

**UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA  
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA  
AFACERILOR**

**TEZĂ DE DOCTORAT**

**– REZUMAT –**

Craiova, 2010

**METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT  
APLICATE ÎN  
ÎNTRINDERILE MICI ȘI MIJLOCI  
ROMÂNEȘTI**

**COORDONATOR ȘTIINȚIFIC,  
Prof. univ. dr. DUMITRU CONSTANTINESCU**

**DOCTORAND,  
CORINA – ANA MERFU  
(căsătorită BORCOȘI)**

În ultimele decenii se vorbește tot mai mult de o economie antreprenorială, în care creșterea economică este susținută de întreprinderile mici și mijlocii, acestea fiind rezultatul concretizării inițiativelor antreprenoriale.

Dezvoltarea sectorului IMM-urilor românești în economia globală, bazată pe concurență și risc reprezintă o prioritate. Pentru economia românească, dezvoltarea sectorului antreprenorial constituie o componentă importantă a politicii de restructurare economică, ce influențează pozitiv ritmul creșterii economice durabile. Prin caracteristicile lor: inovație, flexibilitate ridicată, valorificarea optimă a resurselor locale, crearea de locuri de muncă, întreprinderile mici și mijlocii influențează dezvoltarea, mai ales la nivel local și regional. Inițiativele antreprenoriale sunt rezultatul unor idei și a unor proiecte care reflectă atitudinea și interesul întreprinzătorului față de identificarea și valorificarea unor oportunități care apar la un moment dat.

Un management dinamic și eficient presupune utilizarea celor mai potrivite soluții de transpus în practică. Aceste soluții sunt reprezentate de metodele și tehnicile de management.

Metodele și tehnicile de management reprezintă instrumentele aflate la dispoziția decidenților în vederea realizării obiectivelor propuse.

Metoda de management reprezintă o îmbinare multiplă și coerentă de principii, idei, orientări, procedee și studii de caz, în care gradul de formalizare este relativ redus, iar formulările sunt nerigide. Metoda de management acordă o atenție deosebită imaginației constructive, posibilității de aplicare în mod creator a unor proceduri, studii de caz etc., la condițiile concrete din fiecare întreprindere.

Necesitatea găsirii unor metode noi de management este determinată de dinamismul evenimentelor ce au loc în întreprindere și cărora managerii trebuie să le facă față. Scopul principal al practicării acestor metode constă în creșterea eficienței activității managerilor privind coordonarea activității salariaților și în antrenarea acestora la realizarea obiectivelor propuse de întreprindere. O anumită metodă de management aplicată într-un IMM presupune ca toți sau aproape toți managerii să folosească procedeele și tehnicile specifice acesteia, pentru a se putea cuantifica rezultatele și stabili efectele economice obținute în urma aplicării ei.

Tehnica de management, în practica managerială, se delimitează cu greu de metoda de management, diferența constând doar în faptul că tehnica de management are o „construcție mai simplă, prin intermediul său exercitându-se o anumită sarcină de conducere, impactul său limitându-se la nivelul unui manager” (Nicolescu, 2000, p. 24). O tehnică poate fi utilizată în cadrul mai multor metode de management. Aplicarea uneia sau a mai multor tehnici în procesul de management contribuie la obținerea unor rezultate economice superioare.

Studiul de față abordează câteva din aceste aspecte, fiind o provocare la ceea ce înseamnă modul de aplicare a metodele și tehnicile de management în IMM-urile românești, cu evidențierea metodelor de management specifice doar IMM-urilor.

Sucesiunea etapelor ce reflectă modul de abordare a temei care face obiectul acestui studiu este în esență următoarea: definirea IMM-urilor și a mediului în care activează – structura organizatorică a IMM-urilor – metode și tehnici de management specifice proceselor operaționale și funcționale (lanțul valorii, benchmarking-ul, reengineering-ul și studii de caz ce reflectă modalitățile de aplicare a acestora în IMM-urile românești) – metode de management specifice IMM-urilor (managementul de proximitate, cu specificarea modului de aplicare în IMM-urile românești) – managementul proiectelor, aplicat în IMM-urile românești (studiu de caz).

Întregul demers științific a avut la bază câteva întrebări, la care s-au căutat constant răspunsuri: Ce sunt întreprinderile mici și mijlocii?, Care este importanța

lor în cadrul economiei românești? Prin ce se diferențiază IMM-urile de întreprinderile mari? Ce sunt metodele și tehnicile de management? Care sunt cele mai moderne metode și tehnici de management? Se aplică acestea în IMM-urile românești? Cum se aplică metodele și tehnicile de management în IMM-urile românești? Care sunt metodele și tehnicile de management specifice IMM-urilor? Ce metode de management, aplicate în IMM-uri, pot conduce la depășirea perioadei de criză economică actuală?

Răspunsurile teoretice și practice, ipotezele avansate sunt prezentate în cadrul considerațiilor personale și a studiilor de caz din cadrul fiecărui capitol al acestui studiu și sunt rezultatul datelor statistice furnizate de diverse instituții, observației directe și informațiilor bibliografice.

Teza de doctorat este structurată în cinci capitole, care reprezintă tot atâtea axe ale cercetării ce stau la baza elaborării lucrării.

**Prima axă a cercetării** vizează aspectele teoretice privind definirea IMM-urilor, a mediului în care activează, subliniindu-se importanța lor în economia românească. Este analizată situația economică a IMM-urilor românești în perioada 2004 -2009, cu accent pe anul 2007 - anul integrării României în Uniunea Europeană și pe anul 2009 – anul crizei economice globale.

Considerațiile personale prezente în prima axă a cercetării sunt o sinteză a ceea ce înseamnă un IMM pentru un întreprinzător din Romania, prezentându-se aici problemele specifice și factorii care conduc la succesul sau la eșecul unui IMM. Astfel, la originea micilor afaceri se află întreprinzătorii, persoane care posedă anumite caracteristici creative și inovative, motivate de satisfacții materiale, spirituale, morale și sociale, capabile să-și asume riscurile înființării și conducerii întreprinderilor micro, mici sau mijlocii.

**A doua axă a cercetării** definește și sintetizează tipuri de structuri organizatorice specifice IMM-urilor. Organizarea matriceală, organizarea pe proiecte și cea bazată pe informație sunt câteva dintre arhitecturile organizatorice specifice IMM-urilor perioadei actuale. Coexistența formelor de activitate eterogenă în IMM-uri, ca și activitățile nerepetitive, au și acestea influențe asupra structurii organizatorice a întreprinderii.

Considerațiile personale, care încheie cea de-a doua axă a cercetării subliniază faptul că structura de organizare dă legitimitate puterii și obligațiilor ce revin fiecărui membru al întreprinderii. Delimitând prin post locul și rolul fiecărei persoane, structura organizatorică îi oferă fiecărui angajat și mijloacele oficiale pentru desfășurarea acțiunilor, înlăturând astfel arbitrariul, dezordinea și abuzurile. Structura organizatorică integrează social personalul după anumite reguli și norme scrise. A identifica efectele pozitive generate de structura organizatorică este un demers dificil deoarece este greu de disociat cât revin structurii și cât managementului.

**A treia axă a cercetării** : regândirea proceselor operaționale și funcționale, prezintă metode și tehnici moderne de management ca: lanțul valorii – instrument de analiză și cercetare, benchmarking-ul – tehnică de cercetare a mediului întreprinderii, remodelarea proceselor prin reengineering.

Am definit benchmarking-ul, ca tehnică de cercetare a mediului, prezentând, ca și contribuție personală, un studiu de caz, ce reflectă modul de implementare a benchmarking-ului într-un IMM românesc.

După o descriere pe larg a ceea ce înseamnă reengineering-ul, în cea de-a treia axă a cercetării prezint, ca și contribuție personală, un proces de reengineering într-un IMM românesc, folosind metoda Hammer și Champy.

**În cea de-a patra axă a cercetării**: managementul de proximitate al întreprinderilor mici și mijlocii este prezentată metoda de management specifică IMM-urilor: managementul de proximitate.

Managementul de proximitate reflectă nevoia IMM-urilor de a se apropia, de a valorifica ceea ce se află în imediata lor apropiere, cum ar fi: furnizori, clienți, angajați, apropiații celor angajați, spațiul geografic, cea mai la îndemână structură organizatorică etc.

Managementul aplicat în IMM-uri este „puternic centralizat”, concentrat asupra unei singure persoane din întreprindere, care este managerul, în comparație cu managementul aplicat întreprinderilor mari, unde managementul este aplicat de o echipă de manageri.

Nivelul de centralizare depinde de mărimea întreprinderii, dar și de caracterul managerului și de valoarea managerilor de la toate nivelurile ierarhice. Centralizarea maximă a puterii de către propriul manager al IMM este atinsă în cazul în care se aplică managementul de proximitate, IMM-ul acționând într-un cadru de „structură compactă”. Centralizarea puterii este cu atât mai accentuată, cu cât prezența managerului în întreprindere devine tot mai mare, acesta participând la desfășurarea și soluționarea tuturor situațiilor care apar.

În cea de-a patra axă a cercetării prezint, ca și contribuție personală, modul de aplicare a managementului de proximitate într-un IMM românesc.

De asemenea, am elaborat un studiu privind practicarea managementului de proximitate, realizat în 32 întreprinderi gorjene, care evidențiază faptul că, deși se constată o cunoaștere insuficientă a expresiilor “management de proximitate” și “manager de proximitate”, totuși, practica managerială românească, mediul profesional gorjean este favorabil manifestării managementului de proximitate.

În **ultima axă a cercetării** prezint managementul proiectelor, și anume aplicarea unui proiect ce are ca scop implementarea și certificarea Sistemului de Management al Calității (SMC) într-un IMM din Romania (denumit generic SC ILIANA SRL). Aici se întrepătrund noțiunile teoretice privind managementul

proiectelor și implementarea SMC cu partea aplicativă, de implementare efectivă a proiectului.

Rezultatul obținut în urma implementării proiectului este obținerea Certificatului de calitate ce atestă faptul că întreprinderea are implementat un Sistem de Management al Calității ce respectă standardele internaționale în domeniul calității.

Managementul proiectelor permite un control foarte bun asupra utilizării resurselor. Crește gradul de motivare a angajaților IMM-ului beneficiar al proiectului, care sunt și în echipa de implementare.

Proiectul implementat ajută IMM-ul să facă față noilor tendințe manifestate pe plan mondial: creșterea accelerată a volumului de informație și a cunoștințelor, creșterea cererii pentru bunuri și servicii tot mai complexe și mai puternic personalizate, creșterea competiției pe piață, dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere, extinderea tipului de organizație inteligentă.

Implementarea proiectului permite creșterea eficienței întreprinderii prin orientarea acesteia către rezultate.

Ca propunere pentru **dezvoltarea ulterioară** a tematicii prezentate în această lucrare am considerat oportună elaborarea, în continuare, de studii asupra IMM-urilor din România, deoarece ne oferă informații privind modul de aplicare a diferitelor metode și tehnici de management specifice și ne ajută la descoperirea de noi metode și tehnici de management pe care IMM-urile românești le aplică mai ales în perioada de criză actuală.