MARGARETA ILIE **CONSTANTIN ILIE**

MARGARETA ILIE **CONSTANTIN ILIE**

Management antreprenorial

Ediţie revizuită şi adăugită

EDITURA UNIVERSITARIA
CRAIOVA, 2026

Referenţi ştiinţifici:
Prof.univ.dr. Angela-Eliza MICU
Prof.univ.dr. Norina POPOVICI

Copyright © 2026 Editura Universitaria
Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
ILIE, MARGARETA
Management antreprenorial / Margareta Ilie, Constantin Ilie. - Ed. reviz. şi adăug.. - Craiova : Universitaria, 2026
Conţine bibliografie
ISBN 978-606-14-2298-2

I. Ilie, Constantin

005

© 2026 by Editura Universitaria
Aceasta carte este protejata prin copyright. Reproducerea integrala sau partiala, multiplicarea prin orice mijloace si sub orice forma, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispozitia publica, inclusiv prin internet sau retele de calculatoare, stocarea permanenta sau temporara pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperarii informatiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum si alte fapte similare savarsite fara permisiunea scrisa a detinatorului copyrightului reprezinta o încalcare a legislatiei cu privire la protectia proprietatii intelectuale si se pedepsesc penal si/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

PREFAȚĂ

Pentru a transforma o idee de afaceri în succes este nevoie de abilitate, de creativitate și de un management sănătos în urmărirea obiectivelor de afaceri. Antreprenoriatul este conceptul economic care reunește toate aceste componente. În plus, a fi antreprenor presupune să ai motivația și capacitatea de a inova, de a produce valori noi și de a aplica strategii de afaceri proprii.

Perspectiva demarării unei afaceri proprii este tentantă pentru mulți întreprinzători. Dacă inițiativa de business se dovedește un succes, întreprinzătorul va obține avantaje financiare, prestigiu social, își va putea permite un program flexibil și va deveni propriul său șef.

Antreprenoriatul este o misiune dificilă chiar și pentru un manager experimentat. Inițiatorul unei afaceri este pus în situația de a gândi o strategie, de a pune în funcțiune mecanismele afacerii, dar, în același timp, el trebuie să aibă în vedere și recrutarea de profesioniști pentru constituirea echipei.

„*Antreprenoriatul este un mod de gândire, un mod de viață. A-l trăi - fie din postura de angajat, fie din postura de investitor - înseamnă să inovezi în permanență, să cauți, să muncești, să te bucuri de ceea ce faci. Să ne bucurăm deci de asta împreună*", ***Radu Georgescu, President and Chairman of the Board la GECAD***.

CAPITOLUL 1

DEFINIREA CONCEPTELOR DE AFACERE, ANTREPRENOR

1.1. Conceptul de afacere, caracteristicile şi etapele unei afaceri

Activitatea de întreprinzător, afacerea (businessul) reprezintă un ansamblu de operaţiuni iniţiate, organizate şi conduse de unul sau mai mulţi întreprinzători, care vizează producerea şi vânzarea de bunuri şi /sau servicii pentru satisfacerea nevoilor clienţilor şi obţinerea de profit. **Antreprenoriatul se referă la abilităţile individuale de a transforma o idee în acţiune. Acesta include creativitatea, inovaţia şi acceptarea riscului, precum şi abilitatea de a planifica şi conduce proiecte, pentru atingerea obiectivelor.**

Cu referire directă la noţiunea de afacere se pot evidenţia următoarele trăsături:

- reprezintă un tip de activităţi economice proprii sistemului de piaţă;
- constă în încheierea de tranzacţii cu scopul obţinerii, de către participanţii la acestea, a anumitor avantaje;
- concepţia generală şi componentele afacerii sunt adoptate în virtutea autonomiei manageriale şi a raporturilor tranzacţionale, concurenţiale sau de cooperare stabilite.

Caracteristicile unei afaceri pot fi enunţate astfel:

1. afacerea este, de cele mai multe ori, un produs nou care, neexistând în momentul contractării şi al cumpărării sale de către consumator, presupune o serie de riscuri pentru ambele părţi implicate (vânzător şi client);
2. afacerea are ca punct de plecare şi se bazează pe nevoile şi solicitările clientului şi se raportează la necesităţile specifice exprimate de acesta, ceea ce o face foarte greu reproductibilă;

3. vânzarea unei afaceri se realizează, de regulă, de către o persoană juridică;
4. afacerea antrenează în actul decizional mai mulţi participanţi, cu responsabilităţi şi obligaţii specifice;
5. se derulează, în majoritatea cazurilor, pe termen mediu şi lung, fiind expusă factorilor de mediu perturbatori;
6. implică asumarea anumitor riscuri de către toţi cei antrenaţi în desfăşurarea sa;
7. întreprinzătorii îşi exercită interesele şi funcţiile ce le revin în sistemul economic, cu luarea în considerare a raporturilor contractuale, concurenţiale, de colaborare şi de încredere stabilite cu partenerii.

Derularea unei afaceri este o cursă fără linie de sosire. Aceasta presupune străduinţa continuă pentru îmbunătăţire în vederea satisfacerii nevoilor, cerinţelor clienţilor. Dezvoltarea afacerilor este legată de întreprinzător.

1.2. Conceptul de întreprinzător

În sensul modern al economiei de piaţă, un **întreprinzător** este un agent economic care adoptă un comportament activ şi novator, care acceptă riscuri financiare pentru a dezvolta proiecte noi. Recunoaşterea valorii antreprenorilor datează din secolul al XVIII-lea în Franţa, când economistul **Richard Cantillona** asocia **asumarea de riscuri** în economie cu **antreprenoriatul**. De asemenea, în Anglia, în aceeaşi perioadă antreprenorii beneficiază de primele oportunităţi de a juca un rol din ce în ce mai vizibil în transformarea şi valorificarea resurselor, ceea ce a dus la înregistrarea primelor influenţe asupra indicatorilor macroeconomici.

Joseph Schumpeter afirma: ”în antreprenoriat există o înţelegere pe care o facem în legătură cu un anumit tip de comportament care include: iniţiativă, organizarea şi reorganizarea mecanismelor socio-economice şi acceptarea riscului şi a eşecului”.

În numeroasele studii întreprinse în definirea conceptului de antreprenoriat, concluzia comună a fost că antreprenorii de succes prezintă următoarele calităţii: controlul interior, capacitatea de planificare, asumarea riscurilor, inovaţia, folosirea feedbackului, luarea deciziilor, independenţa, inovatori, lideri, asumatori de riscuri, independenţi, creatori, tenaci, energici, originali, optimişti, orientaţi spre rezultate, flexibili, materialişti.

Economistul Joseph Schumpeter nu consideră antreprenorul ca fiind neapărat directorul sau proprietarul independent al unei afaceri. Întreprinzătorul poate fi orice persoană care aplică o nouă combinaţie economică şi care testează noi posibilităţi pentru a realiza inovare. Pentru a putea şi a fi dispus să „acţionezi într-o manieră antreprenorială" este nevoie de o calitate rară şi de un comportament anume. Conducătorul sau liderul necesită o „mentalitate care ignoră riscul". Procesul novator reclamă anumite motivaţii psihologice. Printre factorii motivatori identificaţi de Schumpeter sunt:

- voinţa de a întemeia o împărăţie pentru a atinge un anumit statut social
- voinţa de a reuşi, de a lupta, de a reuşi
- bucuria de a crea, de a depune efort în vederea schimbării.

Kent sugerează că termenul de întreprinzător poate fi folosit interschimbabil cu expresia „întreprinzător de mare succes". Acesta prefigurează profilul psihologic al antreprenorului, care include, printre altele, următoarele calităţi: nevoia de performanţă, un nivel înalt de ambiţie, predilecţia pentru asumarea riscului, experienţa în muncă.

Potrivit Comisiei Europene, antreprenoriatul reprezintă setul de mentalităţi şi procesul necesar în vederea creării şi dezvoltării activităţii economice. Antreprenoriatul se caracterizează atât în organizaţiile existente, numit şi intrepreneurship, dar şi în cazul celor nou înfiinţate, entrepreneurship.

Întreprinzătorii pot fi găsiţi în orice domeniu: educaţie, medicină, cercetare, inginerie, drept, etc. Putem spune că întreprinzătorul este persoana care iniţiază şi derulează o acţiune,

asumându-şi riscurile asociate inovării, în schimbul unor satisfacţii materiale.

Ce înseamnă a avea propria afacere?

În timp ce salariatul lucrează pentru angajator, întreprinzătorul îşi vinde munca „pe piaţă". „Piaţa" înseamnă orice loc unde se desfăşoară o afacere, unde se comercializează produse şi servicii. Salariatul are mai puţină libertate dar mai multă siguranţă pe post, însă nu acelaşi lucru se întâmplă cu întreprinzătorul.

În funcţie de anvergura cheltuielilor iniţiale pentru o afacere, se disting câteva domenii de activitate:

- Activităţi care nu presupun decât cunoştinţe specializate, abilităţi de comunicare, inteligenţă, cum ar fi: activităţi de consultanţă care nu necesită un sediu, agent de bursă, etc.
- Activităţi care presupun o anumită cantitate de materiale şi materii prime, echipamente puţin costisitoare, munca desfăşurându-se în spaţiul clientului, spre exemplu: instalator, zidar, decorator, croitor, contabil.
- Activităţi care presupun închirierea unui spaţiu dotat corespunzător: brutar, mecanic autor, tâmplar, avocat.
- Activităţi care presupun spaţii mai mari: producţia industrială, magazin, hotel.
- Activităţi care presupun existenţa capitalului pentru cumpărarea de bunuri, care apoi sunt vândute (comerţ).

Peter Drucker apreciază că întreprinzătorul modern este persoana care urmăreşte schimbarea şi o exploatează ca pe o oportunitate, creând o nouă piaţă şi un nou client.

În prezent, cea mai mare parte a definiţiilor privind conceptul de întreprinzător sunt grupate în **două concepţii**:

- **Prima concepţie** pune accent pe procesul de iniţiere a unei firme şi afirmă că „întreprinzătorul este persoana care îndeplineşte sarcina identificării şi obţinerii resurselor necesare înfiinţării unei afaceri şi care îşi asumă riscul utilizării resurselor alocate".

- **A doua concepţie** se bazează pe spiritul inovator al întreprinzătorului- „întreprinzătorul este iniţiatorul unei afaceri care se concentrează pe inovaţie, elaborând noi produse şi servicii, creând o noua piaţă şi un nou client".

Ţinând seama de realităţile actuale putem defini **întreprinzătorul** astfel: întreprinzătorul este persoana sau grupul care iniţiază o activitate lucrativă, promovând schimbarea, inovând noi produse pe piaţă şi îşi asumă riscurile inerente afacerii în schimbul unor satisfacţii şi interese personale.

1.3. Trăsăturile caracteristice ale întreprinzătorului

Majoritatea întreprinzătorilor se lansează în afaceri după ce au acumulat experienţă în muncă lucrând în alte organizaţii. Definirea întreprinzătorului subliniază patru aspecte esenţiale ale întreprinzătorului:

În primul rând, întreprinzătorul este persoana care iniţiază şi derulează o acţiune. Cel mai larg domeniu de manifestare al întreprinzătorului este cel economic.

În al doilea rând, întreprinzătorul îşi asumă riscurile ce derivă din acţiunea sa. Aceste riscuri pot fi financiare, psihice sau sociale.

În al treilea rând, întreprinzătorul este un inovator.

În ultimul rând, întreprinzătorul poate avea satisfacţii în munca sa. Acestea pot fi de ordin material, psihologic, moral sau social.

Trăsăturile personale ale oamenilor care devin întreprinzători au fost grupate în trei categorii, în funcţie de importanţa lor pentru succesul afacerilor întreprinse:

- **Trăsături personale comune întreprinzătorilor de succes.**
- **Trăsături improprii întreprinzătorilor de succes.**
- **Trăsături irelevante pentru succesul în afaceri.**

Trăsături personale comune întreprinzătorilor de succes

Determinare şi perseverenţă. Mai mult decât oricare alt factor, dedicarea totală pentru succes îl determină pe antreprenor să depăşească toate obstacolele. Determinarea puternică şi perseverenţa îl ajută să facă faţă oricăror greutăţi, pe care alte persoane le-ar considera insurmontabile şi pot compensa, uneori, lipsa de experienţă şi de îndemânare a personalului angajat.

Dorinţa de a câştiga. Antreprenorii examinează o situaţie, determină cum îşi pot mări şansele de câştig şi acţionează în consecinţă. Ca rezultat, riscurile considerate mari de persoanele obişnuite sunt uşor asumate de antreprenori.

Căutarea feedbackului. Antreprenorii eficienţi sunt adesea descrişi ca având capacitatea de a învăţa repede şi dorinţa puternică de a şti cât de bine se descurcă şi cum îşi pot îmbunătăţi rezultatele. Feedbackul este important, deoarece antreprenorul este dispus să înveţe din greşeli şi din experienţele anterioare.

Rezolvarea problemelor persistente. Antreprenorii nu sunt intimidaţi de situaţiile dificile. Încrederea în sine şi optimismul general îi fac să vadă imposibilul ca pe ceva ce necesită mai mult timp pentru a fi rezolvat, însă nicidecum irealizabil. Problemele simple îi plictisesc, iar simţul realităţii îi ajută să aprecieze corect ceea ce pot şi ceea ce nu pot să facă şi unde au nevoie de ajutor pentru rezolvarea unor problem dificile, dar de neevitat.

Iniţiativă şi responsabilitate. Antreprenorii au fost întotdeauna consideraţi persoane independente; ei caută şi preiau iniţiativa, nu evită situaţiile în care sunt personal răspunzători pentru succesul sau eşecul întregii operaţiuni. Le place să se implice în probleme în care impactul lor personal poate fi măsurat.

Orientare spre oportunităţi. Ceea ce-i caracterizează pe antreprenori este concentrarea pe oportunitate mai mult decât pe resurse, structură sau strategie. Odată ce decizia a fost luată, ei acţionează în mod calculat, încearcă să obţină cât mai multe şanse de câştig, dar evită să-şi asume riscuri inutile.

Toleranţă pentru eşec. Antreprenorii consideră eşecul ca fiind o experienţă din care pot învăţa. Cei mai eficienţi

antreprenori sunt cei care se aşteaptă la dificultăţi şi nu sunt dezamăgiţi, descurajaţi sau deprimaţi de un eşec.

Încredere în sine şi optimism. Deşi antreprenorii întâmpină adesea obstacole majore, încrederea în abilităţile personale îi determină să le depăşească şi îi face pe ceilalţi să-şi menţină optimismul.

Clarviziune. Antreprenorii ştiu unde vor să ajungă. Ei au o viziune clară despre ceea ce vor să fie firma lor. Nu toţi antreprenorii au concepte predeterminate pentru firmele lor, unii şi le dezvoltă în timp, conştientizând ce este firma şi ce poate ajunge.

Nivel mare de energie. Munca enormă depusă de antreprenori presupune o energie enormă. Mulţi antreprenori îşi dozează cantitatea de energie monitorizând cu grijă ce mănâncă, ce beau, fac exerciţii fizice şi ştiu când să se retragă pentru relaxare.

Creativitate şi spirit de inovaţie. Creativitatea a fost privită timp îndelungat ca ceva genetic, cu care te naşti şi pe care nu o poţi dobândi.

Independenţa. Frustrarea în faţa sistemelor birocratice, împreună cu dorinţa de a schimba ceva, face din antreprenori nişte persoane independente, care acţionează după concepţiile proprii. Totuşi trebuie să existe limite şi decizii impuse de autorităţile statale, pentru a crea cadrul propice activităţii de antreprenoriat.

Lucru în echipă. Dorinţa de independenţă şi autonomie nu îl împiedică pe antreprenor să lucreze în echipă. De fapt, în timp ce antreprenorul se ocupă de viitorul firmei, personalul realizează activităţile curente, la fel de necesare.

Abilităţi manageriale. Acestea nu sunt indispensabile, însă un antreprenor de succes are nevoie şi de acest tip de cunoştinţe.

Trăsături improprii întreprinzătorilor de succes

Lăcomia. Poate îmbrăca mai multe forme: refuzul de a plăti salariile, sacrificarea calităţii produselor/serviciilor, implicarea în prea multe afaceri.

Necinstea. Multe afaceri falimentează datorită necinstei întreprinzătorului. Se pierd: încrederea comunităţii, finanţatorii, partenerii de afaceri, credibilitatea.

Acţiunile pripite. Nerăbdarea în a accepta o comandă din partea unui client, închirierea în pripă a unui local, graba în angajarea unui salariat pot avea efecte dezastruoase asupra afacerilor.

Neîncrederea în oameni. Întreprinzătorul este înconjurat de parteneri, asociaţi, salariaţi, clienţi. Multe nereuşite în afaceri sunt rezultatul neîncrederii în oameni. Concentrarea pe aparenţe şi nu pe realităţi, ignorarea faptelor şi a realităţii pot duce la consecinţe grave.

Necunoaşterea domeniului şi mediului de afaceri poate duce la faliment.

Trăsături irelevante pentru succesul în afaceri:

- ***vârsta;***
- ***sexul***;
- ***starea civilă***;
- ***nivelul de educaţie***;
- ***religia***.

1.4. Managementul antreprenorial. Particularităţile managementului antreprenorial.

În definirea managementului antreprenorial este necesar să pornim de la două premise:

- **Managementul antreprenorial** este o disciplină şi un domeniu al managementului şi, ca urmare, elementele de bază ale managementului (cele 5 funcţii şi cele 4 subsisteme) se regăsesc în cadrul său.
- **Managementul antreprenorial** prezintă aspecte specifice, ce decurg din natura sa antreprenorială. Asupra conţinutului managementului antreprenorial îşi pune amprenta poziţia primordială a întreprinzătorului (motivaţiile sale specifice, rolurile sale) şi concomitent dimensiunea şi dinamica firmei în care se exercită procesele antreprenoriale.

În baza acestor două premise, putem defini **managementul antreprenorial** ca fiind o disciplină de bază a managementului care se ocupă de studiul proceselor

antreprenoriale manageriale (derulate mai ales în firmele de mici dimensiuni, puternic personalizate de rolul pe care îl exercită întreprinzătorul), de descoperirea legităților care le generează și de conceperea de noi metode și proceduri de natură să crească eficiența deciziilor și acțiunilor prin care se identifică și valorifică oportunitățile de afaceri.

Managementul antreprenorial are ca obiect de studiu elementele de bază ale managementului firmei. Fiind influențat de rolul determinant al întreprinzătorului el prezintă câteva ***particularități***, prin care se diferențiază de managementul firmei:

- Este axat pe identificarea și valorificarea oportunităților de afaceri, apelând adesea la resursele altora.
- Se caracterizează prin decizii și acțiuni rapide și de regulă printr-o viziune pe termen scurt.
- Folosește sisteme manageriale simple și suple cu puține niveluri ierarhice.
- Se bazează pe inovare și o motivare puternică a personalului (pe bază de contacte frecvente și directe).
- Se confruntă cu o mare varietate de situații organizatorice, determinate de eterogenitatea foarte mare a firmelor noi create;
- Imprimă firmei un dinamism accentuat.
- Este un management puternic personalizat, fiecare întreprinzător imprimând - prin viziunea și personalitatea sa – o pronunțată amprentă personală asupra conducerii firmei.

Personalizarea managementului antreprenorial se datorează prin faptul că acesta este influențat de:

- tipul și nivelul pregătirii întreprinzătorului și viziunea sa asupra afacerii întreprinse;
- experiența și talentul antreprenorial și managerial al întreprinzătorului;
- caracteristicile personale ale întreprinzătorului (temperament, putere de muncă, spirit de observație, inteligență, abilități profesionale, disponibilitate pentru risc).

Toți acești factori variază sensibil de la un întreprinzător la altul. Impactul caracteristicilor personale ale întreprinzătorului asupra managementului practicat în cadrul firmei este amplificat

şi de faptul că el deţine şi o putere substanţială în cadrul firmei, mult mai mare decât a unui manager salariat. În consecinţă, putem spune că întreprinzătorul îşi poate asuma rolul de „factotum" şi prin aceasta se reflectă din plin specificitatea managementului practicat de el.

Influenţa culturii antreprenoriale asupra performanţelor firmei. Cultura antreprenorială influenţează semnificativ performanţele şi activitatea antreprenorială.

Cultura antreprenorială prezintă 5 caracteristici:

1. acordă atenţie maximă şi prioritate activităţii antreprenoriale;
2. pune accent pe iniţiativa individuală şi colectivă;
3. valorifică perseverenţa şi hotărârea întreprinzătorului;
4. promovează realizarea unui echilibru între securitatea şi riscul personal al întreprinzătorului;
5. urmăreşte realizarea unui echilibru între stabilitate şi schimbare în cadrul firmei.

1.5. Dimensiunile antreprenorului contemporan

După unii autori conceptul de antreprenoriat poate fi structurat după:

- dimensiunea statică, care are în vedere aspectul de proprietate asupra afacerilor la nivel naţional (macroeconomic);
- dimensiunea dinamică, care are în vedere comportamentul antreprenorial în general.

Aceste două dimensiuni prezintă variaţii şi diferenţieri semnificative din punct de vedere istoric şi geografic, elementul hotărâtor care generează diferenţierea fiind „alegerea individuală a ocupaţiei ca opţiune". De fapt această opţiune îi determină pe indivizii în cauză să-şi evalueze alegerile (opţiunile) bazate pe percepţii, preferinţe, oportunităţi şi capacităţi.

Alături de cele două dimensiuni ale antreprenoriatului pot fi menţionate şi cererea şi oferta ca laturi ale dezvoltării economice şi acestea având o influenţă hotărâtoare supra indivizilor, astfel latura cererii rivalizează ansamblul de oportunităţi de care dispun indivizii în alegerea ocupaţiei (tehnologiile, instituţiile, nivelul de