

## CUPRINS

<b>CAPITOLUL I: OBIECTUL MANAGEMENTULUI .....</b>	<b>9</b>
1.1. DEFINIREA MANAGEMENTULUI .....	9
1.2. SUBIECTUL, OBIECTUL ȘI CONȚINUTUL MANAGEMENTULUI .....	13
1.3. EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI, ȘCOLI DE GÂNDIRE MANAGERIALĂ ȘI PROMOTORII ACESTORA .....	17
1.3.1. <i>ISTORICUL MANAGEMENTULUI</i> .....	17
1.3.2. <i>ȘCOLI DE GÂNDIRE MANAGERIALĂ ȘI PROMOVAREA     ACESTORA</i> .....	22
1.3.3. <i>MANAGEMENTUL ROMÂNESC</i> .....	36
<b>CAPITOLUL II: PROCESUL DE MANAGEMENT.....</b>	<b>41</b>
2.1. PROCESUL DE MANAGEMENT – CONȚINUT ȘI TIPURI DE MANAGEMENT.....	41
2.2. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI .....	44
2.2.1. <i>FUNCȚIA DE PREVIZIUNE</i> .....	45
2.2.2. <i>FUNCȚIA DE ORGANIZARE</i> .....	48
2.2.3. <i>FUNCȚIA DE COORDONARE</i> .....	50
2.2.4. <i>FUNCȚIA DE ANTRENARE</i> .....	50
2.2.5. <i>FUNCȚIA DE CONTROL-EVALUARE</i> .....	56
2.2.6. <i>INTERDEPENDENȚELE DINTRE FUNCȚIILE     MANAGEMENTULUI</i> .....	58
2.3. TESTE GRILĂ .....	60
<b>CAPITOLUL III: MANAGERUL .....</b>	<b>71</b>
3.1. DEFINIREA MANAGERULUI.....	71
3.2. NIVELURI MANAGERIALE .....	72
3.3. STILURI DE MANAGEMENT .....	78
3.3.1. <i>STILURI DE MANAGEMENT – CONȚINUT, FACTORI DE     INFLUENȚĂ</i> .....	78
3.3.2. <i>SISTEME DE CARACTERIZARE A STILURILOR DE     MANAGEMENT</i> .....	80
3.4. NATURA MUNCII MANAGERIALE.....	85
3.4.1. <i>CARACTERISTICILE MUNCII MANAGERIALE</i> .....	85
3.4.2. <i>ROLURI MANAGERIALE</i> .....	86
3.4.3. <i>AGENDA DE LUCRU ȘI REȚEAUA MANAGERIALĂ</i> .....	89
3.4.4. <i>ABILITĂȚI MANAGERIALE</i> .....	89

<b>CAPITOLUL IV: FIRMA ȘI RELAȚIILE SALE CU MEDIUL ECONOMIC.....</b>	<b>93</b>
4.1. FIRMA ȘI ÎNTREPRINZĂTORII.....	93
4.1.1. <i>CONCEPTUL DE FIRMĂ ȘI ÎNTREPRINZĂTOR</i> .....	93
4.1.2. <i>MEDIUL AMBIANT AL FIRMEI</i> .....	95
4.1.3. <i>TIPOLOGIA FIRMELOR</i> .....	96
4.2. FIRMA ÎN EVOLUȚIE.....	103
4.2.1. <i>CREȘTEREA FIRMEI</i> .....	103
4.2.2. <i>ASOCIEREA ȘI REGRUPAREA FIRMELOR</i> .....	104
4.3. REȚEAUA DE ÎNTREPRINDERI, O PREMISĂ MANAGERIALĂ ÎN ECONOMIA SOCIALĂ DE PIAȚĂ.....	107
4.3.1. <i>ELEMENTELE DEFINITORII PRIVIND REȚEAUA DE ÎNTREPRINDERI</i> .....	107
4.3.2. <i>COMPETITIVITATEA ÎNTREPRINDERILOR ÎN REȚEA</i> .....	114
4.3.3. <i>EXTERNALIZAREA CA STRATEGIE PENTRU CREAREA REȚELELOR DE ÎNTREPRINDERI</i> .....	119
4.3.4. <i>AVANTAJELE REȚELEI DE ÎNTREPRINDERI</i> .....	122
4.3.5. <i>FEDERALIZAREA ÎNTREPRINDERILOR ÎN VEDEREA EDIFICĂRII REȚELELOR</i> .....	124
4.3.6. <i>ORGANIZAREA REȚELEI DE ÎNTREPRINDERI</i> .....	134
4.4. TESTE GRILĂ.....	137
<b>CAPITOLUL V: DECIZIA MANAGERIALĂ.....</b>	<b>143</b>
5.1. DECIZIA ȘI ELEMENTELE SALE.....	143
5.2. TIPOLOGIA DECIZIILOR.....	145
5.3. CRITERII DE RAȚIONALIZARE ÎN PROCESUL LUĂRII DECIZIILOR.....	147
5.4. DECIZII STRATEGICE.....	151
5.4.1. <i>PARTICULARITĂȚILE DECIZIILOR STRATEGICE</i> .....	151
5.4.2. <i>MODELE PENTRU DECIZIILE STRATEGICE</i> .....	152
5.4.3. <i>EVALUAREA DECIZIILOR STRATEGICE</i> .....	165
<b>CAPITOLUL VI: STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A FIRMEI.....</b>	<b>168</b>
6.1. ELEMENTELE STRUCTURII ORGANIZATORICE.....	168
6.2. TIPURI DE STRUCTURI ORGANIZATORICE.....	176
6.2.1. <i>STRUCTURA IERARHICĂ</i> .....	176
6.2.2. <i>STRUCTURA FUNCȚIONALĂ</i> .....	178
6.2.3. <i>STRUCTURA IERARHIC – FUNCȚIONALĂ</i> .....	180
6.2.4. <i>ORGANIGRAMA</i> .....	181
6.3. TESTE GRILĂ.....	183

<b>CAPITOLUL VII: STRATEGIA FIRMEI .....</b>	<b>186</b>
7.1. DEFINIREA ȘI IMPORTANȚA STRATEGIEI FIRMEI .....	186
7.2. TIPOLOGIA ȘI ROLUL STRATEGIILOR DE FIRMĂ.....	188
7.2.1. <i>ROLUL STRATEGIILOR LA NIVEL DE ORGANIZAȚIE</i> .....	190
7.2.2. <i>ROLUL STRATEGIILOR LA NIVEL DE MACROECONOMIE</i> .....	191
7.3. FORMULAREA STRATEGIEI LA NIVELUL FIRMEI.....	192
7.4. TRANSPUNEREA ANALIZEI STRATEGICE ÎN ACȚIUNI STRATEGICE .....	194
7.5. RAPORTURILE ÎNTRE STRATEGIA FIRMEI ȘI INSTRUMENTARUL MANAGERIAL. ....	194
7.6. STRATEGIA ȘI PRINCIPALELE SALE CARACTERISTICI .....	196
7.7. DELIMITAREA STRATEGIEI DE MANAGEMENTUL STRATEGIC, ALIANȚELE STRATEGICE .....	199
7.8. COMPONENTELE STRATEGIEI .....	200
 <b>CAPITOLUL VIII: SISTEMUL INFORMAȚIONAL ȘI PROCESUL DE COMUNICARE .....</b>	 <b>207</b>
8.1. PROCESUL DE COMUNICARE ȘI ROLUL LUI ÎN ACTIVITATEA MANAGERIALĂ .....	207
8.2. ELEMENTELE ȘI ETAPELE PROCESULUI DE COMUNICARE.....	209
8.3. PERFEȚIONAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL .....	210
 <b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	 <b>217</b>

# CAPITOLUL I: OBIECTUL MANAGEMENTULUI

## 1.1. DEFINIREA MANAGEMENTULUI

Managementul, ca știință s-a conturat relativ recent, ca răspuns la stringentele necesități ale practicii sociale, prin eforturile susținute de un număr mare de specialiști din întreaga lume. Managementul este abordat, din multiple puncte de vedere, care adesea se deosebesc între ele.

Managerii nord-americani, răspândesc definițiile de ordin pragmatic, de pe poziția managerului. Alte abordări, tratează managementul ca știință.

Din examinarea părerilor diferite, rezultă conținutul sensibil atribuit științei managementului, fiecare specialist având în vedere doar unele elemente care constituie obiectul acestei științe, neindicând suficient de riguros specificul său.

După opinia noastră, **managementul firmelor**, rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea și creșterea competitivității.<sup>1</sup>

Esența științei managementului o reprezintă studiul relațiilor și proceselor de management. Ca urmare a studiului se descoperă principiile, legitățile și alte elemente care explică conținutul și dinamica managementului.

Prin prisma caracterului său aplicativ, un rol major îl deține conceperea de noi sisteme, metode, tehnici, procesul de management al întreprinderii în ansamblul său și ale componentelor sale majore. Elementele metodologice ale științei managementului reprezintă instrumentarul pus la dispoziția managerilor și a colaboratorilor acestora pentru a eficientiza activitățile firmei.

Managementul este un proces conștient de coordonare a acțiunilor individuale și de grup pentru realizarea obiectivelor firmelor, într-un mod care să fie favorabil pentru o mare parte a societății.

---

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I. – Management, Ed. Economică, București, 2007

Deci, în accepția generală, managementul se desfășoară în cadrul unei firme care reprezintă o concentrare de resurse umane și materiale, orientate spre realizarea unor obiective și în care relațiile dintre persoane și funcții se realizează potrivit unui anumit tip de structură.

De fapt tot ceea ce contribuie la pregătirea omului modern pentru a face față condițiilor de muncă și de viață din ce în ce mai exigente și în continuă schimbare este management. Iată deci, managementul alături de cele două componente ale esenței manageriale, exigență și schimbare, în amploarea și factura conținutului impuse de prezent.

Dacă s-ar încerca să se facă o paralelă între ceea ce se înțelege prin conducere ca act social bazat pe mecanisme autoritare, structurate ierarhic și management, care răspunde mai degrabă unor cerințe raționale ale căror origini se află în autoritatea autentică, s-ar constata că opera managerială a reclădit în conștiința noastră, fără să urmărească acest lucru, ideea simplă că omul s-a născut liber. Așa se face că ne-am trezit cu o adevărată revoluție, prin care vârfuri de piramidă au coborât la bază fără a se „prăbuși” ierarhiile, iar comunicarea informațional-decizională părăsind verticala se face din ce în ce mai mult pe orizontală, în structuri noi matriceale cu noduri de autoritate apărute atât din dorința executivului cât și a operaționalului și aceasta în folosul tuturor. Nici nu se putea altfel crearea și menținerea unei atmosfere de cooperare propice valorificării în cel mai bun mod a propriilor competențe.<sup>2</sup>

În acest conglomerat de șefi și subordonați care comunică amical, distrugând împreună mitul elitei structurate ierarhic pe trepte care conduceau către un vârf ce concentra putere și tensiuni, se produc astăzi valorile materiale și spirituale, cu pierderi minime.

Aceasta nu înseamnă că a dispărut elita conducerii și că pășim calm către anarhie. Nu, asistăm doar la *o nouă formă de comunicare*, cea relațională, bazată pe aptitudini pentru relații umane. Această formă după ce și-a asigurat supremația în sfera producției a străpuns până și carapacea marketingului, înlocuind concurența dură, bazată pe legea învingătorilor și a învinșilor, cu concurența relațiilor albe, întreținută prin înțelegere reciprocă, în contextul

---

<sup>2</sup> Dijmăresu I. „Bazele managementului”, Strategic Management Group, București, 2000.

jocului cu suma ne-nulă. Se împarte astfel, în mod loial și pierderea și câștigul.

Numai în acest mod poate fi realizat scopul managementului de a coordona activitățile individuale sau de grup, în vederea creșterii profitului, a reducerii pierderilor și a îmbunătățirii calității bunurilor și serviciilor, avantaje de care beneficiază întreaga societate, direct sau indirect.

*Calitatea managementului* reprezintă un factor major care determină succesul sau eșecul oricărei firme. Talentul și fermitatea managerilor, capacitatea lor de a reacționa la schimbări și de a-și adapta destinele la bine și la rău, constituie, în final, esența succesului managerial, exprimat prin calitate și productivitate.

Calitatea domină total sfera serviciilor și parțial pe cea a producției, pe când productivitatea a fost și va fi una din marile deziderate ale managementului producției.

În evaluarea performanței procesului de producere a bunurilor și serviciilor, productivitatea se plasează mereu la răspântia dintre economic și social. Chiar și în firmele care prosperă vizibil pe termen lung, datorită complexității conjuncturale, îmbunătățirea complexității muncii rămâne o țintă care trebuie atinsă neapărat. Provocările curente legate de realizarea acestui țel se focalizează, într-un mod aproape firesc, asupra managerului, persoana ale cărei acțiuni pot conduce deopotrivă la succesul sau insuccesul firmei. Viața firmelor se schimbă însă cu o viteză mare, context în care managerii se străduiesc să reziste. Pentru aceasta ei își sacrifică realmente viața personală, confundându-și interesele proprii cu cele ale firmei. Peste 60% dintre manageri își dedică mai mult de 12 ore pentru activitatea managerială și aceasta în condițiile în care majoritatea deciziilor sunt pregătite în liniștea weekend-urilor. Numai astfel managerii de la toate nivelurile de responsabilitate se pot menține pe linia de plutire în acest mediu veșnic schimbător.

Cu toate acestea, în mod paradoxal, managerul modern practică un stil managerial energetic, liber, cu interese și idei largi, părăsind sfera specializării limitate. Succesul managerial se obține rezolvând problemele ridicate de o lume imprevizibilă, prin utilizarea unor combinații raționale ale vechilor principii aplicate în condiții noi, cu metode și instrumente actuale. Desigur

acest lucru este posibil, dar sunt inevitabile conflictele cu procedeele de acțiune tradiționale.

Cerința de creștere a productivității va domina, fără îndoială și perspectiva actualului deceniu, idee la care s-au aliat atât managerii cât și executanții așa încât, în viitor, esența muncii managerului va consta în identificarea și îndepărtarea obstacolelor din calea realizării productivității.

Caracteristic științei managementului firmei este situarea omului în centrul investigației, ca subiect și ca obiect al managementului, prin prisma obiectivelor ce-i revin, în strânsă interdependență cu obiectivele, resursele și mijloacele sistemelor în care este integrat.

În condițiile economiei de piață putem afirma ca cea mai dezvoltată, cunoscută și importantă componentă a științei managementului este managementul firmei. La baza acestei afirmații stau următoarele cauze:

-firma este agentul economic de bază al fiecărei economii, principalul generator de valoare și de valoare de întrebuințare;

-primele cristalizări ale științei managementului au avut ca obiect firma, care s-a manifestat cel mai fertil teren al inovării, pe planul teoriei și practicii managementului.

**Managementul firmei** prezintă un dublu caracter:

- ✓ disciplină economică de sinteză;
- ✓ caracter multidisciplinar.

**Caracterul său economic**, decurge din:

- ✓ menirea sa (creșterea eficienței economice);
- ✓ optica economică în care abordează problemele;
- ✓ ponderea apreciabilă pe care o au conceptele și metodele, în cadrul său;
- ✓ natura economică a fenomenelor asupra cărora se exercită.

Managementul este o **știință economică de sinteză** deoarece preia de la alte discipline din domeniu: economie politică, analiză economică, organizare, marketing, aprovizionare, finanțe, o serie de categorii economice și metode.

**Caracterul multidisciplinar** al managementul firmei, se reliefează prin faptul că, include o serie de categorii și metode sociologice, matematice, psihologice, statistice și juridice pe care le folosește într-o manieră specifică, reflectare a particularităților relațiilor de management.

## **1.2. SUBIECTUL, OBIECTUL ȘI CONȚINUTUL MANAGEMENTULUI**

### **Managerul – subiect al managementului**

Într-o firmă managerul este persoana responsabilă de performanța muncii unuia sau a mai multor indivizi care utilizează resurse materiale (ca de exemplu: tehnologie, materii prime, facilități și bani) pentru a produce bunuri și servicii. Rolul managerului este de a ajuta firma să atingă un înalt nivel de performanță, prin utilizarea resurselor umane și materiale, deci de a face să meargă bine lucrurile prin intermediul altor oameni. Managerii sunt necesari firmelor de orice tip sau mărime. Școli, spitale, agenții guvernamentale, mici afaceri de vânzare cu amănuntul, mari corporații și hoteluri au manageri care au aceeași țintă generală: îmbunătățirea performanței firmei.

Firmele sunt importante pentru societate iar managerii sunt importanți pentru că ei sesizează dacă instituțiile noastre sociale ne servesc bine sau dacă ne iroiesc talentele și resursele. Este timpul să îndepărtăm folclorul despre munca managerială și să o studiem în mod realist, numai așa putem începe să-i îmbunătățim semnificativ performanța.

Regulile jocului se schimbă continuu. Noii manageri au privirile ațintite către un viitor excitant și imprevizibil ce va fi plin atât de riscuri, cât și de posibilități.

Diferențele dintre managerii tineri, energici și predecesorii săi impun câteva caracteristici – de exemplu, flexibilitate și disponibilitate pentru schimbarea profesiei – care nu erau obișnuite cu câțiva ani înainte. Noii manageri sunt strălucitori, de diferite etnii și foarte harnici, nu sunt împotriva riscurilor și nici prea răbdători, ei vor să-și controleze propriul destin, fără prea mare grijă pentru securitatea serviciului lor.

Puși față în față cu obiectivul major al îmbunătățirii productivității, noii manageri înțeleg că sunt necesare abordări noi. Fiind încurajați de către

specialiști și experți, ei folosesc mai multe piste inteligente decât bugete de mână întâi.

Tot mai multe firme îndepărtează managerii care nu pot depăși limita inferioară, pentru că managementul înseamnă deja valoare adăugată.

## **Firma – obiect al managementului**

Definită formal, firma este o organizație, deci o colectivitate de oameni care muncesc împreună potrivit unei diviziuni a muncii pentru a realiza un obiectiv comun.

Între posibilitățile marilor firme, micilor firme, firmelor internaționale și ale firmelor non-profitabile există diferențe, dar fiecare dintre acestea reprezintă locuri de muncă pentru manageri. Oricare ar fi ținta unei cariere manageriale, importanța dezvoltării și utilizării cu succes a capacităților cerute unui manager rămâne primordială.

**Firmele mari.** Urmărind profitul, acestea includ concerne de fabricație a unor bunuri de consum și firme de servicii ca: bănci, hoteluri și rețele de restaurante, linii aeriene, companii de închiriat mașini, asigurări ș.a. Luați individual sau în grup, acești giganți ai lumii afacerilor pot juca un rol important în societate numai dacă managementul acestora este de calitate.

**Firmele mici.** Acestea funcționează în cele mai multe domenii de producție și de servicii și ca și marile afaceri, stau la baza economiei. În SUA peste 97% dintre afaceri sunt clasificate ca afaceri mici. Ele includ proprietăți exclusive, asociații comerciale, activități ale specialiștilor individuali, diverse operații part-time și corporații. Asemenea mici afaceri folosesc în jur de 50% din muncitorii nefermieri americani, furnizează circa 40% din produsul național brut și oferă peste 80% din noile locuri de muncă create în sectorul privat.

**Firme internaționale.** Multe firme mari și mici funcționează la scară mondială, făcând afaceri în mai multe țări. Pentru micile afaceri, diversitatea activităților de import-export furnizează posibilități comerciale atractive. În toate cazurile, provocările manageriale ale afacerilor bune sunt amplificate când sunt plasate în mediul complex al diferitelor culturi, în sisteme politice și condiții economice diferite. Astăzi economiile celor mai multe țări se dezvoltă interdependent iar rolul managementului internațional este decisiv.

**Firme non-profitabile.** Spitalele, școlile universitățile, muzeele și centrele civile sunt firme care nu aduc profit. Împreună cu agențiile guvernamentale la nivel local sau național ele includ foarte diversificatul și importantul sector public al economiei. O firmă non-profitabilă este scutită de impozit de către reglementările guvernamentale. Dar, deși aceste firme nu urmăresc obținerea unui profit, cum fac partenerii lor comerciali, nu înseamnă că ele nu au aceleași probleme manageriale în efortul pe care îl fac pentru a aservi societatea. O firmă are un scop comun tuturor angajaților, o diviziune a muncii și o ierarhie a autorității caracteristice în care activează managerii.

## **Conținutul managementului**

Deși este greu de definit conținutul managementului se poate spune că el vizează toate laturile activității umane, iar urmărirea realizării scopului firmei, diviziunea rațională a muncii și gestiunea ierarhiei autorității rămân domeniile de bază ale activității manageriale.

**Scopul** unei firme este producerea unui bun sau prestarea unui serviciu care satisface nevoile clienților săi.

**Diviziunea muncii** reprezintă procesul de separare al unei activități în componente distincte și de repartizare a acestora ca sarcini pentru a fi realizate de către indivizi și/sau grupuri de specialiști. Rezultatul final al activității depuse de fiecare participant pentru îndeplinirea sarcinilor conform diviziunii muncii va fi atingerea/realizarea scopului firmei.

**Ierarhia autorității.** Coordonarea componentelor activității definite prin diviziunea muncii din cadrul unei firme se realizează de către manageri prin autoritatea formală a acestora. *Autoritatea* reprezintă dreptul managerului de a repartiza sarcini și de a dirija activitatea altor persoane în vederea prestării unei munci relevante pentru scopul firmei. Când un manager uzează de autoritate, în relațiile lui cu subordonații apare responsabilitatea ce reprezintă o replică dată autorității și este cerința ca subordonații să răspundă în fața managerului de îndeplinirea sarcinilor.

Uzual, într-o firmă existând mai multe funcții manageriale, este necesară ierarhizarea acestora potrivit mărimii autorității fiecăreia. Într-o ierarhie,