



# Management Intercultural

Volumul XIII ● Numărul 2 (24) ● 2011

# Management Intercultural

---

## COLEGIUL EDITORIAL

### Președinte și Editor fondator

Dumitru Zaiț, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, România

### Colegiul editorial

Eduardo de Sousa Ferreira, Technical University of Lisbon, Portugalia

Claude Martin, Université Pierre Mendès France de Grenoble, Franța

Tawfiq Rkibi, ISLA Campus Lisboa, Portugalia

Stanka Tonkova, University of National and World Economy, Bulgaria

Dumitru Zaiț, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, România

### Manager jurnal

Dan Serghie

### Editor șef

Andreea Băhnăreanu

### Editori asistenți

Florin Burtă

Irina Elena Gentimir

Carmen Nistor

Claudiu Peptine

### Redacția

Departamentul Editorial al Fundației Române pentru Inteligența Afacerii

România, Iași, 700506

Blvd. Carol I, nr. 3, et. 3

T: +4 0232 469 524

F: +4 0318 179 488

W: <http://mi.bxb.ro>

E: [mi@bxb.ro](mailto:mi@bxb.ro)

# Management Intercultural

---

## CUPRINS

*(Pagini 4-37)*

1. **Amalasuța Georgeta COCLICI căs. IACOB**  
Capitalul uman și performanța organizațională  
*(Paginile 4-11)*
2. **Lucian Ovidiu CINADE**  
Factori de influență și caracteristicile mediului antreprenorial din România  
*(Paginile 12-18)*
3. **Andreea APETREI**  
IMM-uri internaționale - standardizare, adaptare sau transformare?  
*(Paginile 19-24)*
4. **Alexandru Constantin BOJOAGĂ**  
Modele de afaceri și antreprenoriat: interinfluențe  
*(Paginile 25-31)*
5. **Cosmina Paula GĂTEJ căs. BRADU**  
Așteptările cu privire la responsabilitatea socială corporativă – o perspectivă teoretică  
*(Paginile 32-37)*

# FACTORI DE INFLUENȚĂ ȘI CARACTERISTICILE MEDIULUI ANTREPRENORIAL DIN ROMÂNIA

**Lucian Ovidiu CINADE**

Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor  
Universitatea de Vest din Timișoara  
Timișoara, România  
[lucian.cinade@ndt.ro](mailto:lucian.cinade@ndt.ro)

## Abstract

*Small and medium businesses have become more and more important in our society, as employment opportunity suppliers and key elements for the welfare of the local and regional community. The small and medium European businesses hold 99.8 % of the entire European businesses and 67.1 % of the private business area job market.*

*Entrepreneurial business demands special abilities like responsibility, spontaneity, adaptability, clear-sightedness, initiative and management talent. Although European business environment and industry are up to date and competitive most of the time, the reality is that they cannot afford to take a passive stand towards the challenges that innovation and globalization bring.*

*In a world of constant change the anticipation before action principle is as important as it is in a stable environment. In order to reach a goal, choices need to be made, actions need to be planned, resources need to be allocated, and the environment evolution has to be observed.*

*To establish how predictable the Romanian economical environment is and by which degree it encourages the entrepreneurial initiative the systematical study of several political, economical, social, ecological and legal influential factors is necessary.*

**Cuvinte cheie:** Entrepreneurial environment, SME, strategic reflection, environmental diagnosis.

## 1. REFLEXIA STRATEGICĂ ASUPRA MEDIULUI ANTREPRENORIAL

Reflexia strategică permite orientarea acțiunii întreprinderii și anticiparea viitorului. Această reflexie este indispensabilă supraviețuirii și dezvoltării întreprinderii. În general reflexiile strategice și diagnosticul strategic sunt chestiuni percepute ca fiind mai degrabă legate de marile întreprinderi decât de cele mici și mijlocii acestea din urmă deși numeroase fiind considerate lipsite de resurse și marcate de viziunea și intuiția egocentristă a creatorului lor. În realitate, strategia unui IMM este “legată de personalitatea intimă a conducătorului ei” [1].

Într-o primă carte despre antreprenoriatul românesc scrisă de un antreprenor român de succes, Marius Ghenea menționează: “antreprenorii români sunt, în marea majoritate, convingeți că nimeni nu va putea înțelege, conduce, coordona și restructura afacerea lor mai bine decât ei înșiși” [2]. Cu toate acestea constatăm că luarea deciziei în mod intuitiv nu este suficientă pentru dezvoltarea sustenabilă a IMM-ului.

Conducătorul unei microîntreprinderi analizează mai degrabă factorii ce influențează mediul cel mai apropiat cum ar fi: evoluția clientelei sau puterea de negociere cu furnizorii decât schimbările survenite în macromediul. Neglijând macromediul, mulți antreprenori nu au înțeles la timp cauzele crizei și rapiditatea de propagare a efectelor ei. Modele ce ar putea să sistematizeze abordarea relației cu mediul precum „Modelul celor cinci forțe” ale lui M.Porter, Modelul SWOT, sau Matricea BCG nu sunt în general cunoscute de către micii antreprenori români a cărei omniprezență în partea operațională a

societății le fură timpul necesar unei reflexii strategice.

Unul din aceste modele de diagnosticare a macromediului organizațiilor este modelul PESTecJ. Punctul forte al acestui model este acela că intrările (informațiile din macromediu) se pot folosi pentru întreprinderi cu activități diferite ce ar putea permite IMM-urilor să se grupeze cu scopul de a achiziționa astfel de date pe care ulterior să le prelucreze separat. “Modelul PESTecJ are ca funcție relevarea potențialelor cratologice ale macromediului, de natura influențelor politice, economice, socio-culturale, tehnologice, ecologice și juridice” [3]. Pornind de la acest model se pot identifica factorii cei mai importanți, cu influență asupra mediului antreprenorial.

## **2. FACTORII IMPORTANȚI DE INFLUENȚĂ ASUPRA MEDIULUI ANTREPRENORIAL**

În condițiile economiei de piață și a unui mediu complex și în continuă schimbare stabilitatea și sustenabilitatea nu este un deziderat ușor de atins. Dezvoltarea și mai ales supraviețuirea unei întreprinderi depinde în primul rând de modul în care agenții economici înțeleg schimbările din mediu, consecințele acestora și viteza cu care își adaptează strategiile la mediu. Există deci o acțiune reciprocă între antreprenori și mediul în care aceștia își desfășoară activitatea.

Fiecare întreprindere constituie o microsocietate particulară ce cuprinde un ansamblu de caracteristici proprii cum ar fi: identitatea (nume, loc, logo, produse etc.), misiunea, strategia, modul de organizare ceea ce constituie la un moment dat cultura organizațională. Proiectele antreprenoriale răspund unei necesități de mobilizare a resurselor realizând o simbioză între componenta economică și cea socială precum și o sinergie între mediul intern și cel extern.

### **2.1. Factorii de natură legislativ-normativă (componenta juridică)**

Acești factori sunt generați de organele statului român sau ale Uniunii Europene. În general sunt compuși din legi, acte, ordonanțe de guvern, dispoziții sau proiecte de legi care se referă direct la mediul

antreprenorial sau care influențează indirect prin efectele lor mediul antreprenorial.

Întreprinderile luate separat nu pot influența acești factori indiferent de talia acestora, de statutul sau domeniul de desfășurare al activității, există însă organizații profesionale sau organizații patronale care îi reprezintă pe antreprenori în relația acestuia cu statul român și de care legislatorul cel puțin teoretic trebuie să țină cont în momentul elaborării documentelor legislativ-normative. Principala lege la care se raportează mediul antreprenorial din România este Legea numărul 31 din 16/11/1990 privind societățile comerciale.

### **2.2. Factorii socio-culturali**

Acești factori au un caracter dual astfel că îi putem întâlni atât în mediul extern cât și în mediul intern al întreprinderii. Factorii sociali externi sunt reprezentați de interesații externi ce interacționează cu întreprinderea: furnizorii, clienții, posibili investitorii, funcționari ai diferitelor instituții ale statului sau parteneri de afaceri. Relația dintre o societate comercială și aceștia este ghidată de cutume comerciale ce s-au format în timp. Factorii sociali interni sunt în general angajații reprezentați de sindicate sau acționarii afiliați diferitelor organizații patronale. Antreprenorii exercită o responsabilitate socială iar Codul Muncii și Drepturile de Proprietate Intelectuală reglementează relațiile dintre angajator și angajat.

În ceea ce privește presiunea demografică toate statisticile arată că România în perioada 1989-2010 a fost marcată de un continuu declin demografic fiind un fenomen fără precedent în istoria modernă. Acest declin demografic a constat în diminuarea și îmbătrânirea populației, precum și a forței de muncă dar și în accentuarea migrației tinerilor și deci a forței de muncă spre statele din Europa Occidentală. Fenomenul migrației a avut atât efecte negative dar și efecte pozitive asupra economiei românești și deci a mediului antreprenorial. Pe de o parte efectul negativ constă în faptul că aceștia fiind purtători de cerere prin migrare au generat diminuarea consumului de bunuri și servicii din piața autohtonă dar pe de altă parte odată cu migrația acestora fluxul de valută intrat în

țară de altfel greu de cuantificat au ajutat într-o oarecare măsură cursul de schimb.

Presiunea consumerismului s-a manifestat încă din anii 90 când datorită unor tensiuni cumulate în anii 80 create prin plata datoriei externe cu prețul frânării forțate a cererii s-a manifestat printr-o explozie a importurilor odată cu liberalizarea acestora. Creșterea cererii interne de produse din import și lipsa unor măsuri de stimulare a exporturilor a condus la o penurie de valută. Într-o astfel de piață spiritul antreprenorial s-a manifestat mai degrabă în sectorul comercial decât în celelalte sectoare cu valoare adăugată mai ridicată.

După câțiva ani de la revoluție lucrurile în acest plan al cererii autohtone s-au schimbat iar micii antreprenori în marea majoritate comercianți s-au confruntat cu două probleme strategice majore: pe de o parte cu o presiune concurențială foarte ridicată iar pe de altă parte cu diminuarea substanțială a puterii de cumpărare.

### **2.3. Factori de ordin economico-financiar**

Analiza factorilor financiar generează informații relevante ce ajută ulterior la diagnosticul antreprenorial. Pe baza acestora se pot face verificări, evaluări dar și previziuni. De acuratețea și relevanța unor astfel de informații depinde de fapt în mare măsură predictibilitatea mediului antreprenorial. Accesul la creditare de pe piața bancară sau din alte surse cum sunt fondurile europene sau împrumutul de stat sunt elemente care influențează atât cererea de bunuri și servicii cât și investițiile. Principalii actori în categoria factorilor de ordin financiar sunt: instituțiile financiar-bancare, indirect Banca Națională a României (BNR), Fondurile de investiții. Bursa de Valori București (BVB). Se constată că accesul la creditare de pe piața bancară se face mai greu sau cu costuri ridicate, datorită creșterii riscului, decât înaintea crizei.

Constat că nu toți așa ziși antreprenori văd proiectele de finanțare din fondurile europene în termeni de cost beneficii. Esența unui demers strategic vizează în primul rând piața, nevoile existente în ea, ca pe baza analizei acestor nevoi să se creeze cupluri: nevoie–produs, produs–tehnologie finanțarea fiind

ulterioară analizei mediului cu toate componentele lui. Oportunitățile sunt cele care generează demersul antreprenorial. Necesarul de finanțare se calculează ulterior. Marius Ghenea identifică de asemenea limpede faptul că tocmai asta este problema: ”Majoritatea fondurilor de acest tip sunt contractate de afaceri care nu sunt deținute și conduse de antreprenori adevărați ci de oameni cu puțină experiență antreprenorială, dar cu „contacte” în locurile potrivite și care în plus știu să contacteze un consultant priceput pe fonduri europene” [4].

Identificarea factorilor de natură legislativ-normativă este extrem de importantă în orice demers antreprenorial dar mai ales în diagnosticarea macromediului organizațiilor. Din păcate o privire atentă asupra acestor factori scoate în evidență mai degrabă influența negativă în ultima perioadă și așa cuprinsă de criză, asupra mediului antreprenorial. În principal am identificat ca „responsabili” de această influență negativă următorii factori: măsura de introducere a ”taxei forfetare” (factor de natură fiscală), mărirea cotei TVA cu 5% și împrumutul de la Fondul Monetar Internațional. N-am luat în considerare scopul pentru care aceste măsuri au fost luate. Bugetul statului este dependent de prelevarea taxelor de la agenții economici însă creșterea fiscalității poate diminua spiritul antreprenorial și așa fragil în contextul în care libera inițiativă, componenta indispensabilă a economiei de piață a reapărut în România după o lungă perioadă în care aceasta împreună cu proprietatea privată și interacțiunea liberă între cerere și ofertă au dispărut complet. Noua grilă de impozitare minimă se aplică și în cazul microîntreprinderilor care optează pentru plata impozitului pe veniturile microîntreprinderilor. De la 1 mai 2009 a intrat în vigoare impozitul forfetar. Acesta presupune plata unei taxe fixe în funcție de cifra de afaceri, dar indiferent dacă firma e profitabilă sau nu. Antreprenorii și analiștii au susținut în nenumărate rânduri că impozitului forfetar lovește spiritul antreprenorial și îi va determina pe micii întreprinzători să își închidă afacerile sau să găsească modalități prin care să declare venituri mai mici. Efectele negative ale acestei măsuri le-au resimțit în primul rând micile companii (cu o cifră de afaceri mai

mică de 4,3 de milioane de lei - aproximativ 1 milion de euro).

Celelalte companii care au resimțit negativ acest impozit sunt cele care au un profit mai mic decât taxa pe care au fost nevoite să o achite și cele cu o marjă de profitabilitate redusă, indiferent de dimensiune. „Pentru firmele cu o marjă de profitabilitate redusă acest nivel al impozitului forfetar va fi mai ușor de suportat decât pentru companiile mici”[5]. Se poate constata că acele companii care înregistrează profit vor avea de plătit și impozitul pe profit, de 16%. Iar dacă impozitul pe profit pe care trebuie să îl plătească este mai mic decât impozitul forfetar, firmele vor plăti doar impozitul forfetar. Dacă însă impozitul pe profit este mai mare decât cel forfetar, va fi plătit doar impozitul pe profit. Fac excepție firmele din producție - dacă acestea au un impozit pe profit mai mic decât impozitul forfetar, vor achita impozitul pe profit.

Modificările fiscale au limitat de asemenea anumite deduceri. Pe cale de consecință firmele vor putea deduce doar cheltuielile ce privesc întreținerea, funcționarea și repararea de autoturisme. Combustibilul fiind dedus doar în anumite cazuri. În plus, companiile nu vor deduce nici cheltuielile pentru combustibil în cazul autoturismelor cu o anumită capacitate destinate transportului rutier de persoane fiind exceptate de la această situație doar vehiculele utilizate pentru intervenție, curierat, reparații, pază și protecție, transport de personal și de la locul desfășurării activității.

#### **2.4. Factorii tehnologici**

Trebuie menționat faptul că o întreprindere nu se reduce doar la caracteristicile sale comerciale. Fiecare întreprindere aparține unui sector de activitate în cadrul căreia există o dinamică industrială care impune crearea unor strategii diferite. De altfel fiecare întreprindere dispune de un potențial tehnologic particular care constituie unul din resorturile strategiei sale.

Accelerarea progresului tehnologic contribuie la creșterea eficacității altor procese, la scurtarea duratei de viață a produselor, la crearea unor noi bunuri și servicii și la generarea astfel de noi nevoi.

Vârful de lance al accelerării progresului tehnologic este deci puterea cercetării-dezvoltării. Din păcate fondurile destinate cercetării nu sunt deloc de invidiat: “România a cheltuit 2980,7 milioane lei pentru activitatea de cercetare și dezvoltare în anul 2008, adică 0,59% din PIB. Conform INS, la 31 decembrie 2008 lucrau în activitatea de cercetare-dezvoltare 43.502 persoane (din care 19.988 erau femei, reprezentând 45,9%), menținându-se un procent similar cu anul 2007” [6].

Prin rolul său esențial pe care îl are în jocul concurențial tehnologia a devenit o veritabilă variabilă strategică. Practic fondarea unei strategii globale, analiza concurențială a domeniilor de activitate strategică trebuie să fie completată și de o analiză industrială a sectorului de activitate în care întreprinderea își desfășoară activitatea. Evoluția tehnologică are efecte atât asupra obiectului principal de activitate al firmei cât și altor aspecte generatoare de avantaj competitiv.

Din punct de vedere strategic impactul pe care îl pot avea furnizorii asupra forțelor competiționale dintr-o industrie depinde de importanța produsului în procesul de producție al industriei respective. Când produsul unui anumit furnizor este rar sau reprezintă o parte semnificativă din costurile totale de producție sau când are o influență directă asupra calității produsului final, crește puterea de negociere a furnizorului.

Disponibilitatea internetului de bandă largă este un indicator-cheie al dezvoltării tehnologiilor informației și comunicațiilor. De două ori pe an, Comisia de publicității rapoarte privind evoluția piețelor serviciilor de bandă largă în UE, rapoarte bazate pe date validate de statele membre. Raportul Comisiei Europene din 18 noiembrie 2009 pune în evidență faptul că România se află în luna iulie a anului 2009 pe penultimul loc în UE în ceea ce privește gradul de penetrare a serviciilor de internet broadband fix la suta de locuitori, cu 12,3%, depășind doar Bulgaria. În schimb rapiditatea oferită de majoritatea conexiunilor broadband situează Bulgaria pe primul loc, iar România pe locul patru în UE, cu 54,8% și respectiv 45% din totalul conexiunilor având viteze de descărcare a datelor de cel puțin 10 Mbps.

## 2.5. Factorii politici

Aceștia stau la baza dezvoltării mediului antreprenorial. Ideologia sau regimul politic au influențat și influențează în mod decisiv apariția și dezvoltarea mediului antreprenorial într-o țară sau o zonă geografică. Principala rațiune de a fi a politicului într-o societate democratică rezidă în formularea, adoptarea și susținerea politicilor publice. Mișcarea piețelor de capital dar mai ales bursele sunt cele mai sensibile la orice tip de instabilitate, factorii politici fiind deosebit de importanți.

„Dinspre mediu, sistemul politic primește un flux de „impulsuri”, constând în evenimente, influențe, cerințe, necesități – formulate de indivizi sau filtrate și coordonate de partide, grupuri de interese, mișcări politice, organe informaționale ș.a. Ansamblul acestor cerințe, „impulsuri”, ale mediului, cărora sistemul politic trebuie să le dea curs, să le satisfacă, să le găsească o soluționare, sunt desemnate prin termenul de inputuri (intrări) și reprezintă condițiile în care componentele sistemului politic și sistemul politic însuși trebuie să funcționeze. „Intrările”, „impulsurile” sunt captate și asimilate de sistemul politic, prelucrate și traduse în rezolvări, denumite output-uri (ieșiri).”[7]

Modelul PESTEcJ presupune corelarea celor șase componente ale sale cu scopul diagnosticării macromediului organizației. Aceste componente le consider interdependente. De exemplu în ceea ce privește forța mobilității sociale (element al componentei socio-culturale din model) este destul de probabil ca adâncirea crizei economice internaționale să genereze în România o serie de proteste sociale pe fondul creșterii șomajului și implicit a scăderii nivelului de trai generând de asemenea un risc de instabilitate politică a țării.

## 2.6. Factorul ecologic

În secolul XXI protecția mediului a devenit una din mizele majore ale multor societăți având în vedere faptul că acesta se degradează continuu datorită activităților industriale poluante. Există deci o presiune exercitată de către protecția mediului asupra organismelor de stat și a antreprenorilor indiferent de domeniul în care aceștia își

desfășoară activitatea. ”Protecția mediului reprezintă ansamblul reglementărilor, măsurilor și acțiunilor care au ca scop menținerea, protejarea și îmbunătățirea condițiilor naturale de mediu, ca și reducerea sau eliminarea, acolo unde este posibil, a poluării mediului înconjurător și a surselor de poluare” [8].

În principal presiunea protecției mediului se traduce prin două mari orientări: prima vizează utilizarea energiilor regenerabile ca surse alternative utilizării combustibililor fosili iar a doua vizează obligativitatea prelucrării deșeurilor. La baza politicii Uniunii Europene referitoare la mediu stau prevederile și principiile incluse în Tratatul CE. Acestea nu pot fi modificate prin legislația viitoare. Directivele se adresează Statelor Membre și impun acestora obligația de a obține anumite rezultate într-un anumit orizont de timp, însă hotărârea cu privire la actele normative cele mai potrivite pentru a obține rezultatul impus rămâne la latitudinea fiecărui Stat Membru. Aceste directive fac referire la aspecte cum ar fi: condițiile ce trebuie să le îndeplinească transportatorii, volumul admis al substanțelor poluante, condiții pentru asigurarea calității apei potabile, etc. În România energia este considerată scumpă dacă ne raportăm la puterea de cumpărare a consumatorilor casnici. Acest nivel al prețurilor se poate explica prin următoarele aspecte: energia nu poate fi stocată, nivelul ridicat al importurilor, captivitatea consumatorilor, ineficiența în producerea energiei, relații internaționale defectuoase cu statele furnizoare.

Am identificat două programe ale guvernului cu dublă valență strategică atât pentru comunitate cât și pentru antreprenori, o situație „win-win”. Acestea pot genera efecte benefice asupra eficienței energetice iar în același timp pot stimula activitatea antreprenorială prin generarea de oportunități prin cererea internă : „Programul Casa verde” ce vizează stimularea utilizării energiei alternative și „Programul de reabilitare termică a blocurilor” ce vizează creșterea eficienței în consum. Ca un efect de externalitate pozitivă a „Programul Casa verde” în opinia mea este și spargerea în anumite arealuri ale pieței energiei a monopolului pe care îl dețin furnizorii de energie. Primul program, în anul 2008 a



generat un semnal „purtător de oportunitate” transmis în mediul antreprenorial ce a fost receptat rapid de către antreprenori. Administrația Fondului de Mediu (AFM) a fost luată pur și simplu pe nepregătite la vremea respectivă. Mai concret, inițial, data limită până la care Administrația Fondului de Mediu (AFM) trebuia să valideze lista instalatorilor acreditați pentru montarea de sisteme generatoare de energie alternativă era 15 decembrie 2008, dar din cauza numărului mare de dosare depuse, termenul a fost amânat până pe 29 decembrie 2008 ca apoi să fie prelungit din nou. Programul Casa Verde este aplicabil, dar viteza cu care s-a încercat aplicarea lui fără un studiu de piață prealabil și eficace a creat inadvertențe cauzate de numărul mare de cereri. Cel de al doilea program: „Programul de reabilitare termică a blocurilor” vizează diminuarea risipei de energie prin eficiența în consum generată de izolarea termică. În Europa de Vest legile condiționează acordarea subvenției la instalații de producere a energiei alternative de o bună izolare a clădirilor. Practic comunitățile locale au generat prin legislația locală sinergii între cele două programe iar ordinea ce respectă principiul economic al efortului minim presupune o eficiență în consum înainte de eficiența în producție cu scopul evitării risipei. În opinia mea din punct de vedere strategic presiunea protecției mediului trebuie văzută astăzi în strictă corelație cu considerente de cost legate direct de evoluția prețului petrolului în continuă creștere și cu industriile complementare acestuia.

### **2.7. Factori de ordin global**

Aceștia tratează cu precădere efectele pe care le au evenimentele din economiile puternice ale lumii, politica statelor care dețin monopol pe o anumită piață, conflictele armate, acordurile privind circulația mărfurilor sau ultimele descoperiri în domeniu. FMI-ul definește globalizarea ca și “creșterea în interdependența economică a țărilor din întreaga lume, prin creșterea volumului și a varietății tranzacțiilor de bunuri și servicii peste granițe, fluxul de capital internațional mult mai liber și mai rapid, dar și o difuziune mai largă a tehnologiei” [9]. Globalizarea reduce distanța geografică acesta fiind un factor tot mai puțin

important în stabilirea și dezvoltarea relațiilor transfrontaliere de natură economică, politică și socioculturală. Rețelele de relații și dependențe dobândesc un potențial tot mai mare de a deveni internaționale și mondiale. Interconectarea piețelor regionale creează intercondiționări reciproce.

### **3. CONSECINȚELE NEGATIVE ALE FACTORILOR DE INFLUENȚĂ A MEDIULUI ANTREPRENORIAL**

Conform datelor ONRC se constată că dinamica antreprenorială s-a manifestat printr-o creștere a numărului suspendărilor de activitate, a dizolvărilor și a radiierilor societăților comerciale în anul 2009 față de anul 2010 [10]. Anul 2009 a fost anul cel mai nefast pentru firmele românești când șocul crizei și impozitul forfetar au influențat căderea a circa 200 000 de firme din circa 600 000 câte erau înainte de criză, un număr foarte mare față de 30 000 de firme desființate în 2008. Numărul firmelor intrate sub incidența legii 85/2009 numai în anul 2010 este de 21692 [11].

Efectele negative constau în: reducerea consumului, închiderea afacerilor, creșterea șomajului, diminuarea puterii de cumpărare. Împrumutul de la FMI nu a însemnat mai mulți antreprenori dispuși să-și deschidă o afacere, mai multe locuri de muncă sau o bunăstare mai mare. Majorarea TVA cu 5% a avut ca efect scumpiri ale produselor. Producătorii și comercianții au transferat efectul fiscalității mai mari către consumatori. Reducerea consumului și deci a cererii s-a repercutat ulterior și asupra mediului de afaceri. Presiunea prin majorarea cotei TVA face ca furnizorii să reducă marja de profit a intermediarilor scurtând drastic lanțul de distribuție și scoțându-i pe aceștia din piață. Cei mai afectați sunt micii comercianți care nu fac de obicei achiziții în cantități mari și care nu beneficiază de efectele de scară ca marii comercianți a căror putere de negociere le permite preluarea mai ușor a majorării TVA. Lipsa cererii diminuează de asemenea efectele de scară și determină creșterea presiunii în sensul diminuării costurilor. Revizuirea acestora presupune de multe ori și diminuarea

schemei de personal ce implică inevitabil generarea de șomaj.

#### 4. CONCLUZII

Calea antreprenorială nu este una deloc simplă, antreprenorul este cel care duce cel puțin în faza de început al proiectului său povara greutăților specifice acestuia. Ca vizionar și mobilizator își pune semnificativ amprenta asupra culturii organizaționale. Formarea antreprenorului s-a făcut într-un mediu românesc extrem de dinamic uneori foarte ostil și la umbra unor ideologii apuse recent.

În România ruta antreprenorului de la idee la proiect iar apoi implementarea acestuia trece mai întâi prin fâgașul excesului birocratic prezent parcă încă din faza de "gestație" ca apoi chingile presiunii fiscale identificate aici prin măsura de majorare a TVA sau introducerea impozitului forfetar să-l facă pe acesta mai puternic după cum spune proverbul românesc "Ceea ce nu te omoară te întărește!", asta în cazul în care răzbește și nu ajunge o simplă variabilă statistică de domeniul trecutului cum este aici: dizolvarea, suspendarea sau radierea. Prima parte a articolului identifică factorii de influență asupra mediului antreprenorial românesc utilizând ca bază de pornire modelul PESTEcJ iar cea de a doua parte sintetizează câteva efecte negative care au putut fi provocate de criză dar și de măsurile considerate nepotrivite. Acest cuplu cauză – efect poate fi verificat și analizat ulterior în mod aprofundat prin mijloace econometrice.

Modelul PESTEcJ poate fi utilizat și în cadrul IMM-urilor pentru a permite reflexia strategică asupra oportunităților dar și pentru identificarea, caracterizarea și prezentarea mediului antreprenorial din România. Modelul poate permite înțelegerea impactului viitor al factorilor de mediu asupra potențialului de succes sau eșec al organizației, el este practic utilizat în relație cu analiza SWOT. În realitate nu toți antreprenorii își permit o abordare strategică sistematică susținută de modele, dar exercită intuitiv căutarea oportunităților pe care schimbările de natură politică, economică, socială, tehnologică, ecologică sau juridică le creează. Orice model de veghere a oportunităților de business necesită în opinia mea o corelare cu strategia națională de

dezvoltare economică și socială ce se constituie ca intrarea, „inputul” principal al modelelor și care poate aduce macromediului mai multă stabilitate.

Modelele de reflexie strategică se pot adapta și acestor entități cu responsabilitate socială atât de prezentă, având în vedere faptul că IMM-urile europene reprezintă majoritatea locurilor de muncă din mediul privat. Reflexia strategică ar putea conține atât diagnosticarea macromediului organizațiilor prin modele ca cel sugerat aici dar și diagnosticarea internă pe baza altor modele sau cel puțin a unor checklist-uri adaptate. Consider că multe din modelele utilizate în strategie pot fi de fapt adaptate pentru ca antreprenorul să înțeleagă mai bine atât mediul extern cât și cel intern al organizației. Această înțelegere îi permite să încerce să anticipeze schimbările din mediu și să elaboreze planuri specifice de acțiune.

#### Referințe bibliografice

- [1] MINTZBERG H. și WALTERS P.G.P., „Tracking strategy in an entrepreneurial firm”, *Academy of Management Journal*, 1982
- [2] GHENEA M, „*Antreprenoriat, drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri*”, Ed. Universul Juridic, București, 2011, p254
- [3] PETRIȘOR I.IOAN, „Management strategic, abordare potențologică”, Ed. Brumar, Timișoara, 2007, p.35
- [4] GHENEA M, „*Antreprenoriat, drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri*”, Ed. Universul Juridic, București, 2011, p172
- [5] [www.startups.ro](http://www.startups.ro), menționare a lui Alexandre Milcev, Tax Partner la compania de consultanță fiscală și audit Ernst & Young
- [6] Site-ul oficial al Camerei de Comerț și Industrie a Municipiului București ([www.ccib.ro](http://www.ccib.ro)), Buletin online al Camerei de Comerț și Industrie a Municipiului București, Anul IV, Nr. 37 (194) 30.09-06.10.2009 > Statistici interne
- [7] MAGUREANU V, „Sociologie politică”, Ed. RAO International Publishing Company, București, 2006, p.176
- [8] Wikipedia, enciclopedia liberă ([wikipedia.org](http://wikipedia.org)), „definiție Protecția mediului”
- [9] FMI, *World Economic Outlook*, mai 1997
- [10] , [11] Site-ul oficial al ONRC Oficiul Național al Registrului Comerțului ([www.onrc.ro](http://www.onrc.ro)), Comunicate de presă: 12.01.2011; 21.12.2009

## Management Intercultural

Jurnal bianual de cultură managerială coordonat de  
*Fundația Română pentru Inteligența Afacerii (FRIA)*

<http://www.bxb.ro/>

<http://mi.bxb.ro/>