilului, servicii pentru tineret, pentru familii, vârstnici și persoane cu dizabilități;

Grupul 5: *Protecția mediului* – conservarea resurselor naturale, controlul poluării, protecția animalelor, conservarea zonelor rurale;

Grupul 6: *Dezvoltare economică și socială* – dezvoltare comunitară, îmbunătățirea infrastructurii, locuințe, dezvoltare socială (probleme sociale), locuri de muncă;

Grupul 7: *Apărarea drepturilor și promovarea cauzelor cetățenilor* – organizații de promovare a diferitelor cauze sociale și politice, grupuri minoritare, asociații civice, asistență și servicii juridice, sprijinirea victimelor, partide politice;

Grupul 8: *Filantropie și voluntariat* – organizații centrate pe strângerea de fonduri, fundații finanțatoare, sprijinirea voluntariatului, intermediere fonduri;

Grupul 9: *Activități internaționale* – programe de mobilitate, asistență pentru dezvoltare, sprijin în cazul producerii unor calamități, promovarea internațională a păcii și a drepturilor omului;

Grupul 10: *Religie* – organizații religioase;

Grupul 11: *Asociații profesionale, de afaceri și sindicate* – asociații de afaceri și patronale, asociații profesionale, organizații sindicale;

Grupul 12: *Organizații ce nu sunt clasificate în categoriile menționate.*

2)O a doua modalitate de clasificare a organizațiilor pornește de la practica definirii lor prin raportare la misiunea asumată: ***de furnizare a unor servicii sau de apărare a unor cauze.*** Din această perspectivă, Douglas identifică trei mari tipuri de organizații:

a)cele filantropice sau orientate pe „*beneficiul public*”;

b)cele organizate pe principiul „*beneficiului reciproc*” al membrilor lor;

c)cele centrate nu pe furnizarea unor servicii în sine, ci pe *acțiuni politice menite a convinge guvernul să le ofere.*

a)În cadrul primei categorii sunt incluse în principal organizațiile *religioase, de învățământ și cercetare, de ocrotire a sănătății, de artă și cultură, serviciile sociale, programele de asistență internațională, precum și serviciile juridice.* De altfel, se apreciază că, cel puțin din punct de vedere teoretic, organizațiile incluse în această categorie sunt cele mai „interesante” atâta vreme cât, prin oferta privată de „*bunuri publice*”, se constituie într-o adevărată alternativă în raportul cu sectorul guvernamental.

Se estimează că, excluzând organizațiile religioase, peste 60% din totalul personalului plătit și a celui voluntar din 32 de țări analizate, lucrează în principal în cadrul acestor tipuri de organizații ofertante de servicii, iar din acest total, 75% activează în special în domeniile educației (23%), culturii (19%), serviciilor sociale (19%) și sănătății (14%).

b)Cel de-al doilea tip de organizații voluntare generează includerea acestora în categoria definită sub numele de „*beneficiu reciproc*” pentru a le distinge de cele centrate pe „*beneficiul public*”. Accentul este pus de data aceasta pe scopul lor fundamental: *furnizarea de servicii propriilor membri.* În această categorie sunt incluse *cluburile sociale, asociațiile profesionale, ligile sau societățile comerciale, sindicatele* și, în general, toate societățile,

asociațiile sau fundațiile organizate astfel încât să *acorde membrilor lor avantaje reciproce*. În foarte multe privințe, organizațiile din această categorie sunt mai asemănătoare celor din sectorul privat pentru profit decât celor filantropice.

c) Cel de-al treilea tip de organizații nonprofit include *partide politice, grupuri de presiune, organizații ale mișcărilor sociale* etc., respectiv acele organizații politice constituite pe bază voluntară și nonprofit și care urmăresc „*interesul public*” în sfera politicii.

Douglas sugerează că, „în general, instituțiile sectorului politic nonprofit facilitează *rezolvarea nonviolentă a conflictelor din societate*. Ele sunt parte a sistemului în care sunt reprezentate, exprimate și reconciliate interesele conflictuale”.

Distincția dintre cele trei categorii de organizații nonprofit pornește de la premisa că organizațiile incluse în *ultimele două categorii nu își propun să răspundă intereselor societății în ansamblu sau ale unor comunități* sau grupuri mai largi de oameni, ci doar intereselor înguste ale membrilor de grup.

Distincția dintre cele trei categorii de organizații nonprofit este mai mult artificială și academică, ea bazându-se în principal pe *diferențele de proporții* deținute de fiecare în cadrul sectorului nonprofit, atât din punctul de vedere al activității economice, cât și al angajării forței de muncă. De aceea *sunt necesare mai multe studii istorice, sociologice și economice* care să clarifice scopurile, tipurile de activități, precum și impactul organizațiilor diferențiate pe cele trei categorii.

5.2. SURSE DE OBȚINERE A RESURSELOR

O altă modalitate de clasificare a organizațiilor celui de-al treilea sector poate fi realizată în funcție de *sursele de obținere a veniturilor*. Nu mai este nicio îndoială că, în dorința supraviețuirii și a obținerii unei autonomii crescute în gestionarea fondurilor pentru realizarea misiunii asumate, organizațiile sectorului al treilea *vor tinde pe cât posibil să-și diversifice și să-și multiplice sursele de obținere a veniturilor*. În general, se admite că există **cinci surse principale** de obținere a fondurilor:

a) *vânzarea bunurilor și serviciilor* (cazul firmelor și organizațiilor ce adoptă un comportament asemănător firmelor comerciale pentru profit, supuse fiind însă constrângerii nondistribuției: spitale, școli și universități particulare, organizații culturale etc.);

b) *subvenții și alocații* (guvernamentale sau oferite de fundații, coroprații, trusturi caritabile: universități particulare, școli a căror activitate este susținută în cea mai mare parte din subvenții etc.);

c) *donății și activități de strângere a fondurilor* (de la persoane individuale, corporații, fundații etc.: biserici, partide politice, organizații de susținere a unor cauze etc.);

d) *cotizații ale membrilor* (cazul organizațiilor de beneficiu reciproc: organizații și asociații profesionale, sindicate, cluburi, partide politice etc.);

e) *dotare proprie cu funcții generatoare de resurse*.

Cele mai multe organizații vor tinde să-și constituie veniturile din fondurile obținute de la cel puțin două sau mai multe dintre sursele menționate.

Variatatea existentă în generarea resurselor financiare ale organizațiilor sectorului al treilea poate fi surprinsă prin considerarea unui continuum care are la extreme:

*pe de-o parte donațiile, sponsorizările, subvențiile etc.;

*de cealaltă parte, veniturile obținute exclusiv din vânzarea unor bunuri sau servicii (de educație, sănătate, culturale etc.).

Între aceste extreme, la mijlocul continuumului propus, se situează resursele provenite dintr-o sursă proprie generatoare de resurse care subvenționează oferta de servicii. Altfel spus, *organizația dispune de o dotare proprie, generatoare de venituri mai mari sau mai mici*.

Considerând aceste trei poziții de pe continuum, atunci rezultă trei tipuri corespunzătoare de organizații:

1) Primul tip include organizațiile *receptor-distributive*. Veniturile lor se bazează exclusiv pe donațiile, sponsorizările sau subvențiile oferite de diferite persoane sau instituții caritabile. Atunci când fiscalitatea încurajează donațiile sau sponsorizările, prin reduceri corespunzătoare de taxe sau impozite, ponderea acestor organizații crește considerabil. Dezavantajul, care le afectează profund uneori, constă în dependența totală față de disponibilitatea donațiilor. Reducerea sau chiar dispariția donațiilor, în perioade de recesiune economică, pot conduce chiar la dispariția lor.

2) Al doilea tip de organizații este reprezentat de organizațiile *productiv-distributive*. Ele dispun de o dotare constantă sau în creștere, care are proprietatea generării de resurse ce urmează a fi distribuite în vederea disponibilizării de servicii sau bunuri pentru nevoi personale, instituționale sau comunitare. Nucleul economic constructiv al oricărei organizații de acest tip este reprezentat de *o dotare cu funcții generatoare de resurse*. O parte din aceste resurse este folosită pentru reproducerea dotării, iar altă parte, pentru oferta de servicii sau bunuri.

3) Al treilea tip de organizații ia forma *organizațiilor clientelare*. Acestea au o misiune și niște obiective clare, dispun de o structură organizatorică specifică și de facilități corespunzătoare de producere a unor servicii sau bunuri. Ele se instituie în cele mai diverse

sectoare sociale (sănătate, educație, cultură), se adresează persoanelor de diferite vârste (de la copilărie la bătrânețe) sau cu poziții și venituri sociale variate (de la marginalizați sau handicapați la cei bogați și cu multiple posibilități de cumpărare). *Nota distinctivă a acestor organizații constă în producerea de servicii vandabile unei clientele disponibile.* Exemplele sunt multiple: spitale, sanatorii (geriatrice sau pentru alte persoane cu handicapuri de un tip sau altul), universități, școli sau grădinițe particulare, teatre etc. Toate acestea sunt organizații nonprofit atâta vreme cât se supun „constrângerii nondistribuției”, pentru că ele pot funcționa și ca organizații pentru profit.

Astfel, *în țara noastră universitățile particulare trebuie să se supună prevederilor legale privind funcționarea ca organizații nonprofit.* Ele oferă „servicii” de învățământ superior care trebuie să îndeplinească standardele de calitate instituite obligatoriu de comunitatea academică națională și internațională. Aceste servicii sunt oferite contra cost „clienților” interesați, adică *studentii plătesc taxe de școlarizare.* Profitul rezultat la nivelul universității este supus „constrângerii nondistribuției”, aceasta funcționând astfel ca o organizație nonprofit.

Tipurile de organizații nonprofit identificate trebuie considerate, ca „tipuri ideale”. Deși pot exista organizații care să se identifice cu un tip sau altul, cel mai adesea organizațiile nonprofit tind să-și diversifice resursele și să se bazeze dacă nu pe una, atunci pe două și chiar pe cele trei surse fundamentale de obținere a profitului: donații sau sponsorizări, dotări generatoare de venituri și vânzări de servicii. Unele debutează prin a fi simplu primitoare-distribuitoare de bunuri/servicii, asimilând treptat noi resurse. De exemplu, *o universitate particulară se bazează inițial exclusiv pe fondurile constituite din colectarea taxelor de școlarizare.* Treptat, începe să solicite și să primească donații și să-și constituie apoi dotări generatoare de resurse (prin investiții colaterale, construcția de „parcuri științifice” menite să aplice noi tehnologii etc.).

5.3. PRACTICILE CARITABILE ȘI COMPORTAMENTUL ASOCIAȚIONAL

Istoria sectorului nonprofit este pe cât de veche, pe atât de nouă. Fie că ne gândim la lumea islamică a acelor vremuri sau la Grecia, India, Egipt, Roma, Israel și la multe alte state sau orașe, am putea constata că fiecare dintre acestea au promovat, într-un fel sau altul, legi sau coduri morale în favoarea celor săraci, bătrâni, orfani, văduve etc.

Legile scrise sau nescrise ce impuneau oamenilor bogați să ofere adăpost și hrană călătorilor ce nu aveau unde să înnopteze, facilitățile oferite celor săraci de a fi scutiți de taxe la îmbarcarea pe feriboturi sau alte mijloace de transport, colectarea așa-numitelor „fonduri

pentru suferință” prin care se oferea sprijin material oamenilor bolnavi sau celor ce păraseau stabilimentele de îngrijire medicală sunt doar câteva ilustrări ale modului în care erau înțelese și aplicate *ideile legate de caritate, generozitate, compasiune pentru alți oameni aflați în suferință*.

Apariția creștinismului a potențat și a stimulat în și mai mare măsură aceste practici.

Grupurile religioase au fost principalii furnizori ai serviciilor din domeniile asistenței sociale, educației și sănătății. Este important să observăm că nonprofiturile ofertante de servicii au fost inițiate în mod specific nu de antreprenori individuali, ci de organizații religioase; prin furnizarea serviciilor educaționale, de sănătate sau a altor servicii sociale vitale, speranța lor era de a maximiza credința sau numărul de credincioși și nu profiturile.

Exceptând Anglia, în majoritatea țărilor europene instituțiile caritabile au început să se cristalizeze și să se manifeste abia în secolele al XVIII-lea și al XIX-lea. Cauzele acestei „întârzieri” sunt diferite de la o țară la alta, fiind raportabile la tradițiile istorice, politice, sociale, culturale etc.

5.3.1. FUNDAȚII CARITABILE ÎN ȚĂRILE ANGLO-SAXONE

În lumea anglo-saxonă, se admite că rădăcinile fundației caritabile ca instituție ar putea fi localizate cu exactitate în anul 1601, când în Parlamentul englez a fost adoptat așa numitul *Statut al Practicilor Caritabile*.

De exemplu un lot de pământ sau un număr de animale, să poată fi donate pentru susținerea activităților unor instituții caritabile, precum o școală, un orfelinat sau un adăpost pentru persoanele nevoiașe. Mulți coloniști americani erau tentați să *considere sărăcia ca reprezentând un eșec personal*, datorat mai degrabă lenei, prostiei celor ce ajungeau în această situație. Săracii și, în general, cei în nevoie ar fi fost în exclusivitate responsabili de propria lor soartă. Dacă încurajăm trândăvia și sprijinim prostia, nu cumva luptăm împotriva ordinii lui Dumnezeu și a Naturii, care probabil a hotărât ca sărăcia și mizeria să fie pedepse potrivite și consecințe ale trândăviei.

Din perspectiva acestor atitudini și condiții socioeconomice, devin acum mai evidente cauzele dezvoltării relativ modeste a fundațiilor și asociațiilor caritabile din Statele Unite ale Americii în timpul secolelor al XVII-lea și al XVIII-lea. Sunt totuși citate cazuri ale unor persoane avute care, inspirându-se probabil din modelul englez, au făcut donații substanțiale pentru înființarea sau dotarea unor școli. În 1635, de exemplu, Benjamin Syms, un plantator bogat din Virginia, a lăsat moștenire unei școli două sute de acri de pământ și opt vaci. Câțiva

ani mai târziu, un medic, Thomas Eaton, a donat cinci sute de acri de pământ, douăzeci de porci, douăsprezece vaci, doi tauri și doi sclavi pentru înființarea unei alte școli.

Nevoia de a răspunde problemelor aduse din Europa de persoanele sărace, needucate, neobișnuite cu viața urbană, ca și transformarea rapidă a economiei dintr-una preponderent rurală, într-una industrială și urbană au creat probleme sociale fără precedent în istoria Americii. Iar răspunsul față de aceste probleme a venit pe cel puțin două căi:

a) *Pe de-o parte*, instituțiile centrale și locale ale statului au dezvoltat și extins noi programe de asistență pentru persoanele sărace sau cu diferite probleme de sănătate fizică sau mentală, de genul azilelor pentru oamenii surzi, muți, orbi sau bolnavi psihici.

b) *Pe de altă parte*, asistăm la o dezvoltare fără precedent a organizațiilor nonprofit, respectiv la multiplicarea eforturilor private de ajutorare a celor în nevoie. De exemplu, confruntarea cu problemele create de valurile de imigranți săraci, deseori bolnavi, a determinat crearea de către grupurile religioase și etnice a unor societăți și asociații de asistență mutuală, ca și fondarea unor organizații caritabile de servicii sociale de genul *Crucii Roșii Americane*, *al Asociației Creștine a Tinerilor* sau *al Societății de Organizare a Carității*.

5.3.2. SITUAȚIA FUNDAȚIILOR CARITABILE ÎN ROMÂNIA

A doua jumătate a secolului al XIX-lea reprezintă, de altfel, perioada istorică în care pot fi identificate și primele semne ale dezvoltării societății civile românești sub forma *activităților filantropice și a instituțiilor nonprofit*. Este adevărat, instituții de asistență socială de tip filantropic au fost înființate și înainte de secolul al XIX-lea, însă acestea erau puține și aveau mai degrabă caracter public decât privat. Este cazul *azilului de femei „Domnița Bălașa”*, înființat în anul 1751, sau al *Spitalului Colțea, ce oferea tratament gratuit celor săraci*.

Mișcarea de emancipare a femeilor române reprezintă probabil una dintre cele mai bune ilustrări ale acestui fenomen. Se constată chiar o anumită „sincronizare” a ideilor înaintate ale emancipării femeii, ce și-au făcut apariția în Țările Române încă din primele decenii ale secolului al XIX-lea, cu cele promovate și răspândite în aceeași perioadă în Anglia, Franța, SUA, Suedia și alte țări industriale dezvoltate.

Istoria sectorului societății civile românești nu este prea îndepărtată, în special prin comparație cu cea a Americii de Nord, Angliei și a altor state occidentale. Se poate considera că instituționalizarea sectorului și, respectiv, recunoașterea legitimității sale s-au produs abia în perioada interbelică, mai precis odată cu stipularea în Constituția României din 1923 a

dreptului și libertății de asociere a cetățenilor. Recensământul instituțiilor de asistență socială realizat în anul 1936 a raportat un număr de 951 de organizații, dintre care 87% reprezentau inițiative private ce puteau fi incluse în sectorul nonprofit. În cadrul aceluși recensământ au fost identificate *11 categorii ale activităților de asistență socială*, dintre care amintim: *asistența și protecția copiilor și tinerilor, asistența familiei, asistența persoanelor oarbe, surde și mute, asistența persoanelor în vârstă, asistență medicală și sănătate, descurajarea vagabondajului și cerșetoriei.*

Întârzierea instituționalizării sectorului nonprofit în România are următoarele cauze:

a) Localizarea României în spațiul sud-estic european, instabilitatea politică, fragmentarea teritorială și dependența permanentă de imperii străine au reprezentat tot atâtea constrângeri pentru dezvoltarea unei societăți civile autentice.

b) Datorită influenței culturii bizantine, România a îmbrățișat religia ortodoxă, ale cărei fundamente teologice, spre deosebire de alte religii și în special de cea catolică, nu au valorizat sau promovat în mod deosebit ideile și practicile instituției carității. În situațiile în care Biserica Ortodoxă inițiază acțiuni caritabile, acestea erau lipsite de o anumită coerență, fiind mai degrabă realizate conjunctural și temporar decât pe o bază permanentă.

c) Ruralismul și organizarea arhaică a societății românești reprezintă un al treilea factor explicativ pentru întârzierea dezvoltării sectorului societății civile. Structura socială a României era caracterizată, pe de-o parte, *prin dominanța unei populații sărace*, furnizoare a unei forțe de muncă extrem de ieftine și, pe de altă parte, *prin lipsa prezenței active a clasei de mijloc*, al cărei potențial de susținere și promovare a unei reale dezvoltări instituționale nu a putut fi niciodată exploatat. Izolarea comunităților rurale și menținerea mentalităților tradiționale în cadrul acestora au condus la menținerea unui stil primitiv de viață și, drept consecință, la crearea unui mediu impenetrabil pentru ideile progresiste.

5.3.3. SITUAȚIA SECTORULUI NONPROFIT ÎN ULTIMII ANI

a) Se estimează, că *în ultimele trei decenii* au apărut milioane de noi organizații ale societății civile, multe dintre ele în țări în care acestea erau aproape inexistente, astfel:

*În Indonezia, de exemplu, dacă în urmă cu 20 de ani exista o singură organizație independentă, acum funcționează mai mult de 2.000.

*În Bangladesh doar în ultimii 25 de ani au luat ființă 20.000 de organizații nonguvernamentale.

*În India există peste un milion de astfel de organizații, iar în Brazilia, doar la nivelul anilor '90 numărul organizațiilor cetățenești înregistrate a crescut cu 60%, respectiv de la 250.000 la 400.000.

*În SUA, între anii 1989 și 1998, numărul organizațiilor de servicii publice înregistrate a crescut cu un procent de 60%, respectiv de la 464.000 la 734.000.

*În Canada, numărul organizațiilor cetățenești înregistrate a crescut cu peste 50% față de anul 1987, ajungând la aproximativ 200.000.

*În Franța, pe parcursul anilor '90, s-au înființat în medie 70.000 de organizații cetățenești în fiecare an, cvadruplul cifrei din 1960.

*În Slovacia, o țară destul de mică, sunt înregistrate 12.000 de organizații.

*În România, dacă în 1997 erau raportate în Catalogul Organizațiilor Neguvernamentale 11.000 de organizații, în 2009, conform bazei de date a Ministerului Justiției, sunt înregistrate aproximativ 58.000.

b) Căderea regimurilor comuniste a adus cu sine un alt val de schimbări dramatice. *Privatizarea întreprinderilor de stat, a permis crearea unei noi „elite” de îmbogațiți în dauna celor mulți și nevoiași, migrația unei importante forțe de muncă spre țările occidentale în căutarea unor slujbe mai bine plătite, escaladarea conflictelor naționaliste, războaiele civile* sunt doar câteva ilustrări ale „epocii de tranziție”. În astfel de perioade, caracterizate prin multitudinea și radicalitatea schimbărilor politice, sociale și economice, numărul persoanelor ce se confruntă cu dificultăți majore de un tip sau altul este în continuă creștere. Problemelor legate de *creșterea inflației, șomajului, sărăciei sau corupției*, specifice societăților ex-comuniste, în curs de dezvoltare sau slab dezvoltate, li s-au adăugat cele privind numărul din ce în ce *mai mare de refugiați sau emigranți în societățile dezvoltate*, victime ale războaielor, discriminărilor rasiale sau etnice, ale persecuțiilor politice, ale condițiilor economice precare din propriile țări sau pur și simplu ale lipsei de speranță.

Încă de la începutul anilor '90 ai secolului trecut, până ce *guvernele succesive* din aceste țări nu vor reuși să-și îndeplinească în mod competent funcțiile specifice, *numai organizații autonome, nonprofiturile locale ale sectorului social, bazate pe voluntari și eliberatoare ale energiilor spirituale ale oamenilor, pot furniza atât servicii sociale de care are nevoie societatea, cât și transformarea conducerii de care are nevoie statul.*

Multe dintre problemele enumerate mai sus nu sunt specifice doar societăților ex-comuniste sau celor în curs de dezvoltare. Dezvoltarea societății civile a fost stimulată semnificativ, în multe părți ale lumii, în special după ce au fost resimțite efectele crizei petrolului din anii '70.

ANTREPRENORIATUL NONPROFIT

6.1.MODELE DE ANTREPRENORIAT NONPROFIT

Motivația ce a generat inițierea activităților și organizațiilor nonprofit a fost de natură morală sau socială, mai puțin de natură pecuniară. Asumarea contribuției la asigurarea „binelui social”, au reprezentat întotdeauna obiective, puncte de reper, ghiduri orientative pentru organizațiile nonprofit. Din nefericire, după cum s-a constatat odată cu trecerea timpului, angajamentul și dedicarea unor cauze înalte nu reprezintă întotdeauna un garant al succesului. Costurile serviciilor pentru persoane cu nevoi speciale s-au înscris pe o curbă ascendentă, sursele de finanțare s-au subțiat, în timp ce numărul persoanelor defavorizate și care necesită asistență și sprijin (temporar sau permanent) a cunoscut o tendință de creștere continuă. A devenit așadar din ce în ce mai evident că strategiile tradiționale ale organizațiilor nonprofit de acoperire a costurilor bunurilor și serviciilor oferite erau depășite de realități necruțătoare. În contexte defavorabile, de genul unei crize economice naționale sau mondiale, contribuțiile donatorilor individuali se atenuază, subsidiile guvernamentale se reduc în mod drastic, finanțările corporațiilor de afaceri devin mult mai riguroase și selective. Supraviețuirea organizațiilor este pusă sub semnul îndoielii. Inițierea și dezvoltarea unor acțiuni comerciale centrate pe obținerea unui profit sau, altfel spus, prin crearea unei baze proprii generatoare de resurse suficiente și îndestulătoare pentru îndeplinirea misiunii este singura cale de înlocuire a modelului tradițional. Adoptarea modelului independenței, adică obținerea resurselor necesare prin forțe proprii, reprezintă condiția fundamentală a transformării organizațiilor nonprofit tradiționale în organizații antreprenoriale și totodată semnul „migrării de la inovare la antreprenariat”. Aceasta a creat multe suspiciuni și temeri legate de menirea și premisele filosofice ale existenței lor. Nu cumva centrarea interesului mai ales pe obținerea sustenabilității și autosuficienței va conduce automat la diminuarea preocupărilor pentru promovarea și îndeplinirea misiunii? Adoptarea strategiilor de piață (chiar și în scopul creșterii eficienței și îndeplinirii misiunii) nu înseamnă oare pierderea originalității și

caracteristicilor distinctive ale sectorului nonprofit? Acestea și multe alte întrebări au creat o anumă reticență față de soluțiile propuse de școala întreprinderii sociale.

Propunându-și să răspundă temerilor și suspiciunilor cu privire la consecințele aplicării *modelului antreprenorial de tip comercial în organizațiile nonprofit*, reprezentanții școlii întreprinderii sociale apelează la experiențele unui număr impresionant de manageri nonprofit pentru a evidenția dificultățile cu care s-au confruntat de-a lungul timpului în încercarea de obținere a resurselor necesare îndeplinirii misiunii.

Prezentăm câteva din cele mai sugestive „istorii” organizaționale, așa cum au fost ele relatate de managerii a trei organizații nonprofit.

Exemplul 1: De ce și cum a luat naștere „acțiunea comercială afirmativă”

John Du Rand a fost o lungă perioadă de timp președintele și directorul executiv al unui *centru de reabilitare* nonprofit. Misiunea principală a organizației era aceea de a oferi adăpost și îngrijire persoanelor cu dizabilități fizice și mentale, oferindu-le în același timp *posibilitatea de a practica o serie de activități* în funcție de capacitățile fiecăruia.

Du Rand i-a invitat pe cei unsprezece directori ai organizației la un restaurant din St. Paul, Minnesota. După terminarea cinei i-a înștiințat că sunt concediați, apoi le-a distribuit tuturor cereri de angajare într-o nouă slujbă, spunându-le: „*Începând de mâine nu mai suntem un centru nonprofit de reabilitare, ci unul de afaceri*. Începând de mâine nu vom mai avea clienți, ci angajați. Începând de mâine nu mai suntem asistenți sociali, ci managerii unei întreprinderi de afaceri. Dacă puteți accepta această ofertă, aș dori să rămâneți alături de mine.

Din punctul său de vedere, *aceasta înseamnă stabilirea unor condiții de muncă specifice oricărei corporații* (ore normale de lucru, standarde înalte, folosirea unor tehnologii adecvate, programe de instruire și dezvoltare profesională, salarii competitive etc.).

Nouă din cei unsprezece directori au acceptat provocarea. După mai bine de treizeci de ani de la această întâmplare, Du Rand a avut suficiente argumente pentru a demonstra succesul „*întreprinderii sociale*” înființate de el sub numele Minnesota Diversified Industries:

- a) 5 organizații nonprofit cu caracter comercial răspândite de-a lungul statului;
- b) peste 50 de clienți ai corporațiilor de afaceri;
- c) 750 de angajați (persoane cu dizabilități);
- d) un profit de 14 milioane de dolari.

Morala: S-a demonstrat că este posibil ca o întreprindere să funcționeze cu succes chiar și în condițiile folosirii unei forțe de muncă defavorizate.

Exemplul 2: Despre beneficiile obținerii autosuficienței (autofinanțării)

Kahtleen Beuscher este președintele și directorul executiv al organizației *Provident Counseling, Inc. din St. Louis*, a cărei misiune este dedicată consilierii și ofertei de servicii pentru familiile aflate în dificultate. Confruntându-se ani de zile cu lipsa de resurse pentru finanțarea programelor organizației, Beuscher a decis la un moment dat că, în scopul supraviețuirii și a obținerii durabilității pe termen lung, *organizația va trebui să-și proiecteze propriile strategii de autofinanțare*. După cincisprezece ani de la luarea acestei decizii, organizația dispunea deja de un fond de 5 milioane de dolari, suficient pentru a răspunde

persoanelor servite. Iată ce declară Kahtleen Beuscher în urma acestei experiențe: „Conceptia mea este că va trebui ca, în viitor, organizațiile nonprofit să recurgă la această cale pentru a-și *finanța misiunea din surse proprii*. Nu avem de unde lua alți bani, va trebui să-i câștigăm prin forțe proprii. Poți face o mulțime de lucruri cu banii și, mai ales poți face ceea ce dorești să faci. Nu trebuie să răspunzi așteptărilor altcuiva. Este o idee eliberatoare și, odată ce ai resimțit-o, nu vei mai dori să te gândești la restricțiile și condițiile puse de orice alt tip de finanțare.”

Morala: Experiența organizației condusă de Kahtleen Beuscher oferă suficiente argumente pentru a sesiza beneficiile convertirii modelului tradițional al dependenței de resurse în cel al independenței financiare. Aria de libertate în stabilirea priorităților se extinde, răspunderea pentru rezultatele obținute este datorată exclusiv membrilor organizației și persoanelor servite, opțiunile privind determinarea mijloacelor necesare îndeplinirii misiunii se multiplică.

Opțiunea organizațiilor nonprofit pentru *găsirea propriilor căi de finanțare* a programelor propuse semnifică în fapt *acceptarea necesității de adoptare a comportamentului antreprenorial* ca unică soluție nu doar a supraviețuirii, ci și a creșterii eficienței și obținerii unui avantaj competitiv.

Inițiind acțiuni producătoare de bani, *managerii tradiționali devin antreprenori sociali* în adevăratul sens al cuvântului.

Exemplul 3: O lecție de supraviețuire într-un mediu ostil

Aventura Margarettei Cosette în lumea antreprenoriatului social a început în anul 1975 într-un mic orașel din Missouri. În acel an, Cosette obținuse un grant de 4.000\$ pentru sprijinirea unui mic program guvernamental dedicat plasamentului în sanatorii particulare a persoanelor vârstnice din comunitățile rurale. Propunându-și să ofere o alternativă la serviciile furnizate de sectorul public, Cosette a reușit în scurt timp să înființeze o organizație nonprofit, „*Missouri Home Care*”, a cărei misiune era aceea de a oferi vârstnicilor din zonele rurale asistență și îngrijire la domiciliu. Timp de câțiva ani, organizația a funcționat remarcabil, dovadă fiind creșterea numărului beneficiarilor de la 16 la peste 1.000. Anul 1983 s-a dovedit a fi însă unul de răscruce. „*Missouri Home Care*” nu mai dispunea de suficiente fonduri pentru a acoperi costurile serviciilor solicitate de sute și sute de alți beneficiari.

Cosette, cât și membrii consiliului de conducere au încercat să găsească alternative pentru obținerea fondurilor necesare continuării programelor. Pendulând între opțiunea „uciderei” programului din lipsa fondurilor și cea a continuării lui în beneficiul miilor de persoane servite, în anul 1984 „*Missouri Home Care*” a optat pentru cea de-a doua soluție.

Schimbarea statutului organizației a deschis o mulțime de uși. În câteva săptămâni banca ce le refuzase inițial împrumutul l-a acordat de data aceasta cu generozitate. Consecințele acestei decizii au fost următoarele:

a) numărul beneficiarilor sau, mai bine zis, al „clienților” companiei depășește 2.000 de persoane.

b) multe agenții guvernamentale solicită frecvent compania să preia contractori ale căror cerințe nu pot fi satisfăcute prin programele guvernamentale.

c) compania oferă locuri de muncă unui număr de peste 450 de persoane angajate pentru îngrijirea la domiciliu a persoanelor vârstnice (curățenie, gătit, cumpărături, toaletă personală etc.).

d) majoritatea persoanelor angajate sunt soții ale fermierilor din comunitățile rurale servite de organizație, care, pentru completarea veniturilor familiei, lucrează între 20 și 25 de ore săptămânal (4 sau 5 ore pe zi).

Morala: Ilustrarea contextului ce a determinat inițierea unor acțiuni comerciale centrate pe vânzarea de servicii este oferită de istoria unei organizații nonprofit. *Lipsa sau insuficiența resurselor financiare au determinat, într-un anumit moment al existenței organizației, reconsiderarea abordării tradiționale privind mijloacele de obținere a resurselor și de îndeplinire a misiunii. După cum s-a putut observa, decizia dezvoltării unor acțiuni comerciale și chiar a schimbării statutului organizației în vederea obținerii autofinanțării a fost uneori dramatică.*

Îngrijorat de tendința de adoptare a orientărilor și strategiilor sectorului privat de către organizațiile nonprofit, Bush (1992) avertiza asupra uneia dintre cele mai mari provocări ce amenința existența organizațiilor nonprofit și anume *pierderea „spiritului nonprofit într-o lume pentru profit”*. Temerile lui Bush cu privire la *subminarea valorilor nonprofit ca urmare a adoptării strategiilor de piață* s-au adeverit, ceea ce a multiplicat numărul preocupărilor privind statutul și evoluția acestora.

6.2. BENEFICIILE ȘI NEAJUNSURILE ANTREPRENORIATULUI NONPROFIT

Argumente cu privire la beneficiile antreprenoriatului nonprofit:

a) În primul rând este important să reamintim că *adoptarea strategiilor antreprenoriale* de către managerii nonprofit s-a produs nu întâmplător, ci a fost o opțiune deliberată, uneori dramatică, *determinată de dorința de supraviețuire a organizației în contextul reducerii sau chiar al dispariției surselor tradiționale de finanțare*. Sursele de finanțare generate de donații filantropice, sponsorizări, voluntariat sau subvenții guvernamentale erau pe cât de binevenite, pe atât de neîndestulătoare.

b) În al doilea rând, singura cale de *ieșire din capcana dependenței de resurse era cea a adoptării unor strategii de obținere a „venitului câștigat”*. Interesul pentru găsirea mijloacelor de obținere a independenței financiare a echivalat, cu o „schimbare tectonică” a concepției tradiționale privind principiile și modul de funcționare a organizațiilor nonprofit. *O asemenea schimbare nu putea fi îndeplinită decât de antreprenorii sociali, adică de acei*

manageri nonprofit *preocupați în egală măsură atât de promovarea și îndeplinirea unei misiuni, cât și de proiectarea propriilor strategii de obținere a autosuficienței.*

Există cel puțin două beneficii generate de utilizarea strategiilor antreprenoriale într-o agenție nonprofit:

1)În primul rând, acceptarea *necesității de obținere a venitului prin forțe proprii* înseamnă implicit *scăderea dependenței de resursele guvernamentale sau cele filantropice.* Tocmai acest aspect a ridicat numeroase **semne de întrebare** *cu privire la legitimitatea organizațiilor nonprofit* de a mai apela la sprijinul filantropic. Aceste temeri nu se justifică atâta vreme cât cele mai multe corporații au trasat o linie clară de demarcație între două tipuri de activități: cele comerciale, inițiate în vederea realizării unor obiective sociale și cele realizate de organizațiile nonprofit de origine („organizațiile-mamă”). Activitățile comerciale nu se califică în niciun caz pentru obținerea sprijinului filantropic, pe când organizația-mamă, da.

2)În al doilea rând, adoptarea comportamentului antreprenorial oferă oportunitatea *analizei fiecărui program, atât din perspectiva misiunii de îndeplinit (cea filantropică), precum și a capacității de generare a propriilor surse de finanțare.* Dificultatea susținerii financiare a unui program sau altul nu conduce automat la abandonarea lui.

Furnizarea unui serviciu necesar unei anume categorii de oameni, indiferent de eforturile financiare implicate, reprezintă o ilustrare a spiritului voluntar nonprofit. Sesizarea unei oportunități și exploatarea ei (un serviciu solicitat, însă nefurnizat de alte firme sau agenții) prin *asumarea unui risc financiar ilustrează spiritul antreprenorial.* Combinarea spiritului voluntar cu cel antreprenorial oferă antreprenorilor nonprofit un spațiu de libertate suficient de larg pentru considerarea diverselor alternative ce ar putea fi selectate în vederea realizării unui obiectiv și a îndeplinirii misiunii. În cazul *imposibilității susținerii financiare* a unui program anume, *antreprenorii nonprofit vor încerca întotdeauna să compenseze acest deficit cu fondurile obținute din derularea altor programe de succes.*

Nu de puține ori, managerii nonprofit, în dorința de a face prea multe lucruri pentru prea mulți oameni, nu reușesc altceva decât să risipească resursele și, în ultimă instanță, să nu servească pe nimeni în mod adecvat. Prin **asumarea disciplinei abandonului organizat**, antreprenorii sociali au demonstrat, de exemplu, că alternativa reducerii numărului programelor furnizate este mult mai eficientă din perspectiva persoanelor servite, tocmai pentru că permite concentrarea eforturilor de timp și resurse pe ceea ce se poate face cu adevărat pentru un număr cât mai mare de oameni, și nu pe ceea ce s-ar dori sau s-ar spera să se facă.

6.3. ADOPTAREA COMPORTAMENTULUI ANTREPRENORIAL ÎN ORGANIZAȚIILE NONPROFIT

Valorile organizațiilor nonprofit *tradiționale* sunt centrate mai degrabă pe colaborare, compasiune, empatie, generozitate socială decât pe competiție, asumarea riscului, interes pentru generarea profitului etc. Asemenea valori, sunt atât de adânc înrădăcinate în cultura organizațiilor nonprofit, încât, în ciuda evidenței, *cele mai multe organizații pur și simplu nu sunt dispuse să adopte practicile antreprenoriale.*

O serie de antreprenori sociali s-au confruntat, într-o împrejurare sau alta, cu perseverența *rezistență a managerilor nonprofit față de schimbare.*

Într-o mare măsură, *persoanele care lucrează în organizațiile nonprofit nu sunt dispuse să-și asume riscuri*, au ostilitate față de alte standarde decât cele cu care s-au obișnuit.

S-au propus schimbări radicale pentru ca o organizație nonprofit să devină antreprenorială:

a) O primă provocare adresată organizațiilor nonprofit vizează ***necesitatea reconsiderării relației dintre stabilitate și schimbare/inovare.*** O caracteristică esențială a comportamentului antreprenorial este reprezentată de capacitatea de *asumare a riscului în condiții de incertitudine.* Dar *nu există o entitate mai ostilă asumării riscului decât consiliul de conducere nonprofit.* Acest lucru este explicabil, în special în cazul *organizațiilor nonprofit tradiționale*, în care rolul principal al consiliului de conducere este acela de a monitoriza și gestiona resursele obținute din *surse externe de finanțare*, resurse ce se dovedeau, de cele mai multe ori, neîndestulătoare. O astfel de mentalitate este cât se poate de nonantreprenorială. Spiritul antreprenorial este determinat de abilitatea, forța și curajul de angajare a resurselor existente în *proiecte ale căror rezultate sunt, de cele mai multe ori, încărcate de incertitudini.*

Antreprenorii nonprofit, spre deosebire de **managerii tradiționali**, vor avea întotdeauna tăria și determinarea de a-și asuma acțiunea, *chiar și cu riscul eșecului.* În măsura în care eșecul conduce la învățare și, pe cale de consecință, la evitarea în viitor a greșelilor deja consumate, *antreprenorii vor fi întotdeauna motivați să inițieze noi proiecte, noi acțiuni.*

Eșecul poate fi uneori benefic și chiar un important stimulator pentru dezvoltarea altor programe. A te împiedica nu înseamnă a cădea. Este doar un mijloc de a înainta mai repede.

b) O altă schimbare impusă de cerința adoptării culturii antreprenoriale de către organizațiile nonprofit vizează ***reconsiderarea politicilor de personal.*** Se admite că *persoanele care activează în organizațiile nonprofit au valori, motivații, stiluri de gândire*

diferite de cele ale angajaților din alte organizații. Semnul lor distinctiv este dat de crezul și atașamentul față de o cauză, empatia față de persoanele servite, dorința de binefacere, *sensibilitate crescută pentru activitățile caritabile* etc. Fiind loiale și atașate valorilor nonprofit, acestea sunt exact persoanele care fie nu vor înțelege, fie *nu vor accepta cu ușurință principiile antreprenoriatului social.* (Să ne reamintim, în acest context, experiența lui Du Rand: doi membri ai consiliului director, neputând accepta noile strategii propuse de președinte, au părăsit organizația.) Singura soluție într-o astfel de situație, apreciată ca fiind benefică atât pentru organizație, cât și pentru persoanele reticente față de strategiile antreprenoriale, *este de a le încuraja și ajuta să-și găsească un alt loc de muncă.* Dar decizia de concediere a unor persoane dintr-o organizație nonprofit este considerată una dintre cele mai dificile sarcini căreia trebuie să-i facă față un manager. Cea mai bună decizie este de a le demonstra compasiunea *prin îndrumarea lor spre organizații și slujbe care să-i reprezinte.*

c) *Modul de raportare la procesul decizional și, implicit, la strategiile de control* reprezintă un alt aspect ce diferențiază organizația antreprenorială de alte tipuri de organizații. „**Filosofia controlului**” capătă alte conotații decât cele specifice practicilor manageriale tradiționale.

O condiție importantă a succesului în orice organizație antreprenorială este reprezentată de *rapiditatea luării deciziei.* O astfel de condiție nu poate fi însă satisfăcută decât renunțând la structura multinivelară de conducere și la *practicile tradiționale de control.*

d) Adoptarea culturii antreprenoriale solicită, dincolo de cerințele deja cunoscute, o nouă abordare cu privire la **strategiile de marketing.** Având în vedere specificul organizațiilor nonprofit și, mai ales, mentalitatea persoanelor implicate în funcționarea lor, probabil că aceasta reprezintă una dintre cele mai mari provocări adresate culturii tradiționale nonprofit.

Managementul nonprofit uită sau ignoră adevărata rațiune a existenței organizațiilor nonprofit: *întâmpinarea necesităților „clienților” și satisfacerea cerințelor lor.*

Singura cale este cea a distanțării de preocupările pentru binele și necesitățile organizației în favoarea „*centrării pe client*”, adică pe adevărata misiune a organizațiilor nonprofit.

e) O ultimă cerință impusă de adoptarea culturii antreprenoriale de către organizațiile nonprofit vizează necesitatea **schimbării mentalității cu privire la politicile de construcție a prețurilor** asociate bunurilor/serviciilor vândute. Spre deosebire de companiile private pentru profit, ale căror strategii de stabilire a prețurilor sunt astfel proiectate încât să se asigure obținerea unui profit anual net de cel puțin 3-5%, organizațiile nonprofit manifestă o anume reticență față de acest tip de abordare. *Ele vor tinde să stabilească prețurile doar la nivelul*

acoperirii costurilor, ceea ce nu poate asigura în niciun caz durabilitatea și autosuficiența organizației. Singura modalitate de asigurare a progresului financiar este aceea a adoptării unei politici mai ferme de stabilire a prețurilor.

Cerința înlocuirii strategiilor de obținere a „*venitului donat*” cu cele ale „*venitului câștigat*”, adică renunțarea la „*modelul dependenței*” în favoarea celui al „*independenței*” de surse financiare externe este determinată de *necesitatea supraviețuirii* într-o lume din ce în ce mai competitivă. *Oținerea autosuficienței reprezintă un mijloc de atingere a obiectivului principal – supraviețuirea.*

Într-un mediu competitiv, insuficiența resurselor necesare funcționării și îndeplinirii misiunii sociale diminuează nu doar șansele de succes, ci chiar și pe cele de supraviețuire ale organizațiilor nonprofit tradiționale. Singura soluție pentru blocarea acestui fenomen este, în ultimă instanță, aceea de schimbare a formei organizaționale prin adoptarea comportamentului și culturii antreprenoriale.

Mai pot fi sesizate diferențe între **antreprenoriatul social** și **antreprenoriatul nonprofit**?

Pot fi considerate organizațiile care depind de „venitul câștigat” ca „independente”, iar cele care se bazează pe alte surse de venit („venitul donat”) ca „dependente”?

Ce relație se poate stabili, în ultimă instanță, între dependență/independență financiară și eficiență/supraviețuire?

Speranța de viață a majorității companiilor de afaceri mari, solide, ca și a celor mai multe corporații multinaționale, este de 40-50 de ani, iar în unele țări aproape jumătate din companiile nou create supraviețuiesc mai puțin de zece ani. Studii au demonstrat că speranța medie de viață pentru toate firmele, indiferent de mărime (măsurată în Japonia și în majoritatea țărilor din Europa) este de numai 12,5 ani.

*Centrându-se excesiv pe activitatea economică de producere a bunurilor și serviciilor, managerii uită sau ignoră adevărata menire a organizațiilor: **supraviețuirea** în scopul realizării și maximizării propriului potențial.*

Adoptarea strategiilor de piață în vederea câștigării autosuficienței nu reprezintă în niciun caz un garant al supraviețuirii și, pe cale de consecință, nici al succesului în obținerea performanțelor sociale așteptate.

Implicația este că *găsirea altor surse de finanțare decât cele filantropice sau guvernamentale* nu numai că *asigură mai multă flexibilitate financiară*, ci reduce și grija răspunderii față de finanțatori, adică a răspunderii externe. Dacă în organizațiile nonprofit

tradiționale răspunderea este datorată atât donatorilor, cât și persoanelor servite, în concepția adepților „*venitului câștigat*”, aceasta nu mai este datorată nimănui.

Pierderea valorilor specifice organizațiilor nonprofit reprezintă de altfel una dintre cele mai serioase preocupări ale apărătorilor spiritului voluntar. *Temerea lor este că accentuarea indistinției față de firmele private pentru profit și, implicit, punerea în umbră sau renunțarea la valorile ce le-au consacrat (solidaritate, altruism, participare democratică etc.) ar conduce inevitabil la abdicarea de la rolul consacrat în societate ca instituții reprezentative ale democrației.* Scăderea încrederii în instituțiile caritabile ar avea drept efect reducerea interesului pentru implicarea în acțiunile de voluntariat.

Despărțirea dintre susținătorii „*spiritului voluntar*” și cei ai „*modelului economic*” pare ireconciliabilă. Probabil că singura cale de găsim a unui echilibru între „*tabăra nostalgicilor*” și „*tabăra optimiștilor reformatori*” este cea a reorientării cercetării spre teme cu adevărat fundamentale pentru înțelegerea antreprenoriatului nonprofit: **cum pot fi îmbunătățite performanțele organizațiilor, indiferent de strategiile adoptate?**

Cercetarea unui număr cât mai mare de organizații ale sectorului social, împreună cu „*retorica poveștilor de succes*”, ar putea contribui la cristalizarea unei concepții clarificatoare cu privire la antreprenoriatul social.

STUDII DE CAZ

I. STUDIU COMPARATIV: SUA, RUSIA, JAPONIA ȘI CHINA

Studierea sistemului antreprenorial nu se face doar prin exemple și aspecte teoretice, ci prin studii locale, naționale și internaționale cu privire la sistemul antreprenorial.

7.1. PREZENTAREA ȚĂRILOR

Studiul a fost efectuat pe un eșantion de 855 de manageri din patru țări: **Statele Unite** (n=223); **Rusia** (n=197); **Japonia** (n=210) și **China** (n=225). Toți subiecții au fost selectați dintre angajați cu funcții de specialiști sau manageri. Datele demografice, prezentate în tabelul 7.1, arată că aceste patru grupuri sunt comparabile în limite rezonabile.

Tabelul 7.1

Informații cu privire la managerii (n=855) din cele patru țări

	China	SUA	Rusia	Japonia
	(n=225)	(n=223)	(n=197)	(n=210)
Vârsta: (medie în ani)	40	38	45	37
Sexul: (% bărbați)	58	68	98	75
Starea civilă: (% căsătoriți)	75	69	95	80
Vechime în muncă: (medie în ani)	16,5	12,9	19,4	13,7

Sunt țări reprezentative:

*din culturile occidentală (SUA, Rusia) și orientală (Japonia, China);

*cu ideologii economice socialiste (Rusia, China) și capitaliste (SUA, Japonia).

Aceste țări reprezintă și zone geografice de pe glob în care companiile internaționale sunt active.

Acest studiu a avut scopul de a evalua impactul:

a)culturii naționale;

b)ideologiei economice,

asupra valorilor profesionale ale managerilor.

Statele Unite sunt acceptate ca fiind cea mai mare putere economică occidentală cu o ideologie capitalistă. Deși în SUA există o gamă de programe sociale care nu corespund definiției pure a capitalismului, ideologia economică americană se află spre extrema capitalistă.

Japonia este o țară răsăriteană al cărei statut economic este echivalentul celui american. Filosofia sa capitalistă și-a avut începuturile încă la sfârșitul anilor 1860. Această ideologie a fost fixată mai apoi prin eforturile lui Deming, americanul căruia i s-a cerut, după încheierea celui de-al doilea război mondial, să le arate japonezilor filosofia americană a controlului calității.

Japonia a fost o societate omogenă din punctul de vedere etnic și religios, cu un trecut feudal. Interpretarea dată de japonezi capitalismului nu corespunde medelului american. Cu toate acestea însă și Japonia se află mai aproape de extrema capitalistă.

Rusia este exemplul unei națiuni care trece cu greu printr-o aparentă tranziție ideologică, dar în care valorile socialiste rămân încă puternic înrădăcinate. Statul rus din cadrul Comunității Statelor Independente (CSI) reprezintă populația dominantă a națiunii, cu toate că CSI este compusă din câteva state minoritare bine definite, cu culturi independente. Rusia se aseamănă mult cu SUA prin caracterul său eterogen, prin istoria europeană și prin caracteristicile culturale. Înainte de venirea la putere a regimului comunist, poporul rus fusese puternic influențat de Occident.

China nu este doar economia cu creșterea cea mai rapidă din lume, ci este și economia socialistă cea mai puternică. China se află într-o aparentă tranziție spre capitalism, însă ideologia economică în China aderă la noțiunile colectiviste ale socialismului, care încă se aplică la proprietatea asupra mijloacelor de producție.

Întreprinderea de oraș și de sat cu proprietate colectivă este una dintre formele cele mai răspândite de organizare, incluzând societățile mixte și filialele străine cu proprietate integrală.

În China, 85-90% din toate întreprinderile sunt proprietate colectivă. China poate fi plasată pe partea socialistă a spectrului ideologiei economice, dar și pe partea orientală a spectrului Orient-Occident al culturii naționale.

7.2. METODE DE STUDIU

Acest studiu a folosit *sondajul valorilor lui Schwartz [SVS] format din zece subdimensiuni*.

Tabelul 7.2 conține o descriere succintă a celor trei subdimensiuni universale.

Tabelul 7.2

Subdimensiuni ale sondajului valorilor Schwartz [SVS]

Puterea:	Obiectivul persoanelor care atribuie valoare puterii este obținerea statutului și prestigiului social, precum și controlul sau influența asupra altor persoane și resurse.
Realizarea:	Obiectivul principal al acestui tip uman este succesul personal înregistrat prin competența demonstrată.
Hedonismul:	Obiectivul acestui gen de persoană este plăcerea sau satisfacția sinelui.
Stimularea:	Obiectivul persoanelor cu valori de stimulare îl reprezintă emoția, noutatea și provocarea în viață.
Autodirijarea:	Obiectivul persoanei cu acest tip de valori este gândirea și acțiunea independentă (de exemplu, alegerea, crearea, explorarea).
Universalismul:	Obiectivul motivator al universalismului îl reprezintă înțelegerea, aprecierea, toleranța și protejarea bunăstării tuturor oamenilor, precum și a naturii.
Bunăvoința:	Obiectivul oamenilor cu astfel de valori este acela de a apăra și de a spori bunăstarea celor cu care intră frecvent în contact.
Tradiția:	Obiectivul persoanelor cu aptitudini înrădăcinate în valorile tradiției îl constituie respectul, devotamentul, acceptarea obiceiurilor și ideilor pe care cultura sau religia le impune asupra individului.
Conformarea:	Obiectivul motivator al acestui tip îl reprezintă limitarea acțiunilor, înclinațiilor și impulsurilor care au puterea de a-i supăra sau răni pe alții și de a încălca așteptările sau normele sociale.
Siguranța:	Importanța plasată de cetățenii unei națiuni pe siguranță.

Schwartz a creionat un contrast care există între orientarea *individualistă* și cea *colectivistă*.

Individualismul are subdimensiunile: *puterea, realizarea, hedonismul, stimularea și autodirijarea*.

Colectivismul se compune din *bunăvoință, tradiție și conformare*.

Schwartz identifică alte două spectre motivaționale continue de rang înalt, care descriu mai exact diferențele din cadrul spectrului individualism/colectivism:

**deschiderea-la-schimbare/conservare* și

**promovarea sinelui/transcenderea sinelui*.

*Spectrul *deschiderea-la-schimbare/conservare* pune în contrast măsura în care indivizii sunt motivați să-și urmărească propriile interese intelectuale și sentimentale și măsura în care aceștia sunt motivați să conserve starea de lucruri și siguranța pe care aceasta o oferă în relațiile cu alții.

Deschiderea la schimbare, care se compune din subdimensiunile *stimulării și autodirijării*, reprezintă capătul spectrului continuu în care apare *individualismul*.

Conservarea se compune din subdimensiunile *siguranței, conformării și tradiției* reprezentând capătul spectrului în care apare *colectivismul*.

*Spectrul *promovarea sinelui/transcenderea sinelui* este un indicator al măsurii în care o persoană este motivată să-și promoveze propriile interese, chiar și atunci când acestea dăunează altora, spre deosebire de măsura în care persoana este motivată să promoveze bunăstarea altora – prieteni apropiați sau cunoștințe mai îndepărtate – și ocrotirea naturii.

Promovarea sinelui se compune din subdimensiunile *puterii, realizării și hedonismului*, reprezentând astfel capătul spectrului unde apare *individualismul*.

Transcenderea sinelui se compune din subdimensiunile *bunăvoinței și universalismului*, strâns legate de *colectivism*.

În **SUA**, valorile individualiste sunt mai puternice, unde atât cultura națională, cât și ideologia economică încurajează comportamentul individualist.

Despre **China** se poate spune exact opusul. Astfel, China și SUA reprezintă ideologii opuse în mediul de lucru, în ciuda deplasării actuale a Chinei spre capitalism. Ele reprezintă, de asemenea, extreme culturale în sensul credințelor occidentale și orientale.

Japonia și Rusia au fost influențate de ideologii economice și de culturi naționale care au încurajat orientări diferite.

În **Rusia**, ideologia economică are o orientare mai puternic colectivită, în timp ce cultura națională este orientată individualist.

Rusia diferă de China din punctul de vedere sociocultural și de SUA din perspectivă economică și ideologică.

Japonia are o ideologie economică mai individualistă și o cultură națională orientată colectivist. Cultura Japoniei diferă de cea a SUA, iar economia sa diferă de ideologia socialistă a Chinei.

Tabelul 7.3

Rezultate pentru cele patru țări la cele zece subdimensiuni

Subdimensiunile	Țările	Media	Subdimensiunile	Țările	Media
Puterea	Statele Unite	2,79	Universalismul	Statele Unite	4,06
	Rusia	2,75		Rusia	5,53
	Japonia	2,14		Japonia	4,18
	China	2,73		China	4,03
Realizarea	Statele Unite	4,79	Bunăvoința	Statele Unite	4,66
	Rusia	3,97		Rusia	4,03
	Japonia	4,22		Japonia	4,15
	China	4,36		China	4,62
Hedonismul	Statele Unite	4,52	Tradiția	Statele Unite	2,44
	Rusia	3,06		Rusia	1,93
	Japonia	3,33		Japonia	2,61
	China	2,90		China	2,90
Stimularea	Statele Unite	4,05	Conformarea	Statele Unite	3,89
	Rusia	2,65		Rusia	3,55
	Japonia	2,77		Japonia	3,73
	China	3,35		China	4,21
Autodirijarea	Statele Unite	4,92	Siguranța	Statele Unite	4,03
	Rusia	4,34		Rusia	4,65
	Japonia	4,22		Japonia	4,10
	China	3,81		China	4,50

7.3. CONCLUZII

Rezultatele testului arată că punctajele medii ale *managerilor din SUA* diferă semnificativ de cele ale managerilor din celelalte trei țări. Punctajele obținute de *managerii ruși* diferă semnificativ de cele ale *managerilor japonezi sau chinezi*. Managerii japonezi au obținut punctaje semnificativ superioare celor obținute de echivalenții lor chinezi.

Managerii americani au obținut de obicei punctaje semnificativ mai mari la subdimensiunile *individualismului* (puterea, realizarea, hedonismul, stimularea și autodirijarea).

Managerii chinezi au obținut punctaje superioare la subdimensiunile *colectivismului* (bunăvoința, tradiția și conformarea).

Rezultatele obținute cu privire la subdimensiunile puterii și bunăvoinței sunt interesante prin faptul că atât managerii chinezi, cât și cei americani au obținut punctaje ridicate și apropiate.

II. ANTREPRENORIAT ROMÂNESC

Antreprenoriatul în România nu beneficiază încă de libertate de acțiune și de o manevră adecvată avantajelor potențiale pe care le oferă. În România, sunt necesare acțiuni concrete în mai multe domenii, pentru ca antreprenoriatul să devină o „soluție” pentru reorganizarea unor firme românești.

7.4. MODALITĂȚI DE PROMOVARE A ANTREPRENORIATULUI ÎN ROMÂNIA

1.În domeniul economic:

Propuneri:

- a)Constituirea de antreprize în firmele în care impactul antreprenoriatului este mediu și puternic;
- b)*Privatizarea rapidă* a tuturor organizațiilor economice din proprietatea publică sau de stat.

Efecte:

- a)Reintrarea în circuitul economic a unor organizații care produc pierderi sau care funcționează la limita profitabilității;
- b)*Crearea de noi locuri de muncă*, posibilități de creștere a consumului, posibilități de export, încasări la bugetul de stat.

2).În domeniul cultural:

Propuneri:

a)Promovarea exemplilor de succes din acest domeniu, pentru a *schimba mentalitatea salariaților și a managerilor, mai ales a celor din organizații de stat;*

b)Dezvoltarea unei culturi organizaționale care să *susțină atuurile antreprenoriatului.*

Efecte:

a)Sporirea interesului pentru *activități economice profitabile*, cu efecte pozitive pe plan economic.

3).În domeniul informațional:

Propuneri:

a)*Informatizarea managementului, utilizarea computerelor de rețea și a băncilor de date;*

b)Cunoașterea unor modele de succes de organizații antreprenoriale.

Efecte:

a)Dezvoltarea unui potențial avantaj concurențial la nivel de țară;

b>Racordarea la magistralele informaționale, *creșterea volumului schimburilor economice internaționale.*

4).În domeniul educațional:

Propuneri:

a)*Includerea în cursurile universitare a problematicii antreprenoriatului;*

b)Asigurarea de consultanță în domeniul antreprenoriatului.

Efecte:

a)Promovarea antreprenoriatului. Formarea de specialiști în domeniul antreprenoriatului;

b)Performanțe economice evidente ale firmelor care au creat antreprize.

5).În domeniul instituțional:

Propuneri:

a)*Implicarea organismelor statului cu atribuții în domeniul economic în restructurarea marilor firme (inclusiv prin antreprenoriat);*

b)Creșterea rolului comunității de afaceri și a rolului patronatului.

Efecte:

a)Rezolvarea problemelor cronice ale organizațiilor de stat (consum excesiv de resurse și performanțe economice modeste);

b)*Creșterea rolului sectorului privat, creșterea nivelului de trai al populației.*

6).În domeniul managerial:

Propuneri:

- a)Reproiectarea sistemului de management al organizațiilor de stat.
- b)Utilizarea de către manageri a sistemelor, metodelor și *tehnicilor moderne de management*.

Efecte:

- a)*Creșterea consumului* ca premisă pentru creșterea nivelului de trai.
- b)Performanțe economice de ansamblu ridicate cu urmări pozitive pe plan social și cultural.

7).În domeniul financiar:

Propuneri:

- a)*Acordarea de credite pentru planuri de afaceri* care se referă la reorganizarea ca antrepriza unor subdiviziuni ale firmelor mari.
- b)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).

Efecte:

- a)Dezvoltarea concurenței interne. *Creșterea calității produselor/serviciilor*. Creșterea nivelului de trai;
- b)Stabilitate economico-financiară, reducerea importurilor, stabilitate monetară, reducerea inflației.

8).În domeniul legislativ:

Propuneri:

- a)*Finalizarea legislației economice* și consecvența aplicării acesteia;
- b)Aplicarea „în litera și spiritul ei” a legislației economice.

Efecte:

- a)Dezvoltarea economică de ansamblu fără sincope financiare și manageriale;
- b)*Crearea unui climat de normalitate* în viața economică românească.

7.5. ACȚIUNI CE TREBUIE ÎNDEPLINITE LA NIVEL MICRO-ECONOMIC

Pentru ca antreprenoriatul să reprezinte în România, cu adevărat „o soluție” de restructurare organizatorică și managerială, acțiunile țin cont de particularitățile fiecărei organizații, de mediul ambiant al acesteia, de managementul practicat. Dintre aceste acțiuni câteva sunt relevante:

- a) **Actualizarea periodică a cunoștințelor manageriale** ale antreprenorilor sau ale persoanelor cu potențial antreprenorial, prin intermediul *cursurilor de specialitate* oferite de firme de consultanță, prin participarea la seminarii sau întâlniri cu antreprenorii de succes;
- b) **Diseminarea informațiilor și cunoștințelor din domeniul antreprenoriatului** de la manageri/antreprenori spre salariați (mai ales către cei cu potențial nativ antreprenorial);
- c) **Popularizarea în organizații a exemplelor de succes** ale unor antreprize din aceeași organizație sau din altele, dar cu același obiect de activitate, pentru a convinge mai ușor;
- d) **Utilizarea de către antreprenori în cadrul antreprizelor** deja constituite a unor *sisteme de management evaluate*, complexe, pentru a se valorifica astfel potențialul uman, informațional și financiar al acestor unități antreprenoriale;
- e) **Menținerea de către antreprenori a realțiilor tradiționale cu firma mamă și identificarea unor noi oportunități de afaceri cu alte organizații** pentru valorificarea deplină a potențialului economic și uman al acesteia;
- f) **Cultivarea dezvoltării inițiativelor personale ale unor membri ai organizației și a „creativității” în domeniul reorganizării firmelor**, cu accent pe antreprenoriat, ceea ce ar genera curajul necesar pentru o asemenea inițiativă pentru posibili antreprenori;
- g) **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 antreprenoriatului 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 necesitatea acută pentru acele organizații care îl consideră drept o **excelentă posibilitate de obținere a unor performanțe economice și/sau sociale deosebite** față de o perioadă precedentă.

Revoluția din 1989 a adus libertate politică și ideologică cetățenilor României. Acest moment a adus și o **tulburare economică nedorită și neașteptată**. *Șomajul, inflația galopantă și instabilitatea juridică și politică* au contribuit la nemulțumirea generală cu privire la situația din prezent. O dată cu anularea Pactului de la Varșovia, România și-a pierdut piețele pe care le avea în fosta URSS, lucru care a dus la scăderea nivelului producției și la apariția surplusului de capacități de producție, care au avut ca rezultat subexploatarea mijloacelor disponibile. Asemenea majorității țărilor din Europa de Est, România încurajată de Fondul Monetar Internațional, a intrat în **cursa privatizării** și a armonizării cu statele occidentale. Într-un cuvânt, obiectivul său principal îl constituie **dezvoltarea economiei de**

piață. Necesitatea absolută de schimbare și inovare este aceeași ca și în orice altă parte a lumii: nevoia de competitivitate, de flexibilitate, de reducere a costurilor fixe, de eficientizare a activității în general.

7.6. FRĂMÂNTĂRI EUROPENE PENTRU DIMINUAREA RISCURILOR SOCIALE

Situația persoanelor peste 50 de ani în privința locurilor de muncă este similară peste tot în Europa: o dată ce și-au pierdut locul de muncă își găsesc cu mare greutate un altul. Se preferă *angajarea unor persoane tinere cu o experiență minimă*, în locul persoanelor de vârstă a doua. Un debutant este de cele mai multe ori *plătit mai puțin*, apoi tinerii *se adaptează cel mai bine la schimbarea tehnologiei*, la modernizare. În țara noastră, fenomenul european de pe piața muncii a fost rapid asimilat și cu exces de zel. Un alt motiv, este disponibilitatea tinerilor la *program de muncă prelungit*, aceștia fiind dornici să facă rapid carieră, chiar dacă pregătirea lor profesională și experiența lasă de dorit, în cele mai multe cazuri. În condiții de criză economică, statele europene recurg la majorarea vârstei de pensionare, uneori, ca în cazul României, neținând cont de speranța de viață a propriilor cetățeni.

Statul român a procedat și la alte măsuri la fel de cinice, cum ar fi descurajarea pensionărilor anticipate, tot mai mulți oameni îmbolnăvindându-se, dar și la tăieri de indemnizații și alocări din aceeași zonă a prestațiilor sociale.

Parlamentul European demonstrează o schimbare de atitudine față de tineri, dar și de vârstnici.

„Garanția europeană pentru tineret” prevede ca, după o perioadă de șomaj de maximum patru luni, tinerilor să li se ofere un loc de muncă, o ucenicie, o formare suplimentară sau o formă combinată între muncă și formare.

„Pactul european pentru persoanele peste 50 de ani” prevede ca procentul lucrătorilor cu vârsta de peste 50 de ani să crească până la 55% până în 2020. Se prevede eliminarea stimulentele pentru pensionare anticipată, combaterea discriminării pe bază de vârstă și crearea de stimulente pentru *lucrătorii de peste 60 de ani, care pot transmite cunoștințele și experiența lor generațiilor viitoare*.

La nivelul Parlamentului European s-a conștientizat situația și au demarat preocupările pentru a da un răspuns riscurilor de securitate socială cu care se confruntă lumea în care trăim. E rândul **guvernanților noștri** care trebuie și ei să întreprindă ceva. Un prim pas ar fi măsuri pentru stimularea angajării persoanelor trecute de 50 de ani, dar acest lucru ar presupune depășirea freneziei privind disponibilizările.

CHESTIONAR

REFERITOR LA DESFĂȘURAREA UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE

1. Cum definiți termenul de antreprenor?

- a) om de afaceri
- b) patron
- c) a face ceva pentru a obține profit
- d) a investi bani

2. Cum credeți că este apreciată meseria de antreprenor la noi în țară?

- a) foarte riscantă
- b) mult de muncă și obositoare
- c) foarte bănoasă
- d) este invidiată și dorită de toată lumea

3. Prin ce modalități credeți că s-ar dezvolta spiritul antreprenorial?

- a) implicarea autorităților
- b) dobândirea unor pregătiri profesionale pentru administrarea afacerilor
- c) experiență furnizată de către cei care au reușit în afaceri
- d) realizarea unor planuri de afaceri competitive

4. După părerea dumneavoastră de ce studii credeți că ar avea nevoie un antreprenor pentru a avea o afacere de succes?

- a) niciunul
- b) contabilitate
- c) management
- d) legislație
- e) inginerie

5. Cum ați putea dobândi o educație în domeniul afacerilor?

- a) prin studii universitare de licență
- b) proprie experiență
- c) studii specializate de tip masterat
- d) din cărți, reviste, discuții cu prietenii

6. În cazul în care ați dispune de o sumă de bani, ce ați face cu ea?

- a) aș cumpăra o casă
- b) aș cumpăra o mașină
- c) i-aș investi într-o afacere
- d) i-aș pune la bancă

7. În ce domeniu aveți (sau intenționați) să deschideți o afacere?

- a) agricultură
- b) construcții
- c) transport
- d) comerț
- e) turism
- f) industrie (producție)
- g) servicii
- h) sănătate

8. Care a fost motivul pentru care ați (sau veți) înființa o firmă?

- a) prestigiul poziției sociale mai bună
- b) pentru a câștiga bani mai mulți

- c)nevoie economică a zonei
- d)carieră și siguranță

9.De unde ați avut capital (sau veți avea) pentru a începe o afacere?

- a)economii personale
- b)credit bancar
- c)împrumut de la prieteni
- d)fonduri finanțate prin programe europene

10.De cât timp ați avut (sau veți avea) nevoie pentru a obține toate aprobările necesare desfășurării afacerii?

- a)o zi
- b)o lună
- c)1-3 luni
- d)peste 3 luni

11.Ce obiectiv și-a propus (sau își va propune) firma dumneavoastră?

- a)să satisfacă clienții
- b)să obțină profit cât mai mare
- c)să se extindă tot mai mult
- d)să facă față concurenței

12.Când ați înființat (sau veți înființa) firma dumneavoastră?

- a)în urmă cu 1-5 ani
- b)în urmă cu 5-10 ani
- c)peste 1-5 ani
- d)peste 5-10 ani

13.Ce vârstă o considerați optimă pentru un om de afaceri ce își înființează o firmă?

- a)sub 20 de ani
- b)între 20-40 de ani
- c)între 40-60 de ani
- d)peste 60 de ani

14.Cum ați califica atitudinea statului și a oficialităților față de firma dumneavoastră (sau dacă v-ați face firmă)?

- a)negativă
- b)neutră
- c)pozitivă
- d)un sprijin nesemnificativ

15.Care este ocupația dumneavoastră?

- a)elev/student
- b)muncitor
- c)funcționar
- d)intelectual
- e)pensionar
- f)alte ocupații

16.Care este vârsta dumneavoastră?

- a)sub 20 ani
- b)20-29 ani
- c)30-39 ani
- d)40-49 ani
- e)50-59 ani
- f)peste 60 ani

17.Sexul dumneavoastră?

- a)masculin
- b)feminin

**PREZENTAREA REZULTATELOR EȘANTIONULUI DUPĂ CARACTERISTICA
SEX**

%

Întrebare și variantă de răspuns		Total eșantion 384 pers.		Total masculin 185 pers.		Total feminin 199 pers.	
1.	a	44pers.	11,46%	20 pers.	10,81%	24 pers.	12,07%
	b	164 pers.	42,71%	86 pers.	46,49 %	78 pers.	39,19%
	c	52pers.	13,54%	21 pers.	11,35%	31 pers.	15,57%
	d	124 pers.	32,29%	58 pers.	31,35%	66 pers.	33,17%
2.	a						
	b						
	c						
	d						
3.	a						
	b						
	c						
	d						
4.	a						
	b						
	c						
	d						
	e						
5.	a						
	b						
	c						
	d						
6.	a						
	b						
	c						
	d						
7.	a						
	b						
	c						
	d						
	e						
	f						
	g						
	h						
8.	a						
	b						
	c						
	d						
9.	a						
	b						
	c						
	d						

10.	a			
	b			
	c			
	d			
11.	a			
	b			
	c			
	d			
12.	a			
	b			
	c			
	d			
13.	a			
	b			
	c			
	d			
14.	a			
	b			
	c			
	d			

**PREZENTAREA REZULTATELOR EȘANTIONULUI DUPĂ CARACTERISTICA
VÂRSTĂ**

							%
Întrebare și variantă de răspuns	Total eșantion	Sub 20 ani	20-29 ani	30-39 ani	40-49 ani	50-59 ani	Peste 60 ani
1. a							
b							
c							
d							
2. a							
b							
c							
d							
3. a							
b							
c							
d							
4. a							
b							
c							
d							
e							
5. a							
b							
c							
d							
6. a							
b							
c							
d							
7. a							
b							
c							
d							
e							
f							
g							
h							
8. a							
b							
c							
d							
9. a							
b							
c							
d							

10.	a							
	b							
	c							
	d							
11.	a							
	b							
	c							
	d							
12.	a							
	b							
	c							
	d							
13.	a							
	b							
	c							
	d							
14.	a							
	b							
	c							
	d							

**PREZENTAREA REZULTATELOR EȘANTIONULUI DUPĂ CARACTERISTICA
OCUPAȚIE**

							%
Întrebare și variantă de răspuns	Total eșantion	Elev/ student	Munci- tori	Funcțio- nari	Intelec- tualii	Alte ocupații	Pensio- nari
1. a							
b							
c							
d							
2. a							
b							
c							
d							
3. a							
b							
c							
d							
4. a							
b							
c							
d							
e							
5. a							
b							
c							
d							
6. a							
b							
c							
d							
7. a							
b							
c							
d							
e							
f							
g							
h							
8. a							
b							
c							
d							
9. a							
b							
c							
d							

10.	a						
	b						
	c						
	d						
11.	a						
	b						
	c						
	d						
12.	a						
	b						
	c						
	d						
13.	a						
	b						
	c						
	d						
14.	a						
	b						
	c						
	d						

SUCCESUL ANTREPRENORIAL ÎN VIZIUNEA AUTORILOR CLASICI

Încă din secolul al XVIII-lea, în Franța, economistul Richard Cantillon a asociat asumarea de riscuri cu antreprenoriatul.

În anul 1934, Joseph Schumpeter definea tipul de comportament al antreprenorului. Se constată că antreprenoriatul, apărut încă din secolul XVII, a fost introdus de economiști în secolul XVIII și a continuat să fie analizat permanent până în zilele noastre. (v. tab. A.1 și Anexa 2)

Tabelul A.1

Economistul	Pentru a începe ca întreprinzător	Pentru a avea succes ca întreprinzător	Pentru a fi un întreprinzător de succes
Cantillon			Vigilent și prevăzător, purtător al riscului
Say	Reputație suficientă pentru a obține capital	Discernământ, perseverență, cunoaștere a lumii, a domeniului, a ocupației	Purtător al riscului
Marshall	Tânăr, iubitor de risc	Inteligență, abilitate generală (depinde de mediul familial și de educație), cunoaștere a activității, acceptare a riscului, abilități de lider, capital propriu (preferabil)	Noroc, tată întreprinzător (preferabil)
Schumpeter	Dorință de a începe (mai mult, lipsa altor oportunități de diferențiere socială, mai multă ambiție, creativitate)		Abilități de lider
Knight	Abilitatea de a obține capital, dorința și motivația sunt importante	Abilitatea de a suporta incertitudinea: încredere în sine, prevedere, capacitate intelectuală	Noroc
Kirzner	Vigilență	Creativitate și abilități de lider, abilitatea de a exploata oportunitățile de profit	

ELEMENTELE PROFILULUI ANTREPRENORIAL

A.2.1. CE ESTE ANTREPRENORIATUL?

Majoritatea cercetărilor economice, psihologice și sociologice punctează faptul că spiritul antreprenorial este un proces și nu un fenomen static. Antreprenoriatul este mai mult decât un factor economic mecanic (Pirich 2001). Antreprenoriatul are de a face cu schimbarea și este, de asemenea, frecvent asociat cu probleme legate de alegere. Definițiile existente despre antreprenoriat fac adesea referire la rolul funcțional al antreprenorilor și includ coordonare, inovare, neutralizarea incertitudinii, furnizare de capital, luarea deciziilor, proprietate și alocare a resurselor (Frijsetal. 2002; Jääskeläinen 2000). Într-adevar, trei dintre cele mai frecvente roluri funcționale menționate ale antreprenorilor sunt asociate cu principalele școli de gândire cu privire la antreprenoriat:

- *Căutarea riscului*: antreprenorii descriși de Cantillon sau Knight doresc să-și asume riscurile asociate cu incertitudine.
- *Inovare*: antreprenorii descriși de Schumpeter grăbesc generarea, diseminarea și punerea în aplicare a ideilor inovatoare.
- *Căutarea oportunității*: antreprenorii descriși de Kizner identifică oportunități și reușesc să obțină profit din acestea (OCDE, 1998; Carree și Thurik 2002). O definiție operațională a antreprenoriatului care sintetizează cu succes rolurile funcționale ale antreprenorilor este cea a lui Wennekers și Thurik (1999): “... *capacitatea și voința manifestată a indivizilor, pe cont propriu, în echipe din interiorul și din afara organizațiilor existente, de a percepe și de a crea noi oportunități economice (produse noi, noi metode de producție, noi scheme de organizare și noi combinații produs-piață) și de a introduce ideile lor pe piață, în ciuda incertitudinii și a altor obstacole, prin luarea deciziilor cu privire la amplasarea, forma și utilizarea resurselor și instituțiilor.*”

Antreprenoriatul este, prin urmare, în esență o caracteristică comportamentală a unei persoane. Antreprenorii o pot expune numai în timpul unei anumite faze a carierei lor, sau numai cu privire la anumite activități (Carree și Thurik 2002).

A.2.2. TEME DOMINANTE

Atitudini si comportamente dorite ale antreprenorilor, care pot fi modelate, sunt prezentate în tabelul A.2.1 și dezvoltate în continuare:

Tabelul A.2.1

Tema	Atitudine sau comportament
Angajament și determinare	<ul style="list-style-type: none"> –Tenacitate și hotărâre –Disciplină –Persistență în rezolvarea problemelor –Dorința de a-și asuma sacrificiu personal –Imersiune totală
Obsesia oportunității	<ul style="list-style-type: none"> –Deținerea unor cunoștințe detaliate despre nevoile clienților –Ghidat de piață –Obsedat de crearea de valoare
Toleranță la risc, ambiguitate și incertitudine	<ul style="list-style-type: none"> –Asumarea unor riscuri calculate –Minimizarea riscului –Împartășirea riscului –Toleranță la incertitudine și la lipsa de structură –Toleranță la stres și conflict –Abilitatea de a rezolva probleme și de a integra soluții
Creativitate, încredere în sine și abilitatea de a se adapta	<ul style="list-style-type: none"> – Neconvențional, lipsit de prejudecăți, gândire deschisă – Neliniștit cu status quo – Abilitatea de a se adapta – Abilitatea de a învăța – Nu există teama de eșec – Abilitatea de a conceptualiza
Motivația de a excela	<ul style="list-style-type: none"> – Orientare spre obiective și rezultate – Motivat de realizări și de creștere/dezvoltare – Nevoie scăzută pentru statut și putere – Sprijinire impersonală față de concurență – Conștient de punctele forte și punctele slabe – Capacitatea de avea o imagine de perspectivă – Simțul umorului
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> – Inițiator – Integritate și încredere – Răbdare – Constructor de echipe – Experiență

A.Angajament si determinare

Angajamentul și determinarea sunt considerați cei mai importanți dintre toți factorii. Cu ajutorul angajamentului și a determinării un antreprenor poate depăși obstacole incredibile și de asemenea poate compensa alte puncte slabe. Angajament total este recomandat de aproape toate afacerile antreprenoriale. Aproape fără excepție, antreprenorii trăiesc sub

presiuni imense și constante - *în primul rând* pentru ca firmele lor să supraviețuiască începutului, *apoi* pentru ca acestea să rămână în viață, și *în final* pentru ca acestea să se dezvolte. O afacere nouă necesită prima prioritate din timpul antreprenorului, din emoțiile lui, și din loialitatea lui. Astfel, consecința pentru angajament și determinare este de obicei *sacrificiul personal*. Angajamentul unui antreprenor poate fi măsurat în mai multe feluri - prin disponibilitatea să investească o porțiune substanțială din venitul lui (sau ei) net în afacere, prin disponibilitatea să renunțe la salariu din moment ce el (sau ea) va deține o parte mare din afacere, și prin alte mari sacrificii în stilul de viață și circumstanțele familiale. Cei mai mulți cercetători sunt de acord cu opinia că, în timp ce antreprenorii sunt extrem de persistenți, ei sunt și realiști în recunoașterea a ceea ce pot sau nu pot face, și unde ei pot obține ajutor în rezolvarea unei sarcini dificile dar necesare.

B. Obsesia oportunității

Obsesia antreprenorilor este manifestată prin imersiune totală în oportunitate. Ei sunt intim familiari cu industriile lor, clienții, și competiția. Această obsesie față de oportunitate este ceea ce ghidează modul în care un antreprenor abordează lucrurile importante. Este de observat cum caracteristicile chinezești pentru probleme și crize, când sunt combinate, înseamnă oportunitate.

C. Toleranța față de risc, ambiguitate și incertitudine

Antreprenorii riscă bani și mult mai mult decât atât – reputația. Antreprenorii de succes nu sunt jucători de noroc; ei își asumă *riscuri calculate*. Ca și parașutistul, ei sunt dispuși să-și asume riscuri; totuși, decizând astfel, ei calculează riscul cu grijă și în detaliu și fac tot posibilul să întoarcă șansele în favoarea lor. Antreprenorii îi determină și pe alții să împartă riscurile financiare și de afaceri împreună cu ei. Partenerii pun bani și pun reputația lor în joc; la fel și investitorii; creditorii se alătură; la fel și clienții care plătesc în avans și furnizorii care oferă mărfuri în avans. Antreprenorii tolerează de asemenea ambiguitatea și incertitudinea și se simt confortabili cu situații conflictuale. Întrebă pe cineva care lucrează într-o companie mare cât de sigur este de faptul că va primi salariul în această lună, în două luni, în șase luni și anul viitor. Invariabil, va spune că este virtual cert și că va medita asupra întrebării. Antreprenorii la început au de a face cu exact opusul; s-ar putea să nu fie un venit la început, și dacă este, este, doar o întârziere de mai puțin de 90 de zile ar fi chiar o excepție. Ca lucrurile să fie mai rele, lipsa de organizare, structurare, și ordine sunt un stil de viață. Schimbările constante introduc ambiguitatea și stresul în fiecare parte a întreprinderii.

Slujbele sunt nedefinite și în continuă schimbare, clienții sunt noi, colegii noi, și întoarcerile și surprizele sunt inevitabile. Și parcă *niciodată nu este destul timp*.

D. Creativitate, încredere în sine și abilitate de adaptare

Nivelurile ridicate de incertitudine și viteza de schimbare foarte rapidă care caracterizează afacerile noi necesită forme de organizare foarte adaptive și fluide. O organizație care poate să răspundă repede și efectiv este o necesitate. Antreprenorii de succes cred în ei înșiși. Ei cred că realizările lor sunt sub controlul și influența lor și că pot afecta rezultatul. Antreprenorii de succes au abilitatea de a vedea și de a “îndulci detaliile” și de asemenea să conceptualizeze. Sunt nesatisfăcuți de status quo și sunt inițiatori neliniștiți. Cercetările moderne au rafinat considerabil modul de abordare al încrederii de sine. Există un acord larg răspândit între cercetători și practicanți, deopotrivă, că antreprenorii eficace caută în mod activ și preiau inițiativa. Ei sunt dispuși să se pună în situații unde sunt personal responsabili pentru succesul sau eșecul operațiunii. Le place să aibă inițiativă în rezolvarea unei probleme sau în umplerea golului unde nu există nici un leadership. De asemenea le plac situațiile unde impactul personal asupra problemelor poate fi măsurat. Aceasta este natura orientată spre acțiune a antreprenorului. Antreprenorii de succes sunt adaptivi și rezistenți. Ei au o dorință nestăvilită de a ști cât de bine se descurcă. Realizează faptul că, pentru a ști cât de bine se descurcă și cum să își îmbunătățească performanța, ei au nevoie să caute și să utilizeze feedbackul. Căutarea și utilizarea feedbackului este de asemenea cheia obiceiului de a învăța din greșeli, și de a răspunde la evenimente neașteptate. Din aceleași motive, acești antreprenori adesea sunt descriși ca și ascultători excelenți și care învață repede. *Antreprenorii nu se tem de eșec*; dimpotrivă, ei sunt mai axați spre reușită. Oamenii care se tem de eșec vor neutraliza orice motivație de realizare ce ar putea avea. Ei se vor angaja într-o sarcină ușoară, unde șansa de eșec este foarte mică, sau, într-o situație dificilă, unde nu pot fi găsiți responsabili dacă nu reușesc. Învățarea prin *procesul iterativ de încercare-eroare* este esențială pentru finalitatea de a deveni un antreprenor de succes deși aduce obstacole serioase și dezamăgiri, care toate sunt parte integrantă a procesului de învățare.

E. Motivare spre a excela

Antreprenorii de succes sunt motivați să exceleze. Antreprenorii sunt cei care preferă să înceapă singuri activități, care apar conduși de o dorință puternică de a concura cu standardele impuse de ei înșiși și să urmeze și să atingă țeluri competitive. Această dorință de a realiza a fost bine stabilită în studiile despre antreprenori (McClelland și Atkinson despre

motivare în anii 1950 și 1960). Urmărirea provocării inerente unui început și răspunderea într-un mod pozitiv la aceasta, este echivalentă motivației de a realiza. Invers, acești antreprenori *au o dorință scăzută față de statut și putere, și extrag motivarea personală din competiție și emoția creării și construirii de întreprinderi. Sunt conduși mai mult de o sete pentru realizare, decât pentru statut și putere.* În mod ironic, realizările lor, în special dacă sunt foarte realizați, le dau putere. Dar este important să recunoaștem faptul că puterea și statutul sunt un rezultat al activităților lor și nu o motivație. Stabilirea unor țeluri înalte dar tangibile permit antreprenorilor să își concentreze energiile, să fie foarte selectivi în sortarea oportunităților, și să știe la ce să spună nu. Existența țelurilor și direcției ajută de asemenea să găsească prioritățile și furnizează o măsură a modului în care reușesc. Existența unui sistem de măsură obiectiv, profituri, vânzări sau prețul acțiunilor, este de asemenea importantă.

F. Leadership

Antreprenorii de succes sunt experimentați, având inclusiv cunoștințe detaliate despre tehnologie și piața în care vor concura, au abilități generale de management, și au dovezi cu privire la reușitele trecute. Ei sunt genul de oameni care încep o activitate singuri și au capacitate de autocontrol. Ei sunt lideri răbdători, capabili să instaleze viziuni tangibile și să conducă pe termen lung. Antreprenorul este în același timp un executant dar și un vizionar. Viziunea clădirii unei întreprinderi care va contribui cu ceva de durată și relevant, în timp ce *realizarea unui câștig de capital necesită răbdare pentru a persista asupra sarcinii pentru 5 până la 10 ani sau mai mulți.* Există printre antreprenorii de succes o capacitate bine dezvoltată în exercitarea influenței fără o putere formală. Aceste persoane sunt adepte ale soluționării conflictelor. *Știu când să folosească logica și când să convingă, când să facă o concesie și când să ceară una.* Pentru a conduce o afacere de succes, un antreprenor învață să se înțeleagă cu oameni cu interese diferite, adeseori cu ținte conflictuale – clientul, furnizorul, finanțatorul, creditorul, ca și cu partenerii și cu alții din interior. Succesul vine când *antreprenorul este un intermediar, un negociator în loc de dictator.* Antreprenorii de succes sunt persoane care oferă sprijin și nu sunt competitive în relațiile interpersonale. Când antreprenorul are o dorință arzătoare de a controla, influența și de a obține putere peste alții, sau unde el (sau ea) are o dorință lacomă pentru a distruge un asociat, aproape cu siguranță afacerea va avea probleme. Un stil de management dictatorial și dominant face foarte dificilă atragerea și păstrarea oamenilor care aspiră spre realizare, responsabilitate și rezultat.

A.2.3. MITURI DESPRE ANTREPRENORI

2.3.1. Mitul 1 – Antreprenorii se nasc, nu se fac

În timp ce antreprenorii se nasc cu o anumită inteligență nativă, un fler pentru a crea și energie, prin ele însele aceste talente sunt ca și ceramica neformată sau pânza nepictată. Crearea unui antreprenor se face prin acumularea de abilități relevante, know-how, experiențe și contacte pe o perioadă de ani și include și doze mari de dezvoltare de sine. Capacitatea creativă de a imagina și apoi urmărirea unei oportunități este un descendent direct cel puțin 10 sau mai mulți ani de experiență care conduc la recunoașterea tiparului.

2.3.2. Mitul 2 – Oricine poate începe o afacere

Antreprenorii care fac diferența între o idee și o oportunitate și care tind destul de sus, încep afaceri care au o șansă mai bună de success. Norocul, în măsura în care este implicat, necesită o bună pregătire. *Și cea mai ușoară parte este să începi. Ceea ce e mai greu este supraviețuirea*, susținerea și clădirea unei afaceri astfel încât fondatorii ei să “culeagă roadele”. Probabil doar *una din 10 până la 20 de afaceri noi care supraviețuiește cinci ani* sau mai mulți oferă un câștig de capital pentru fondatori.

2.3.3. Mitul 3 – Antreprenorii sunt jucători de noroc

Antreprenorii de success își asumă riscuri calculate și cu mare grijă. Ei încearcă să influențeze sorții, de cele mai multe ori prin a-i face pe alții să împartă riscurile împreună cu ei și prin evitarea sau minimalizarea riscurilor dacă au de ales. De cele mai multe ori împart riscul în părți mai mici, doar atunci își alocă timp sau resurse pentru a determina dacă vor merge mai departe. Ei nu încearcă în mod deliberat să își asume mai multe riscuri, de care adesea nu este nevoie, nici nu se intimidează în fața riscurilor care nu pot fi evitate.

2.3.4. Mitul 4 – Antreprenorii vor tot spectacolul pentru ei

Deținerea și derularea întregului spectacol pune efectiv o limită superioară dezvoltării. Antreprenorii individuali de obicei reușesc să supraviețuiască. Este extrem de dificil să crești o afacere cu potențial mai mare prin munca unui singur om. *Antreprenorii cu potențial mai mare își creează o echipă, o organizație, o companie*. De asemenea, 100% din nimic este nimic, deci, în loc să se ia o bucată mare din tort, ei depun eforturi pentru a face tortul mai mare.

2.3.5. Mitul 5 – Antreprenorii sunt proprii lor șefi și sunt complet independenți

Antreprenorii sunt departe de a fi independenți și trebuie să servească mulți stăpâni. Aceste părți implicate (stakeholders) includ parteneri, investitori, clienți, furnizori, creditorii, angajați, familii și aceia fără de care există obligații sociale și comunitare. Antreprenorii, totuși, *pot*

face singuri alegeri de care se angajează să răspundă. Este foarte dificil, și rar, să se clădească o afacere cu vânzări de peste 1 milion de lei de unul singur.

2.3.6. Mitul 6 – Antreprenorii lucrează mai mult și mai greu decât managerii din companiile mari

Nu este nicio dovadă că toți antreprenorii lucrează mai mult decât substituiții din corporații. Unii da, alții nu. Unii chiar spun că lucrează mai puțin.

2.3.7. Mitul 7 – Antreprenorii au de-a face cu un stress imens și plătesc un preț mare pentru succes

Nu este nicio îndoială în asta. *A fi un antreprenor este stresant și solicitant.* Dar, nu este nici o dovadă că ar fi mult mai stresant decât numeroase alte roluri profesionale foarte solicitante și antreprenorii își găsesc slujba mai satisfăcătoare. Au un sentiment de reușită, sunt mai sănătoși și *sunt mult mai puțin inclinați să se pensioneze decât cei care lucrează pentru altcineva.* De trei ori mai mulți antreprenori decât manageri de corporații au spus că nu vor să se pensioneze niciodată.

2.3.8. Mitul 8 – Începerea unei afaceri este riscantă și deseori se termină cu eșec

Antreprenorii talentați și cu experiență, urmăresc oportunități atractive și sunt capabili să atragă persoanele potrivite și finanțarea necesară și alte resurse pentru a face afacerea să meargă - deseori dezvoltă afaceri de succes. În plus, unele afaceri pot eșua, dar antreprenorii pot merge mai departe. *Eșecul este deseori focul care căleşte oțelul experienței de învățare al unui antreprenor.*

2.3.9. Mitul 9 – Bani sunt ingredientul cel mai important în demararea unei afaceri

Dacă talentul și celelalte ingrediente sunt acolo, banii vor veni, dar nu este sigur că dacă un antreprenor are destui bani, el (sau ea) va reuși. Bani sunt unul dintre cele mai puțin importante ingrediente într-o nouă afacere de succes. *Banii sunt pentru antreprenor ceea ce pensula și vopseaua sunt pentru artist - o uneltă care, în mâinile bune, poate să creeze minunății.* Bani sunt mai degrabă o cale de a ține scorul, decât un scop în sine. Antreprenorii se bucură de fiorul competiției, și de fiecare dată, chiar și după ce a făcut câteva milioane de lei sau mai mult, un antreprenor va lucra fără răgaz pe baza unei noi viziuni la crearea unei noi companii.

2.3.10. Mitul 10 – Antreprenorii ar trebui să fie tineri și energici

În timp ce aceste calități ajută, vârsta nu este o barieră. *Vârsta medie* a antreprenorilor care încep afaceri cu potențial ridicat este *cam pe la 30 de ani* și sunt *numeroase exemple de antreprenori care încep afaceri la vârsta de 60 de ani.* Ceea ce este critic este să posezi

know-how-ul relevant, experiența și contactele care facilitează foarte mult recunoașterea și urmărirea oportunității.

2.3.11. Mitul 11 – Antreprenorii sunt motivați doar de căutarea succesului financiar

Antreprenorii care caută afaceri cu potențial sunt *mai atrași de construirea de întreprinderi și realizarea unui câștig de capital de lungă durată* decât de bucuria imediată oferită prin salarii mari și bonusuri. Un sentiment de reușită și realizare personală, de control al propriului destin și realizarea viziunii și visurilor lor, sunt de asemenea motivatori puternici. Banii sunt văzuți ca un instrument și un mod de a ține socoteala.

2.3.12. Mitul 12 – Antreprenorii vor să aibă control și putere asupra celorlalți

Antreprenorii de succes sunt motivați de căutarea responsabilității, reușitei și rezultatelor și mai puțin de putere în sine. Ei tind spre un sentiment de reușită și de depășirea concurenței și nu spre o nevoie personală pentru putere exprimată prin dominare și controlul asupra celorlalți. Prin virtutea realizărilor lor, ei pot fi puternici și influenți, dar acestea sunt mai mult rezultate ale procesului antreprenorial decât o forță motivatoare.

2.3.13. Mitul 13 – Dacă un antreprenor este talentat, succesul va apărea într-un an sau doi

O maximă veche, printre oamenii de afaceri capitaliste, spune totul: *Lamâile se coc în doi ani și jumătate, dar pentru perle este nevoie de șapte sau opt ani*. Rareori o afacere nouă se stabilește solid în mai puțin de trei sau patru ani.

2.3.14. Mitul 14 – Orice antreprenor cu o idee bună poate să strângă capital pentru o afacere

Din afacerile antreprenorilor cu idei bune care caută capital pentru afacere, *doar 1 până la 3 din 100 sunt finanțate*.

2.3.15. Mitul 15 – Dacă un antreprenor are destul capital de început, el (sau ea) nu poate da greș

Opusul este de regulă adevărat; asta fiind, *prea mulți bani la început deseori crează euforie și sindromul copilului răsfățat*. Lipsa de disciplină și cheltuielile impulsive de obicei duc spre probleme serioase și spre eșec.

ANTREPRENOR – ÎNTREPRINZĂTOR

A.3.1. ANTREPRENORIATUL –FACTOR DINAMIZATOR AL ECONOMIEI

Antreprenoriatul înseamnă capacitatea de a crea și conduce o organizație. Gândirea economică „a părăsit”, la un moment dat, *întreprinzătorul*, pentru „a se consacra” mai mult pe manager. Se pare că este cazul să ne întoarcem la întreprinzător, evident pe un plan net superior.

Definiții privind antreprenoriatul

Antreprenorul a fost definit diferit de-a lungul timpului, astfel:

J. B. Say (1860) „*Antreprenorul* scoate resursele economice dintr-un domeniu cu productivitate scăzută și le introduce într-un domeniu cu productivitate ridicată și randament superior”.

În Germania - „*Antreprenor*” - o persoană care este proprietar și care intră în afaceri (se face distincție de managerul profesionist).

În U.S.A. - „*Antreprenor*” – cineva care-și începe propria sa afacere de proporții mici (nu orice nouă mică afacere este antreprenorială sau reprezentativă pentru acest sistem).

Activitatea antreprenorială constă sintetic în identificarea și valorificarea unor oportunități economice. Activitatea antreprenorială este un proces care se derulează în diferite medii și unități de afaceri ce cauzează schimbări în sistemul economic prin **inovări** realizate de persoanele care valorifică oportunitățile economice, **creând valori** atât pentru indivizi cât și pentru societate.

Activitatea antreprenorială reprezintă un proces care include în structura ei acțiunile distincte prezentate în tabelul A.3.1.

Caracteristicile activității antreprenoriale

Ansamblul acțiunilor antreprenoriale care alcătuiesc procesul prezentat anterior prezintă câteva caracteristici:

- Este un act de voință umană;
- Se produce la nivelul unei firme economice;

- Implică o schimbare de stare a firmei;
- Este un sistem holistic (sistemic);
- Este un proces dinamic;
- Este un demers unic;
- Implică numeroase variabile;
- Rezultatul antreprenorial depinde de numeroși factori.

Tabelul A.3.1

Acțiuni distincte	Calități
Identificarea oportunităților de afaceri;	Fler / Intenție
Conceperea viziunii asupra demersului antreprenorial pornind de la reevaluarea necesităților de schimbare;	Imaginație / Independență / Pasiune
Evaluarea propriilor performanțe antreprenoriale și adoptarea deciziilor referitoare la derularea inițiativei antreprenoriale;	Rațiune / Prudență
Implementarea viziunii antreprenoriale prin organizarea afacerii;	Capacitate de orientare / Constanță / Tenacitate
Procurarea echipamentelor;	Dexteritate tehnică
Asigurarea forței de muncă competente;	Acuitate
Aprovizionarea cu materii prime;	Diferențiere / Originalitate
Realizarea marketingului aferent afacerii;	Previziune
Vânzarea produselor și serviciilor;	Flexibilitate
Subcontractarea și atragerea de colaboratori externi pentru activitățile pentru care nu se dispune de competențele și mijloacele necesare;	Comunicare

Principalii factori care influențează activitatea antreprenorială sunt factori interni și factori externi.

Factorii interni depind de: mărimea întreprinderii, tipul și specificul activității, personalitatea și pregătirea întreprinzătorului, nivelul de pregătire al persoanelor implicate și cultura firmei. Acești factori au un impact mare asupra performanțelor întreprinderii.

Factorii externi depind de: caracteristicile și funcționalitatea sistemului economic, conjunctura economiei naționale și piața pe care firma acționează. Acești factori, datorită conținutului favorizant sau defavorizant, pot avea un impact major asupra inițiativelor antreprenoriale.

Unul dintre factorii importanți care încorporează atât factori interni cât și factori externi este **stakeholderul**. Stakeholderii cuprind atât elemente interne (proprietari, manageri, salariați, sindicate) cât și elemente externe (bănci, furnizori, clienți, administrație publică). Stakeholderi au impact semnificativ asupra activității antreprenoriale, însă factorul *cu cea mai mare influență îl constituie întreprinzătorul prin spiritul său antreprenorial*. Întreprinzătorul este fermentul care declanșează activitatea antreprenorială, fără acesta toți ceilalți factori fiind inerți din punct de vedere antreprenorial.

Stabilirea obiectivelor antreprenoriale

Obiectivele antreprenoriale pot fi grupate în trei grupe:

a)Obiective de natură personală

Ele țin de persoană, constituind un imbold interior alimentat de ideile care declanșează activitatea antreprenorială. În cadrul acestei grupe se cuprind:

- obiective de securitate și siguranță personală;
- obiective de asigurare a unui statut social;
- obiective de garantare a propriei independențe;
- obiective de reușită în afaceri;
- obiective privind satisfacerea **eu**-lui (obiective de autoîmplinire).

b)Obiective ale afacerii

Obiective generale, care presupun prestarea de servicii utile necesare societății (producerea și comercializarea unor produse și servicii) și realizarea de profit (remunerarea pentru asumarea riscului investirii banilor într-o afacere). Tot aici se cuprind și obiectivele sociale care presupun asumarea unor responsabilități sociale (protecția intereselor consumatorilor, realizarea intereselor salariaților și ale comunității din care firma face parte).

Obiective subsidiare care sunt stabilite pentru fiecare domeniu funcțional în parte (producție, comercial, financiar-contabil, cercetare, personal) acestea aflându-se în interdependență unele cu altele.

c)Obiectivele mixte

Reprezintă o corelație între realizarea profitului, satisfacerea consumatorului, satisfacerea întreprinzătorului și cea a salariaților. Aceste obiective apar în situația în care obiectivele personale sunt corelate și în concordanță cu obiectivele afacerii.

Principiile esențiale ale activității antreprenoriale

În faza de proiect a afacerii, în momentul în care sunt stabilite necesitățile, valorile, dimensiunile și avantajele ei, trebuie prefigurată și finalitatea activității antreprenoriale. Întreprinzătorul trebuie să cunoască, în această etapă, principiile ce vor călăuzi întreaga activitate:

- Elaborarea de obiective, strategii și planuri de acțiune clare ce vor fi revizuite în mod sistematic în funcție de context;
- Producerea și livrarea de bunuri și/sau servicii pe care oamenii și le doresc;
- Atragerea și păstrarea unei clientele;
- Realizarea unui profit suficient pentru a atrage potențialii investitori și a-i păstra pe cei existenți;
- Oferirea de recompense (materiale și morale), stimulative care să antreneze resursele umane.

Satisfacțiile și insatisfacțiile activității antreprenoriale

Întreprinzătorul poate avea, în urma inițierii unei afaceri, atât satisfacții cât și insatisfacții.

a)Satisfacțiile activității antreprenoriale sunt:

- Independența (autonomia)* – este câștigată, în urma inițierii unei afaceri, deoarece el este cel care ia decizii și face ca lucrurile să aibă o anumită direcție stabilită de el însuși. Pentru antreprenor, afacerea presupune și un grad ridicat de responsabilitate. Și în această situație, întreprinzătorul dorește să și-o assume. Libertatea de decizie și acțiune care este conferită de deținerea unei afaceri apare pentru el ca o necesitate asumată.

•*Autorealizarea* – întreprinzătorul, deținând o afacere proprie, nu mai întâmpină piedici în autorealizare, singurele fiind cele determinate de propria sa capacitate și creativitate.

Posibilitatea unui câștig nelimitat – cei mai mulți întreprinzători obțin mult mai mult câștig decât dacă ar lucra pentru alții. Întreprinzătorul, în cazul în care are succes, poate obține un profit care să îi acopere dobânda la capitalul împrumutat și care ar putea recompensa riscul asumat, efortul depus, talentul și propria capacitate antreprenorială și managerială.

•*Siguranța muncii* – este un alt aspect pentru întreprinzătorul care are siguranța unui loc de muncă și avantajul că poate lucra atâta timp cât este capabil de muncă fără să fie obligat să iasă la pensie.

•*Angajarea membrilor familiei* – în cazul în care afacerea înregistrează rezultate bune, întreprinzătorul își va putea angaja toți membri familiei. Acesta este un alt aspect avantajos, deoarece afacerea va avea continuitate prin preluarea ei de către copii. Pe de altă parte, în afacerea derulată de membrii familiei poate exista o morală și o încredere mai bună.

•*Folosirea independentă a capitalului acumulat* – întreprinzătorul poate să-și plaseze capitalul în propria afacere, în loc să investească în afacerile deținute de alții și care pot fi riscante sau în loc să-și țină banii în depozite bancare.

•*Aplicarea cunoștințelor și abilităților proprii* – pentru unele persoane găsirea unui loc de muncă adecvat cunoștințelor proprii poate fi o problemă (datorită excesului de forță de muncă în domeniul respectiv). În felul acesta un întreprinzător poate iniția o afacere, unde cunoștințele și abilitățile sale să constituie un avantaj.

•*Ieșirea din rutină* – este o altă problemă, des întâlnită. Sunt persoane care simt nevoia unei schimbări, care doresc să părăsească o activitate monotonă, de rutină. Inițierea unei afaceri reprezintă o ocazie pentru a împlini această satisfacție personală.

•*Putere și influență* – pentru orice întreprinzător o afacere conferă putere și influență deoarece el este cel care ia deciziile, influențează cursul acțiunilor, decide soarta întreprinderii, iar toate aceste aspecte îi creează o satisfacție psihologică deosebită.

b) Insatisfacțiile activității antreprenoriale pot fi:

•*Incertitudinea veniturilor* – datorită oscilațiilor în evoluția afacerii pot să apară fluctuații ale veniturilor. În multe cazuri întreprinzătorul va fi ultimul care va fi plătit datorită numeroaselor plăți financiare.

•*Riscul pierderii capitalului investit* – mulți întreprinzători contribuie cu bunuri sau cu sume importante de bani. Acestea pot fi pierdute în cazul unei afaceri nereușite.

•*Povara responsabilității totale* – în caz de eșec sau succes în afaceri, întreprinzătorul este singurul răspunzător. Odata cu mărirea firmei, cresc și responsabilitățile. Dacă pentru unele

personae munca de conducere este ceva atractiv, pentru altele ea poate constitui o adevărată povară. Deciziile luate îi afectează nu numai pe întreprinzători și firmă, ci și pe clienți, salariați. De aceea multe persoane preferă să lucreze pentru alții limitându-și responsabilitatea la sarcinile de muncă în cadrul programului lor de lucru.

- *Periclitarea carierei* - În caz de eșec, una din marile probleme întâlnite la unele persoane care doresc să devină întreprinzători este că ele nu vor mai fi capabile să se întoarcă la vechiul lor loc de muncă în caz de eșec. Această preocupare o au persoanele care au un loc de muncă bine plătit.

- *Apelarea la experți* - deoarece un întreprinzător nu poate fi cunoscător în toate domeniile de activitate el se vede nevoit să apeleze la experți și să asculte recomandările lor. Acest lucru reprezintă o lezare a spiritului lor de interdependență.

- *Frustrarea în caz de succes* – în cazul dezvoltării firmei va trebui suplimentat numărul de salariații și atribuite unele prerogative, ceea ce pentru unii întreprinzători poate părea frustrant. Cea mai neplăcută decizie în caz de creșterea a afacerii este pentru unii întreprinzători, aceea de a ceda o parte din control sub formă de societate pe acțiuni.

- *Abaterile de la etică* – uneori, în caz de succes, se impune o abatere de la valorile de etică profesională. În cazul în care practicile vin în conflict cu etica întreprinzătorului se pot crea stări de nemulțumire

- *Program de lucru foarte încărcat* - întreprinzătorul nu are un program de lucru fix. *El este primul care vine și ultimul care pleacă.* În fazele de început ale afacerii el trebuie să facă totul 14 ore pe zi, 7 zile pe săptămână, fără concediu.

- *Deteriorarea relațiilor familiale* – datorită programului de lucru prelungit și consumului de energie și timp întreprinzătorul are puțin timp pentru familie și cei dragi.

- *Afectarea stării de sănătate* – munca îndelungată, stresul prelungit, consumul nervos și de energie, aduc organismul într-o stare de epuizare făcând loc frecvent apariției unor boli.

A.3.2. ANTREPRENORIATUL ȘI INOVAȚIA

Inovația este finalitatea posibilă a unei invenții, punerea în aplicare a acesteia, un process complex prin care noile idei tehnologice văd lumina, grație unei “comercializări” adecvate.

Inovația constă, indiferent de domeniul vizat, în adoptarea de către o firmă a unei / unor schimbări în scopul creșterii eficienței globale, pentru a putea răspunde noilor exigențe

ale pieței sau pentru a “ataca” noi piețe.

Instrumentul specific al antreprenorilor este inovația, ea este mijlocul prin care antreprenorii exploatează schimbarea, ca pe o ocazie pentru diferite afaceri sau servicii.

Sursele inovației, schimbările și simptomele acesteia sunt elemente căutate de către antreprenori. Aceștia caută toate ocaziile favorabile, cărora merită să le acorzi o șansă.

Inovația reprezintă potențialul de producere a bogăției din mijloace deja existente. Cu alte cuvinte putem defini inovația ca acea aptitudine prin care printr-un mijloc (în sens economic sau social) se găsește o întrebuințare pentru ceva din natură căruia i se conferă valoare de întrebuințare.

Inovația reprezintă funcția specifică a inițiativei de afaceri, ea este mijlocul cu ajutorul căruia întreprinzătorul fie *crează noi resurse producătoare de avuție, fie le înzestrează pe cele existente cu un potențial sporit de creare a avuției.*

Ca și exemple pot fi enumerate următoarele:

-Secole de-a rândul, pământul roșu (bauxita) a fost considerată o calamitate. Astăzi fără aluminiu nu se poate trăi.

-Mucegaiul este un alt exemplu care a fost considerat o nenorocire și din care astăzi se produce penicilina.

Inovația, ca bază a cunoștințelor despre sistemul antreprenorial, este o disciplină diagnostic care examinează sistematic zonele de schimbare, acele zone care oferă ocazii.

Oricare ar fi motivația lor individuală (bani, putere, curiozitate, dorința de faimă și recunoaștere), antreprenorii încearcă să creeze valoare și să-și aducă o contribuție. Ei țintesc sus și încearcă să creeze un primat al rentabilității economice.

Sursele inovării

Multe inovații apar dintr-o *sclipire de geniu*, iar altele sunt rezultatul unei *căutări conștiente*, consecvente a posibilităților de inovare, care se găsesc doar în câteva situații.

Astfel, în cadrul unei companii, se pot identifica șapte surse de ocazii de inovații, dintre care patru se află în interiorul organizației economice, iar trei în afara sa.

a) în cadrul unei companii:

- evenimentele neașteptate;
- discordanțele;
- nevoile specific unor activități;
- schimbările produse la nivelul sectorului de activitate și al pieței;

b) în afara companiei:

- schimbările demografice;
- schimbările la nivelul percepției;
- noile cunoștințe.

a1) *Evenimentele neașteptate* (succese sau eșecuri) reprezintă acele surse productive ale unor posibilități de inovare deoarece pentru majoritatea firmelor ele sunt aspecte care nu se iau în seamă.

Caracteristica firmelor „cu inițiativă” au după cum afirmă Peter Drucker: „două „pagini întâi”- una cu probleme și una cu posibilități -, iar managerii le acordă ambelor aceeași atenție”.

Exemple:

• IBM, a creat, la începutul anilor 1930 prima mașină de calcul modernă destinată băncilor. Însă acestea nu au cumpărat noul aparat, cea care a salvat situația a fost Biblioteca Publică din New York. Mult mai târziu, firmele au arătat un interes foarte mare față de aceste aparate, pentru evidența salariilor, iar compania IBM a devenit liderul industriei calculatoarelor, poziție menținută și astăzi.

• Si eșecurile pot fi considerate o sursă de inovare. Un exemplu este firma Ford Motor, care a înregistrat cel mai mare eșec din istoria industriei constructoare de mașini prin crearea modelului Edsel. Acest eșec a stat la baza succesului ulterior a firmei Ford. Inițial, modelul Edsel a fost cel mai atent proiectat din istoria industriei de profil de până atunci. Datorită schimbărilor pe piața automobilelor, acest model nu putea fi vândut, în timp ce alte modele ale firmelor concurente înregistrau venituri foarte mari. Reacția celor de la Ford au fost modelele Mustang și Thundebird, mașinile care au adus compania Ford în poziția de lider pe piață.

a2) *Discordanțele* – reprezintă o nepotrivire flagrantă între două sau mai multe evenimente. O discrepantă între așteptări și rezultate poate oferi posibilități de inovare.

Ceea ce s-a întâmplat în anii 1950 – 1970 când industria siderurgică înregistra o piață în continuă creștere, dar marje de profit scăzute reprezintă o discordanță economică. Reacția considerată inovatoare au fost laminarele de capacitate mică.

Una din poveștile de mare succes ale anilor 1960 a fost cea în care Bill Connor, fondatorul companiei Alcon Industries, a exploatat o incompatibilitate în tehnologia medicală. Povestea este legată de operațiile de cataractă, care presupuneau, printre altele, tăierea unui ligament. Medicii aveau cunoștințe despre existența unei enzime care putea dizolva ligamentul, fără a mai fi necesară tăierea lui. Tot ceea ce a făcut Bill Connor a fost să adauge acestei enzime un conservant care ajută la păstrarea enzimei o perioadă de mai multe luni. Alcon a înregistrat un monopol mondial, iar 15 ani mai târziu, compania Nestlé a cumpărat respectiva companie la un preț exorbitant.

a3) *Nevoile specifice unei activități*

Un exemplu în acest caz este cel prezentat în cartea lui Peter Drucker. Șoselele din Japonia își urmează drumurile făcute pentru sau de carele cu boi în secolul al – X-lea, neexistând un sistem de autostrăzi. Pentru ca sistemul să funcționeze pentru automobile este o adaptare a oglinzii reflectorizante folosite pe autostrăzile americane la începutul anilor 1930. Această oglindă poate să arate oricărei mașini ce alte mașini se apropie din șase direcții posibile. Această invenție a exploatat o nevoie specifică unei activități.

a4)*Schimbările produse la nivelul sectorului de activitate și al pieței*

Structura sectorului de activitate se poate schimba, iar această schimbare poate oferi o extraordinară posibilitate de inovare.

Schimbările din structura de activitate au creat, în ultimii 15 ani, uriașe posibilități de inovare furnizorilor americani de servicii medicale. Astfel au apărut foarte multe clinicii private de chirurgie și psihiatrie, centre de intervenții de urgență și organizații de ocrotire a sănătății.

În situația în care un domeniu de activitate înregistrează o dezvoltare rapidă, structura lui se modifică, iar liderii tradiționali ai acestuia neglijează segmentele care s-au dezvoltat foarte rapid. Rareori noile posibilități corespund felului în care firmele tradiționale au abordat piața.

În acest caz este un bun prilej pentru inovatori de a fi lăsați singuri o bună bucată de vreme.

b1)*Schimbările demografice* – sunt surse externe inovării, iar pentru cei care le urmăresc și le exploatează acestea reprezintă posibilități de mari venituri.

Un exemplu este cel al japonezilor care acordând atenție aspectelor demografice din anii 1970, au acționat și au dezvoltat partea de robotică. Ca urmare, japonezii au un avans în robotică de zece ani.

b2)*Schimbările la nivelul percepției* – se leagă de modul în care un manager vede „partea plină a unei jumătăți de pahar„ sau „partea goală a unei jumătăți de pahar”, iar această percepție creează posibilități de inovare.

Exemplu poate fi dat de ipohondria care cuprinde națiunile în zilele noastre. Niciodată până acum nu a existat o preocupare sau o teamă mai mare în privința sănătății. Totul provoacă boli incurabile, orice poate duce la o boală degenerativă de inimă. Această optică, în rândul oamenilor, a dus la noi posibilități de inovare: piețe pentru reviste de sănătate, alimente sănătoase etc.

b3)*Noile cunoștințe* – inovațiile bazate pe cunoaștere diferă de celelalte prin timpul necesar realizării lor și prin problemele care reușesc să le ridice întreprinzătorilor. Între apariția unei noi cunoștințe și aplicarea ei pe piață trec aproximativ 50 de ani, cifră demonstrată de-a lungul timpului. O inovație de acest gen, ca să devină realitate, are nevoie de mai multe cunoștințe.

A.3.3. STRATEGII ANTREPRENORIALE

Peter Drucker în cartea “**Inovația și sistemul antreprenorial**” identifică patru tipuri generice de strategii antreprenoriale:

- "aruncă în luptă toate resursele pe care le ai";
- "lovește acolo unde nu este nimeni";
- "utilizează breșele/nișele de piață";
- "schimbă valorile și caracteristicile".

a). “Aruncă în luptă toate resursele pe care le ai” – este o strategie mai puțin previzibilă, fiind necruțătoare și neadmițând greșeli. Dacă reușește recompensele sunt foarte mari, în caz contrar nu există a doua șansă. Strategia este foarte riscantă pentru a fi folosită în alte scopuri decât inovații majore.

Ca și exemplu poate fi Hoffman La Roche din Elveția, una din cele mai mari profitabile companii farmaceutice. În 1925 era o firmă mică ce vindea vopsele textile. În perioada în care vitaminele au fost descoperite, iar lumea științifică nu le accepta, a achiziționat patentele de vitamine pe care nu le dorea nimeni, a angajat cercetători de la Universitatea din Zurich, oferindu-le salarii mult mai mari decât cele de profesori și a investit toți banii pe care îi avea și pe care i-a împrumutat pentru această afacere. După 60 de ani jumătate din piața mondială a vitaminelor era deținută de Hoffman La Roche.

b). “Lovește acolo unde nu este nimeni” este strategia care conține două forme:

b1) “*Imitația creatoare*” – unde antreprenorul face ceva ce a făcut altcineva deja, dar îl îmbunătățește, inovând.

Un exemplu este analgezicul *Tylenol* care a fost folosit ani de zile în acest scop și care se procura doar cu rețetă. Până nu demult aspirina, un analgezic mai vechi, deținea supremația și nu avea nici o contraindicație. Tylenol nu este așa de puternic, nu provoacă tulburări gastrice și nu avea efecte. Când acest medicament s-a procurat fără rețetă, succesul în SUA a fost mult mai mare decât au prevăzut producătorii. Acest succes a creat ocazia pentru “imitația creatoare”: firma *Johnson&Johnson* care a înțeles că există o piață pentru un medicament ce înlocuia aspirina. Tylenol a apărut ca un analgesic universal și sigur și în 2 ani conducea piața.

b2) “*Judo-ul antreprenorial*” - strategie care implică, în primul rând, ocuparea unui "cap de pod" într-o afacere sau pe o anumită piață (prost apărat sau, pur și simplu, neapărat); urmează, după realizarea unui flux suficient de venituri, ocuparea "podului" și apoi a întregii zone.

Un exemplu este cel al Laboratoarelor Bell, cele care au inventat tranzistorul. Producătorii americani au estimat că el va fi gata până în 1970. Președintele firmei Sony, citind în ziar despre existența tranzistorului, a plecat în SUA și a cumpărat licența Bell Labs pentru suma de 25.000\$. (de menționat că firma Sony nu era cunoscută în afara granițelor Japoniei și nu se ocupa de aparatură electrocasnică pentru consumatori). Peste doi ani firma Sony a realizat primul radiotranzistor portabil, peste trei ani domina piața americană, iar peste cinci ani captase întreaga piață mondială.

c). **”Găsirea și ocuparea unei breșe ecologice”** – această strategie tinde la obținerea controlului într-o zonă limitată și să-i facă pe cei care o practică imuni la concurență și imposibil de provocat.

Această strategie aspiră la obținerea controlului într-o zonă limitată. Aceasta tinde să-i facă pe cei care o practică imuni la concurență și imposibil de provocat.

Un exemplu îl reprezintă mărcile importante de autoturisme. Aceste specializări le-au împins atât de în față încât nimeni nu poate să le concureze, devenind astfel standard.

d). **”Schimbarea valorilor și a caracteristicilor unui produs”** – această strategie este ea însăși o inovație. Ea transformă produse vechi în ceva nou, le schimbă utilitatea, valoarea și caracteristicile economice.

Ca și exemplu poate fi dată firma Gillette care a inventat aparatul de ras. Aparatul acesta a fost fabricat să poată fi folosit doar cu lamele produse de el.

Strategii de dezvoltare a antreprenorilor

Pentru a realiza o creștere echilibrată, întreprinzătorul poate adopta una din următoarele strategii de creștere:

- a) Strategii de creștere intensivă;
- b) Strategii de creștere extensivă;
- c) Strategii de diversificare.

a) Strategii de creștere intensivă

Creșterea intensivă se poate realiza prin creșterea volumului vânzărilor și a numărului consumatorilor din piața țintă existentă. Ea se concentrează asupra exploatarea existentă prin dezvoltarea pieței curente. În literatură de specialitate sunt cunoscute trei tipuri de strategii de creștere intensivă:

- a1) Strategii de penetrare a pieței;
- a2) Strategii de dezvoltare a pieței;
- a3) Strategii de dezvoltare a produsului.

a1) *Strategii de penetrare a pieței*, prin această strategie întreprinzătorul încearcă să mărească volumul vânzărilor prin penetrarea pe piață și fixarea unei ținte prin strategii de marketing eficiente. Publicitatea este o metodă de informare (informații de utilizare a produsului, calitatea foarte bună a produsului și prețuri atractive). Pentru cei care nu utilizează produsul se pot prezenta avantajele folosirii lui.

a2) Strategii de dezvoltare a pieței

Dezvoltarea pieței se poate face în regiunile limitrofe sau în regiunile cu o populație densă (poate mări vânzările produsului), ea constă în expansiunea geografică a firmei.

a3) Strategii de dezvoltare a produsului

Această strategie de creștere intensivă constă în elaborarea de noi produse sau servicii sau oferirea de produse îmbunătățite clienților existenți. Realizarea de produse noi este mai costisitoare însă oferă avantajul unui ciclu de viață mai lung. Îmbunătățirea produselor existente poate duce la creșterea vânzărilor pe o perioadă mică de timp întrucât piața începe să devină saturată.

b) Strategii de creștere extensivă

Creșterea extensivă presupune extinderea activității firmei în cadrul propriei ramuri. Aceasta se poate face printr-o strategie de:

b1) Integrare verticală;

b2) Integrare orizontală;

b3) Integrare modulară.

b1) Strategia de integrare verticală

O firmă poate crește prin integrarea în amonte sau integrarea în aval. *Integrarea în amonte* presupune controlul unei părți sau a tuturor furnizorilor. Aceasta se poate realiza prin inițierea unei noi afaceri (achiziționarea unui nou furnizor sau de aprovizionare). Prin această strategie se asigură continuitatea procesului de producție și reducerea costurilor. *Integrarea în aval* presupune controlul procesului de distribuție fie prin vânzarea direct la consumator (cumpărând un magazin cu amănuntul), fie achiziționând distribuitorii produselor firmei. Prin această strategie se realizează un control mai mare asupra comercializării produsului.

b2) Strategia de integrare orizontală

Această strategie reprezintă o modalitate de creștere a afacerii prin cuprinderea unui concurent sau prin înființarea unei afaceri concurente.

b3) Strategia modulară

Această strategie presupune concentrarea activității firmei asupra domeniului în care are cele mai mari avantaje competitive. În felul acesta, firma poate crește mult mai rapid, costurile unitare vor fi mai scăzute, iar posibilitățile de reducere a noului produs mult mai mari. Deoarece nu sunt necesare fonduri de investiții, banii pot fi folosiți în activități cu cel mai mare avantaj competitiv. Cheia succesului acestei strategii o reprezintă menținerea unor bune relații cu furnizorii și distribuitorii, pentru ca atunci când firma crește rapid ei să dorească să satisfacă cerințele crescânde ale firmei.

c)Strategii de diversificare

Aceste strategii presupun extinderea afacerilor firmei dincolo de piața existentă și domeniul actual de activitate. De regulă această strategie se folosește atunci când întreprinzătorul a epuizat toate strategiile de creștere precedente și acum dorește să schimbe direcția firmei din cauza schimbărilor nefavorabile ale pieței sau ramurii. Diversificarea se poate realiza:

c1)*printr-o strategie de diversificare concentrică* (atunci când se încearcă identificarea unor noi produse sau tehnologii complementare sau nu activității firmei).

c2)*printr-o diversificare conglomerată* care presupune extinderea în afaceri cu totul diferite de cele esențiale.

Variabilele antreprenoriale

Multe lucrări de specialitate tratează acea stare ce declanșează activitatea antreprenorială.

Factorii (variabilele) care determină indivizii și întreprinzătorii, conform teoriei antreprenoriale, sunt:

- a)variabila de situație;
- b)variabila psihologică;
- c)variabila sociologică;
- d)variabila economică.

a. Variabila de situație – este explicată prin schimbările de natură pozitivă sau negativă ce pot interveni în situația actuală a individului.

Printre schimbările *negative* se pot exemplifica: transferul unei persoane într-un oraș în care nu dorește să meargă, concedierea unor colegi, ceea ce indică perspectiva șomajului.

Schimbările *pozitive* pot fi îndemnul familiei de a intra într-o afacere, încurajarea din partea prietenilor de a iniția o afacere pe cont propriu.

b. Variabila psihologică – predispoziția individului pentru acțiunea de a întreprinde o afacere, determinată și de trăsăturile personalității lui care pot face din nevoia de independență lucrul cel mai important pentru el.

c. Variabila sociologică – prin încrederea persoanei în a întreprinde o afacere, alături de experiența profesională, variabila sociologică poate stimula un individ să devină întreprinzător.

Aceste trei variabile pregătesc o persoană să treacă de la stadiul de întreprinzător potențial la stadiul de întreprinzător real. Pentru a se realiza aceasta este nevoie și de variabila economică. **d. Variabila economică** – este decisivă pentru transformarea unei persoane în întreprinzător efectiv și este reprezentată de *disponibilitatea resurselor necesare* (spațiu, mașini, materii prime, resurse financiare, resurse umane calificate).

A.3.4. DEFINIREA CONCEPTULUI DE ÎNTRERINZĂTOR

Termenul de întreprinzător provine de la „entrepreneur”, o persoană ce inițiază o acțiune, o activitate pe cont propriu.

Definiția 1: Întreprinzătorul este persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare pentru începerea activității.

Definiția 2: Întreprinzătorul este persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri.

Definiția 3: Întreprinzătorul este cel care gestionează resursele necesare funcționării unei afaceri bazate pe inovație.

Definiția 4: Întreprinzătorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asocieră cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență. (Din Legea 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii).

Rezultă că **întreprinzătorul este o persoană care inițiază și derulează un set de activități caracterizate de risc și inovare cu scopul de a obține satisfacții materiale și personale.**

Întreprinzătorii acționează în toate domeniile – educație, medicină, cercetare, inginerie etc. – dar cei mai mulți se manifestă în domeniul economic.

În literatura de specialitate s-au desprins *două concepții*:

a) Potrivit primei concepții, întreprinzătorul este persoana ce îndeplinește sarcina identificării și obținerii resurselor necesare înființării unei afaceri și în același timp își asumă riscul utilizării resurselor alocate.

b) Întreprinzătorul, potrivit celei de a doua concepție, este inițiatorul unei afaceri care se concentrează pe inovație, elaborând produse și servicii noi și creând o nouă piață și un nou client.

Se poate defini **întreprinzătorul** ca persoana sau grupul ce inițiază o activitate lucrativă promovând schimbarea și inovând noi produse pe piață, asumându-și riscurile inerente unei afaceri în schimbul unor satisfacții și interese personale.

Calitățile necesare întreprinzătorului

1. *Spiritul de inițiativă* – de multe ori acest spirit este evident în viața de zi cu zi. El poate să însemne o idee nouă în rezolvarea problemelor vechi, un drum mai drept și mai sigur pentru atingerea unui obiectiv.
2. *Dorința de a face* – este complementară spiritului de inițiativă. Ideile valoroase trebuie puse în practică și valorificate.
3. *Capacitate organizatorică* – o calitate necesară pentru a putea organiza eficient o activitate și pentru utilizarea eficientă a resurselor limitate: bani, forță de muncă, timp disponibil.
4. *Putere de decizie* – presupune cunoașterea posibilităților reale de a fi încrezător în forțele proprii sau în cele ale colaboratorilor.
5. *Capacitatea de a-și asuma riscuri* – este în strânsă interdependență cu puterea de decizie pentru că orice decizie înseamnă asumarea unor riscuri. Întreprinzătorul are încredere în sine și își asumă riscuri calculate.
6. *Capacitatea de a fi lider* – presupune existența unei puteri de a influența oamenii.
7. *Originalitate* - urmărește combinarea resurselor disponibile după idei noi și personale.
8. *Centrat pe rezultate* - dovedește spirit ofensiv și constructiv urmărind obținerea rezultatelor dorite.
9. *Materialism*- banii sunt principalul criteriu de măsurare a performanțelor.
10. *Flexibilitate*- se adaptează cu ușurință la oameni și situații.

Byron Williamson apreciază că cea mai mare parte a întreprinzătorilor care au reușit în afaceri au următoarele trăsături comune:

- O sănătate fizică și mentală bună și posibilitatea de a depune eforturi prelungite;
- Capacitatea de a identifica rapid soluții în rezolvarea problemelor dificile;
- Capacitatea de a aborda global situațiile și de a integra detaliile în aceste obiective globale;
- Încrederea în sine;
- Perseverența;
- Dorința de a conduce și de a controla propria afacere concomitent cu asumarea de responsabilități maxime;
- Realismul, acceptarea realității și abordarea problemelor în mod pragmatic;

- Gustul moderat al riscului, pe baza calculului consecințelor deciziilor adoptate în vederea realizării obiectivelor;
- Prudența;
- Capacitatea moderată de delegare a autorității, fiind „singurul stăpân” își determină singur obiectivele;
- Stabilitate emotivă, capacitatea de a gestiona corect tensiunile ce apar în cadrul unei firme.

Trăsăturile personale ale celor care devin întreprinzători au fost grupate în trei categorii:

- a)Trăsături personale comune întreprinzătorilor de succes.
- b)Trăsături improprii întreprinzătorilor de succes.
- c)Trăsături irelevante pentru succesul în afaceri.

a)Trăsături personale comune întreprinzătorilor de succes

-*Dorința de asumare a riscului economic* – în cazul în care afacerile nu merg, întreprinzătorul își pierde reputația, poziția socială și prestigiul. Pentru ca șansele de succes să devanseze posibilitatea unui eșec, întreprinzătorul trebuie să-și asume un risc calculat, ca raport între posibilitatea de succes și cea de eșec.

- *Dorința de a fi propriul său stăpân, de a conduce și de a nu fi condus;*
- *Spirit inovator;*
- *Nevoia de succes (de împlinire, realizare);*
- *Acceptarea incertitudinii;*
- *Încrederea în sine;*
- *Perseverența și hotărâre;*
- *Spiritul de inițiativă;*
- *Sesizarea oportunităților de afaceri;*
- *Potențialul energetic ridicat.*

b)Trăsături improprii întreprinzătorilor de succes

- *Lăcomia;*
- Necinstea;*
- Acțiunile pripite;*
- Neîncrederea în oameni;*
- Necunoașterea domeniului și mediului de afaceri poate duce la faliment.*

c)Trăsături irelevante pentru succesul în afaceri

- Vârsta;*
- Sexul;*

-*Starea civilă;*

-*Nivelul de educație;*

-*Religia.*

Max Weber afirma că persoanele de religie protestantă au trăsăturile și mentalitatea cele mai adecvate întreprinzătorilor. Țările cu religie protestantă sunt și cele cu economie de piață dezvoltată: S.U.A., Olanda, Anglia, Germania etc. Totuși practica a demonstrat că sunt întreprinzători și de alte religii care au succes în afaceri.

A.3.5. FUNCȚIILE ÎNTREPRINZĂTORULUI

Rolul întreprinzătorului în economie este relevat prin **funcțiile pe care le îndeplinește:**

a. Funcția de inițiere și organizare a producției.

Întreprinzătorul este cel care asigură utilizarea și combinarea optimă a resurselor care sunt necesare desfășurării procesului de producție în scopul obținerii celui mai ridicat rezultat.

Întreprinzătorul îndeplinește două grupuri de sarcini majore:

-*sarcini tehnice*, ce constau în organizarea procesului de producție (stabilirea amplasamentului, alegerea utilajelor și angajaților, salariile, asigurarea materiilor prime, găsirea pieței de desfacere).

-*sarcini economice*, care constau în diagnosticarea situației economice, alegerea strategiei, controlul realizării planului, adaptarea produselor la cerințele consumatorilor.

b. Funcția de autoritate

Întreprinzătorul își impune viziunea și concepția privind societatea și își exercită autoritatea sa de inițiator al afacerii.

c. Funcția de asumare a riscurilor

Întreprinzătorul își asumă toate tipurile de risc, specifice activității, derivate din acțiunile sale. Aceste riscuri pot fi financiare, psihice, sociale. Se poate spune despre întreprinzător că împărtășește soarta întreprinderii, rea sau bună. Funcția sa esențială este de a-și asuma riscul economic.

d. Funcția de inovare

Întreprinzătorul caută schimbarea, îi răspunde și o exploatează ca pe o oportunitate, el este un inovator, realizând mereu combinații noi ale resurselor.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Andreș Solomia – *Cultură antreprenorială*, Editura „Eftimie Murgu”, Reșița, 2007
2. Drucker P. – *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura „Enciclopedică”, București, 1993
3. Frunzăverde Doina, Irimia H., Rîndașu Venera – *Antreprenoriat: teorie și practică*, Editura „Mirton”, Timișoara, 2005
4. Irimia H. – *Antreprenorul – dușmanul birocrăției*, Revista „Economistul” nr. 779/1996
5. Ișfănescu Ramona – *Rolul inițiativei antreprenoriale în organizarea spațiului geografic din Banat* – Teză de doctorat, București, 2008
6. Schumpeter J. – *Capitalism, socialism and democracy*, London: Routledge, 1996
7. Șoim H. – *Antreprenoriatul: concepte, culturi, metode și tehnici*, POSDRU 2007-2013
8. Văduva S. – *Antreprenoriatul. Practici aplicative în România și alte țări în tranziție*, Editura „Economică”, București, 2004
9. Vlăsceanu Mihaela – *Economie socială și antreprenoriat*, Editura „Enciclopedică”, București, 1993
10. *** – *Antreprenoriatul – factor dinamizator al economiei*

CUPRINS

* * * *	PREFAȚĂ.....	1
Capitolul 1:	ANTREPRENORIATUL ÎN DIFERITE PERIOADE ALE DEZVOLTĂRII SOCIETĂȚII.....	2
Capitolul 2:	ECONOMIE ANTREPRENORIALĂ.....	16
Capitolul 3:	ANTREPRENORIATUL ECONOMIC.....	23
Capitolul 4:	ANTREPRENORIATUL SOCIAL.....	32
Capitolul 5:	SECTORUL NONPROFIT ȘI ORGANIZAȚIILE SALE REPREZENTATIVE.....	42
Capitolul 6:	ANTREPRENORIATUL NONPROFIT.....	53
Capitolul 7:	STUDII DE CAZ.....	62
* * * *	CHESTIONAR REFERITOR LA DESFĂȘURAREA ACTIVITĂȚII ANTREPRENORIALE..	72
Anexa 1:	SUCCESUL ANTREPRENORIAL ÎN VIZIUNEA AUTORILOR CLASICI.....	80
Anexa 2:	ELEMENTELE PROFILULUI ANTREPRENORIAL.....	81
Anexa 3:	ANTREPRENOR – ÎNTREPRINZĂTOR.....	89
* * * *	BIBLIOGRAFIE.....	106