



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

Suport de curs

Promovare prin formare!
ID: 136298

Formator: GABRIELA MOCANU
Furnizor de formare profesionala:
Expert Business Center SRL



Expert Business Center



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

CUPRINS

I. ANTREPRENORIATUL ȘI ANTREPRENORUL

- ✓ ANTREPRENORIATUL: CONCEPT, FORME, TIPOLOGII
- ✓ ANTREPRENORUL CARACTERISTICI, ATRIBUTE
- ✓ ABILITĂȚILE ANTREPRENORULUI
- ✓ ELEMENTELE PROFILULUI ANTREPRENORIAL

II. MANAGEMENTUL ȘI MARKETINGUL AFACERII

- ✓ LANSAREA UNEI AFACERI
- ✓ FORMA JURIDICĂ
- ✓ ÎNFIINȚARE SRL, SA
- ✓ CUM SE GĂSEȘTE O IDEE DE AFACERI REUȘITĂ
- ✓ EVALUAREA UNEI IDEI DE AFACERI
- ✓ EVITAREA GREȘELILOR COMUNE

III. MARKETINGUL ÎN AFACERI

- ✓ MARKETING – DEFINIRE, FUNCȚII, PRINCIPII DE BAZĂ
- ✓ PROIECTAREA SISTEMULUI DE DISTRIBUȚIE
- ✓ PROMOVAREA FIRMEI, A PRODUSELOR/SERVICIILOR
- ✓ ALEGEREA LOGOULUI ȘI A DENUMIRII FIRMEI
- ✓ PROCESUL DE PROMOVARE ȘI TEHNICILE PROMOȚIONALE

IV. PLANIFICAREA AFACERII

- ✓ IMPORTANȚA ȘI NECESITATEA ÎNTOCMIRII PLANULUI DE AFACERI
- ✓ DEFINIREA ȘI CONȚINUTUL PLANULUI DE AFACERI
- ✓ ETAPELE DE REALIZARE ȘI CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI
- ✓ ETAPELE DE REALIZARE ALE PLANULUI DE AFACERI
- ✓ CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI
- ✓ MANAGEMENTUL FINANCIAR

V. RESURSELE UMANE ȘI MANAGEMENTUL LOR

- ✓ PLANIFICAREA NECESARULUI, RECRUTAREA ȘI SELECȚIA PERSONALULUI
- ✓ PREGĂTIREA, COMUNICAREA ȘI MOTIVAREA ANGAJAȚILOR



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

VI.COMUNICAREA ȘI RELAȚIILE INTERPERSONALE

- ✓ COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ
- ✓ STILURI DE COMUNICARE

VII.MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN AFACERI

I. ANTREPRENORIATUL: CONCEPT, TIPURI DE ANTREPRENORIAT, FORME DE ORGANIZARE



Noțiunea de antreprenor și procesul antreprenorial merg în paralel, semnificând persoana și activitatea desfășurată de acesta.

Antreprenoriatul este în primul rând un mod de gândire. Pentru a înțelege mai bine ce este antreprenoriatul și cum a evoluat trecem în revista câteva definiții formulate de către experții interesați de studiul acestui domeniu.

Antreprenoriatul se ocupă cu descoperirea și exploatarea oportunităților profitabile și prezintă o legătură între două fenomene: prezența unor oportunități profitabile și prezența unor indivizi cu spirit antreprenorial. Oportunitățile antreprenoriale sunt acele situații în care noi bunuri, servicii, materii prime, metode organizaționale pot fi introduse pe piață și vândute la un preț mai mare decât costul producției. **(Mark Casson)**

Antreprenoriatul este un proces dinamic ce presupune viziune, schimbare și creație. El necesită energie și pasiune pentru crearea și implementarea noilor idei și a soluțiilor creative. Ingredientele necesare antreprenoriatului sunt următoarele: dorința de a-și asuma riscuri calculate, abilitatea de a forma o echipă eficientă pentru afacerea ce va fi înființată, abilitatea de a gestiona resursele necesare, abilitatea de a concepe un plan de afaceri solid, viziunea de a recunoaște oportunități unde alții văd haos, contradicții și confuzii. **(Kuratko & Hodgetts)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Antreprenoriatul este abilitatea manifestată și dorința individuală sau colectivă, în interiorul sau în afara organizațiilor existente, de a percepe și de a crea noi oportunități economice (noi produse, noi metode de producție, noi scheme organizaționale, noi combinații produs-piață), de a introduce idei pe piață înfruntând incertitudinea și alte obstacole prin luarea unor decizii vis a vis de locația și forma instituțiilor, precum și de modul de utilizare a resurselor. **(Wennekers & Thurik)**

Antreprenoriatul este procesul prin care un individ sau un grup de indivizi depun eforturi organizate pentru a găsi metode prin care pot urmări oportunitățile de a crea valoare și profit, satisfăcând dorințe și nevoi prin inovație și unicitate, fără să se țină seama de resursele controlate în prezent. **(Mary Coulter)**

Antreprenoriatul reprezintă un proces ce constă în identificarea și urmărirea unei oportunități de afaceri, în scopul valorificării acesteia. Antreprenoriatul a început să fie recunoscut în timpul monarhului francez Ludovic al XIV-lea care obișnuia să afirme că „burghezii și meșteșugarii vor deveni artizanii bogăției”. De-a lungul timpului mai multe instituții naționale și internaționale având ca principală activitate studierea mediului și a comportamentului antreprenorial au definit antreprenorul astfel: „Un antreprenor este o persoană care, pe baza unor clauze și condiții contractuale, se obligă să presteze în favoarea altei persoane și organizații, diverse lucrări (industriale, de construcții, etc.), în schimbul unei recompense dinainte stabilite. De obicei, aceste lucrări sunt părți componente ale unui proiect.” Sau „Antreprenorul care contractează cu subantreprenori părți din lucrarea pentru care s-a angajat față de beneficiar, se numește antreprenor principal. Răspunderea pentru întregul proiect îi aparține antreprenorului principal. Contractul prin care antreprenorul se obligă față de beneficiar să execute un anumit proiect se numește contract de antrepriză” Cea de-a doua definiție este mai puțin cuprinzătoare, dar introduce concepte noi privind activitatea unui antreprenor.

În sensul modern al economiei de piață, un antreprenor este un agent economic care adoptă un comportament activ și inovator, care își asumă riscuri financiare pentru a dezvolta proiecte noi. În acest sens, un număr semnificativ de societăți acordă o mare atenție și recunoaștere antreprenorilor, în mare parte și datorită aportului pe care îl aduc aceștia la evoluția mediului antreprenorial și a influenței pe care o au asupra indicatorilor macroeconomici.

Activitățile antreprenoriale implică o serie de competențe și abilități care pot fi învățate și pot fi aplicate oricăror contexte organizaționale (poți să fii antreprenor inclusiv că angajat). De asemenea, aceste activități trebuie analizate pentru a învăța din greșeli și pot fi îmbunătățite în permanență.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Oricare ar fi definiția cu care rezonăm cel mai mult, antreprenoriatul înseamnă în primul rând schimbare și inovare. Înseamnă abilitatea de a face ceva din absolut nimic, de a identifica oportunități și de asumarea riscurilor aferente.

TIPURI DE ANTREPRENORIAL

Inițierea și dezvoltarea unei activități antreprenoriale este strâns legată de contextul, nevoile și oportunitățile existente la un moment dat, motiv pentru care întâlnim antreprenoriatul în diverse modalități de manifestare.

Antreprenoriatul comercial clasic

Acesta este cel mai comun mod ce constă în deschiderea unei noi afaceri de către un întreprinzător, cu scopul de a obține profit și plus valoare.

Antreprenoriatul social

Constă în înființarea și dezvoltarea unei entități juridice pentru susținerea grupurilor sociale vulnerabile care dezvoltă diverse activități economice destinate pieței de consum pentru a se autosuține și a-și crește gradul de independență financiară.

Antreprenoriatul social este acea activitate antreprenorială care pornește de la identificarea unei probleme sociale, cu privire la educație, sănătate, sau alte aspecte sociale importante pentru o comunitate. După care rezolvă această problemă socială prin metodele tipic antreprenoriale. Adică structurând o organizație și găsind soluții de acțiune, finanțare și dezvoltare a acestei organizații.

Antreprenoriatul corporativ

Este cunoscut și cu numele de intraprenariat. Intraprenariatul este comportamentul de tip antreprenorial al angajaților din organizațiile mari. Intraprenariatul se referă la acei angajați care din proprie inițiativă se ocupă de diferite proiecte din firma în care lucrează pentru a îmbunătăți munca sau chiar pentru a crește profitabilitatea. Ba mai mult, ei își asumă responsabilități care nu fac parte din fișa postului, inovează și își asumă riscuri.

Forme de organizare

Pornind de la definițiile antreprenoriului de la mai sus, antreprenoriatul trebuie corelat și cu perspectiva legală, esențială și prioritară în manifestarea oricărei forme de antreprenariat. În termeni legali, pentru a desfășura o activitate economică, orice business are nevoie de o formă de organizare în concordanță cu legislația din România.

Din perspectiva Legii societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, putem vorbi despre: societate în nume colectiv, societate în comandită simplă, societate pe acțiuni, societate în comandită pe acțiuni și societate cu răspundere limitată;



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Din perspectiva Legii nr. 182 din 17 octombrie 2016 pentru aprobarea OUG nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale, distingem:

- **Întreprinderea individuală.** Este întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică;
- **Întreprinderea familială.** Este întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de membrii unei familii;
- **Persoana fizică autorizată.** Este întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de o persoană fizică ce folosește, în principal, forța sa de muncă;

Activitatea de antreprenoriat este a fi activitatea de zi cu zi a antreprenorului iar noțiunea de bază utilizată în domeniu fiind aceea de „antreprenor” – O persoană care reușește să transpună un vis (o idee) în realitate (într-o afacere).

Activitatea de antreprenoriat este o activitate independentă, desfășurată pe propriul risc și orientată spre obținerea sistematică a profitului ca urmare a utilizării bunurilor, vinderii mărfurilor, executării lucrărilor sau prestării serviciilor de către persoanele înregistrate oficial în această calitate în modul stabilit de lege. Referitor la antreprenor, în literatura de specialitate s-au desprins **două direcții**:

- ✓ potrivit primei concepții, întreprinzătorul este persoană ce îndeplinește sarcina identificării și obținerii resurselor necesare înființării unei afaceri și în același timp își asumă riscul utilizării resurselor alocate.
- ✓ 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.

Antreprenoriatul este o activitate care implică mai mulți actori și nu doar antreprenorul. Acesta nu acționează izolat, ci trebuie să identifice colaboratori, să-i motiveze și să-i coordoneze către realizarea propriei viziuni asupra afacerii pe care a inițiat-o. Antreprenorul trebuie să creeze valoare pentru el și pentru societate, deoarece în caz contrar își pierde motivația pentru activitatea desfășurată, își pierde clienții și implicit rațiunea de a acționa ca antreprenor.

Activitatea antreprenorială implică inovare în cele mai variate forme: ca mod de mobilizare și utilizare a resurselor, ca mod de servire a clienților, de obținere a produselor, de identificare și satisfacere a nevoilor de pe piață.

Procesul antreprenorial, după cum regăsim în literatura de specialitate, cuprinde cinci etape distincte. Aceste etape sunt:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ identificarea și evaluarea oportunităților;
- ✓ elaborarea planului de afaceri;
- ✓ obținerea resurselor necesare;
- ✓ înființarea firmei;
- ✓ asigurarea managementului

Identificarea și evaluarea oportunităților se poate realiza în mod intuitiv sau în manieră științifică, cercetând tipurile cunoscute de oportunități, dintre care unele pot fi accesibile întreprinzătorului care se lansează într-un proces intraprenorial sau antreprenorial.

Obținerea resurselor necesare se realizează prin combinarea resurselor obținute din surse proprii, atrase și împrumutate, ținând cont de costurile fiecărei surse.

Elaborarea planului de afaceri, unul dintre cele mai des întrebuințate instrumente antreprenoriale.

Înființarea firmei este dependentă de factorii care influențează ritmul acestui fenomen (fluctuații macroeconomice, caracteristicile ramurilor economiei naționale, costul șomajului etc.) Asigurarea managementului este conducerea de tip antreprenorial ce este absolut necesară în orice domeniu. Cunoașterea practicilor antreprenoriale, chiar și cele mai vechi, nu este folosită doar de firmele care se confruntă cu situații din ce în ce mai complexe, generatoare de tot mai multe schimbări, ci și în interesul societății.

ANTREPRENORUL



Antreprenorul este persoana care își asumă riscul de antreprenorat și caută mijloace pentru organizarea întreprinderii. El trebuie să cunoască modul de efectuare a activității de antreprenorat, mediul de afaceri, problemele cu care se poate ciocni în activitatea sa și posibilitățile de soluționare. Pentru a lua decizii corecte, antreprenorul trebuie să estimeze la justa valoare conjunctura pieței și poziția sa efectivă. Înainte de a fi antreprenor, persoana respectivă trebuie să renunțe la confortul oferit de un loc de muncă, să fie un întreprinzător. Întreprinzătorul este persoană 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.

Sinonime pentru antreprenor: întreprinzător, capitalist, inovator, proprietar, contractor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

În sensul modern al economiei de piață, un antreprenor este un agent economic care adoptă un comportament activ și inovator. Și care acceptă deliberat riscuri financiare pentru a dezvolta proiecte noi. Wikipedia ne spune că antreprenorul este o persoană fizică sau juridică ce se obligă, pe baza unor clauze și condiții contractuale, să execute diferite lucrări în beneficiul altei persoane sau organizații, în schimbul unei sume de bani dinainte convenite.

În interiorul unei firme, antreprenorii dețin toată responsabilitatea și controlul. Ei dirijează producția și își asumă riscurile economice. Ei coordonează capitalul și forța de muncă. Și sunt atât manageri cât și angajatori. Prin introducerea și implementarea unor idei inovatoare la nivel de produse, procese de producție, piață sau organizații, antreprenorii stimulează economia, generează creștere economică și noi locuri de muncă.

Caracteristicile unui antreprenor

Concluzia comună a specialiștilor care studiază antreprenoriatul este că toți antreprenorii de succes prezintă o serie de caracteristici comune precum: sunt comunicatori de excepție, capacitate mare de autocontrol, capacitate de planificare și gândire strategică, asumarea riscurilor, independența și orientarea spre rezultate.

- Alte caracteristici ale antreprenorilor sunt următoarele:
- Determinare, perseverență și curaj
- Rezolvarea problemelor
- Inițiativă și responsabilitate
- Orientare spre oportunități
- Toleranță pentru eșec
- Încredere în sine și optimism
- Creativitate și spirit de inovație
- Pasiune și viziune
- Capacitate de învățare

Atributele unui antreprenor

În general, antreprenorul este văzut ca fiind o persoană care inovează constant. Care vine cu idei pentru noi și noi afaceri, sau pentru a-și dezvolta o singură afacere. Un antreprenor vrea să schimbe lumea. Vrea să o îmbunătățească, să aducă din cunoștințele pe care le-a dobândit și acumulat în rândul cât mai multor persoane. Un antreprenor are inițiativă și își asumă riscuri. Este persoana care dorește să-și realizeze ideile de afaceri folosindu-se de oportunitățile pe care le identifică și uneltele pe care le are la dispoziție sau pe care le creează. Este freelancer-



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ul antreprenor? Un freelancer are curaj să-și ia viața profesională în propriile mâini. El vine cu idei și realizează proiecte bazate pe cunoștințele pe care le are. Se folosește de oportunitățile pe care le are la dispoziție, înțelege care sunt nevoile clienților și dezvoltă propria afacere.

Un antreprenor este caracterizat de:

Angajament și determinare

- ✓ Tenacitate, hotărâre, disciplină
- ✓ Persistență în rezolvarea problemelor
- ✓ Dorința de a-și asuma sacrificiu personal
- ✓ Crează valoare
- ✓ Toleranță la incertitudine și la lipsa de structură
- ✓ Toleranță la stres și conflict

Toleranța față de risc și incertitudine

- ✓ Asumarea unor riscuri calculate
- ✓ Minimizarea riscului
- ✓ Împărtășirea riscului

Creativitate, încredere în sine și abilitate de adaptare

- ✓ Neconvențional, lipsit de prejudecăți
- ✓ Gândire deschisă
- ✓ Abilitatea de a se adapta
- ✓ Abilitatea de a învăța
- ✓ Nu există teamă de eșec
- ✓ Abilitatea de a conceptualiza
- ✓ Capacitatea de a avea o imagine de perspectivă

Motivare spre a excela

- ✓ Orientare spre obiective și rezultate
- ✓ Motivată de a realiza și de creștere/dezvoltare
- ✓ Nevoie scăzută pentru statut și putere
- ✓ Simțul umorului

Leadership

- ✓ Inițiator;
- ✓ Răbdare;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ Constructor de echipe;
- ✓ Integritate și încredere;
- ✓ Experiență.

Calitățile necesare unui antreprenor de succes:

- ✓ Viziune
- ✓ Inteligență și creativitate
- ✓ Cunoașterea domeniului de activitate
- ✓ Perseverență și determinare
- ✓ Charismă și persuasiune
- ✓ Responsabilitate
- ✓ Vede soluții acolo unde sunt probleme
- ✓ Are fler antreprenorial
- ✓ Gândire pozitivă
- ✓ Pasiune pentru propria afacere
- ✓ Să fie o persoană care ia decizii rapid și eficient
- ✓ Etica personală
- ✓ Încrederea în oameni
- ✓ Atitudine de învingător

Principalele caracteristici ale antreprenorilor:

- ✓ Determinare și perseverență
- ✓ Dorința de a câștiga
- ✓ Căutarea feedback-ului
- ✓ Rezolvarea problemelor persistente Inițiativă și responsabilitate
- ✓ Orientare spre oportunități
- ✓ Toleranță pentru eșec
- ✓ Încredere în sine și optimism
- ✓ Viziune
- ✓ Lucru în echipă
- ✓ Abilități manageriale
- ✓ Creativitate



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



MOTIVE SĂ DEVII ANTREPRENOR:

- ✓ Vei face mai mulți bani;
- ✓ Vei fi propriul tău șef;
- ✓ Îți vei stabili singur programul de lucru;
- ✓ Vei lua singur deciziile;
- ✓ Vei lucra cu oameni pe care tu însuți i-ai angajat;
- ✓ Vei progresa datorită provocării concurenței;
- ✓ Te vei bucura de aprecierea celorlalți;
- ✓ Vei crea noi locuri de muncă;

TRĂSĂTURILE ȘI ABILITĂȚILE CHEIE ALE ANTREPRENORULUI DE SUCCES:

- ✓ Antreprenorii iubesc ceea ce fac;
- ✓ Antreprenorii își cunosc punctele forte (și punctele slabe);
- ✓ Antreprenorii pot dezvolta și comunica o viziune convingătoare;
- ✓ Antreprenorii sunt pregătiți să învețe;
- ✓ Antreprenorii sunt concentrate pe acțiune;
- ✓ Antreprenorii au o înțelegere financiară și se concentrează pe rezultatul final;
- ✓ Antreprenorii sunt orientați spre client și sunt pregătiți să vândă;
- ✓ Antreprenorii sunt pregătiți să eșueze, apoi se ridică și încearcă din nou.

II. MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA AFACERII

LANSAREA UNEI AFACERI



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Administrarea unui business nu este o treabă ușoară, indiferent că este un business mic, de familie sau unul în care te bazezi pe zeci sau sute de angajați.

Primul pas către administrarea cu succes a unei afaceri este unul clar, prin care trebuie să treacă absolut orice antreprenor: înființarea unei firme. Acest proces implică o informare atentă, o mulțime de acte și uneori nervi de fier. Orice idee de afacere este inclusă în trei categorii generale:

- ✓ servicii: turism, pictură, decorare, menaj sunt doar câteva exemple;
- ✓ comerț: vânzarea cu amănuntul, vânzare cu ridicată, comandă prin e-mail, vânzare prin telefon, vânzări „din ușă în ușă”;
- ✓ producție: când este vorba de mici afaceri, producția se referă la domenii precum arte meșteșugărești, articole vestimentare, bijuterii, mici ferme, mic mobilier.

Dacă ai o idee interesantă care se încadrează în categoriile de mai sus și îți dorești să investești în ea, aceasta nu poate fi dezvoltată fără o formă juridică adecvată.

Principalele forme juridice sub care îți poți înființa o afacere sunt:

Întreprinzători individuali:

Persoane fizice autorizate (PFA), întreprindere individuală și întreprindere familială.

Persoană fizică autorizată (PFA)

Persoana fizică autorizată să desfășoare orice formă de activitate economică permisă de lege, folosind în principal forța sa de muncă; PFA poate angaja cu contract de muncă terțe persoane pentru desfășurarea activității, pentru care a fost autorizată

Întreprindere individuală (II)

Întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică; în acest caz întreprinzătorul persoană fizică titular a unei întreprinderi individuale poate angaja terțe persoane cu contract de muncă.

Întreprindere familială (IF)

Întreprindere economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică împreună cu membrii familiei sale, în baza unui acord scris.

Societăți comerciale:

- ✓ Societate în nume colectiv (S.N.C.)
- ✓ Societate în comandita simplă (S.C.S.)
- ✓ Societate în comandita pe acțiuni (S.C.A.)
- ✓ Societate pe acțiuni (S.A.)
- ✓ Societate cu răspundere limitată (S.R.L.)



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Societatea cu răspundere limitată (SRL)

Este acea societate ce se constituie de către una, două sau mai multe persoane care pun în comun anumite bunuri pentru a desfășura o activitate comercială, în vederea dobândirii și împărțirii beneficiilor și care răspund pentru obligațiile societății în limita aportului.

Societatea în comandită simplă

Este societatea care se constituie pe baza deplinei încrederi, a uneia sau mai multor persoane, numite comandați, care asigură gestiunea și conducerea societății și răspund pentru obligațiile sociale, solidar și nelimitat, cu una sau mai multe persoane, numite comanditari, care nu participă la conducerea societății și răspund pentru obligațiile sociale, numai în limită, a aportului lor la capitalul societății.

Societate pe acțiuni (SĂ)

Este acea societate constituită prin asocierea mai multor persoane numite acționari, care contribuie la formarea capitalului social prin cote de participare de valoare egală, reprezentate prin titluri de credit circulabile, numite acțiuni, în scopul împărțirii beneficiilor, și care răspund pentru obligațiile sociale, în limita aportului lor încorporat în acțiuni.

Societatea în comandită pe acțiuni (SCA)

Capital social este împărțit în acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea solidară și nelimitată a asociaților comandați; aceștia sunt obligați numai la plata acțiunilor lor.

Societatea cooperativă

Potrivit Legii nr. 1/2005 cu modificările ulterioare, este o asociație autonomă de persoane fizice și/sau juridice, după caz, constituită pe baza consimțământului liber exprimat de acestea, în scopul promovării intereselor economice, sociale și culturale ale membrilor cooperatori, fiind deținută în comun și controlată democratic de către membrii săi, în conformitate cu principiile cooperatiste. Capitalul social al societății cooperatiste este variabil și nu poate fi mai mic de 500 lei. Numărul minim de membri cooperatori ai unei societăți cooperatiste se stabilește prin statut, dar nu este mai mic de 5.

Societățile cooperatiste de gradul 1 se pot constitui în una dintre următoarele forme:

- ✓ societăți cooperatiste meșteșugărești
- ✓ societăți cooperatiste de consum



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ societăți cooperative de valorificare - asociații de persoane fizice care se constituie în scopul de a valorifica produsele proprii sau achiziționate prin distribuție directă sau prin prelucrare și distribuție directă
- ✓ societăți cooperative agricole, etc.

Mulți dintre antreprenorii care se decid să-și deschidă o firmă optează pentru înființarea unui SRL. Aceasta este cea mai răspândită formă de organizare a societăților din țara noastră și una dintre cele mai avantajoase, întrucât răspunderea este limitată doar la capitalul social al entității. Dacă te-ai decis să-ți faci propria ta afacere, descoperă, mai departe, câteva informații utile despre deschiderea unui SRL

ÎNFIINȚAREA UNUI SRL

Societatea cu răspundere limitată (SRL) reprezintă cea mai frecventă formă de organizare. Aceasta este o formă legală de companie care are o răspundere limitată, atât în fața legii, cât și față de proprietari. Este foarte sigură pentru asociați și se consideră a fi o formă hibridă de business, fiindcă are caracteristici ce țin și de un parteneriat, dar și de o corporație. Societatea cu răspundere limitată este cel mai ieftin mod prin care poate fi înființată o firmă și asta pentru că nu este necesar un capital social foarte mare, minim un leu. În plus, SRL-ul este o formă de societate comercială mai flexibilă și mai adecvată pentru un proprietar unic sau un număr maxim de 50 de membri, asociați și administratori. Pentru înființarea SRL-ului, pot fi alese, în obiectul de activitate, toate codurile CAEN fără restricții, firma fiind ușor de autorizat și fără costuri ridicate în oricare dintre activitățile existente

Înființarea unui SRL este reglementată de Legea societăților nr.31/1990, cu modificări (Legea nr.163/2018, Legea nr.102/2020).

În cazul în care, într-un SRL, părțile sociale sunt ale unei singure persoane, aceasta, în calitate de asociat unic, are drepturile și obligațiile ce revin, potrivit prezentei legi, adunării generale a asociaților. Mai mult, dacă la înființarea SRL, asociatul unic este administrator, îi revin și obligațiile prevăzute de lege pentru această calitate.

Pașii necesari pentru înființarea unui SRL

Pentru deschiderea unei SRL, este nevoie de parcurgerea unor pași ce țin de elaborarea și întocmirea dosarului de înmatriculare. Iată care sunt etapele necesare:

Rezervarea denumirii firmei

Primul pas în procesul de înființare a unei SRL este alegerea și rezervarea unei denumiri pentru societate. Pentru asta, se va completa o cerere de verificare și/sau rezervare firmă, care se



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

găsește pe site-ul ONRC. Formularul trebuie completat cu trei variante de denumire pentru viitoarea firmă, în ordinea preferințelor.

Stabilirea sediului social al firmei

Următorul pas pentru înființarea SRL-ului îl reprezintă stabilirea unui sediu social pentru firmă. Viitoarea companie trebuie să aibă o locație pentru desfășurarea activității, o clădire sau un apartament, pentru care poate fi dovedit dreptul de folosință asupra imobilului, prin acte de proprietate, contract de comodat sau contract de închiriere.

Redactarea actului constitutiv al firmei

Cel mai important document la deschiderea unui SRL îl reprezintă actul constitutiv. Acesta este unul dintre actele necesare pentru înființarea SRL și trebuie să cuprindă datele de identificare ale asociaților și rolul lor în companie și informații referitoare la sediul social.

Pe lângă acestea, trebuie menționat numele firmei, date despre capitalul social, partea fiecărui asociat la beneficii și pierderi în cadrul firmei, aportul fiecărui asociat și semnăturile asociaților, în original. De asemenea, actul constitutiv va include și obiectele de activitate ale firmei, atât cele principale cât și secundare. În acest sens, poți face unele verificări de firme pentru a ști care sunt activitățile principalilor jucători din domeniul ales

Depunerea capitalului social

Deschiderea contului bancar pentru depunerea capitalului social al firmei. Pentru asta, asociații vor depune, la o unitate bancară, contribuțiile fiecăruia în parte, dar vor prezenta și actul constitutiv, documentele de identitate și dovada rezervării numelui.

Întocmirea declarației pe propria răspundere

Din acest document reiese faptul că asociatul unic/asociații, respectiv administratorul și cenzorul, îndeplinesc toate condițiile legale pentru a deține aceste funcții în cadrul societății.

Depunerea actelor și înmatricularea la ONRC

Ultimul pas pentru înființare SRL îl reprezintă depunerea dosarului cu acte la Oficiul Registrului Comerțului, în zona în care se află sediul social al firmei. În trei zile lucrătoare de la depunerea documentelor, autoritățile competente vor elibera certificatul de înmatriculare al noii societăți

Care sunt costurile înființării unui SRL?

Când te gândești la costurile de înființare ale unui SRL, trebuie să nu pierzi din vedere faptul că este vorba despre cea mai ieftină formă de organizare juridică. Pentru înființarea SRL-ului, ai nevoie, în primul rând, de un capital social minim un leu. Bineînțeles, asociații pot opta și pentru un capital social mai mare. Pe lângă această sumă, se mai achită taxele pentru depunerea dosarului la Registrul Comerțului.

De ce acte și documente ai nevoie ca să înființezi un SRL?



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Chiar dacă procedura nu este tocmai simplă, nu este dificil să obții toate aceste acte necesare pentru înființarea unui SRL. Dosarul pe care îl vei depune la Oficiul Registrului Comerțului trebuie să conțină

Cererea de înregistrare, disponibilă pe site-ul ONRC

Anexa 1 privind înregistrarea fiscală și, dacă este cazul, Anexa 2 privind investiția străină, disponibile pe site-ul ONRC

- ✓ Declarația pe propria răspundere a asociaților
- ✓ Dovada verificării disponibilității și rezervării firmei și acordul pentru utilizarea denumirii
- ✓ Actul constitutiv al societății
- ✓ Contractul de sediu social, de închiriere, leasing imobiliar, comodat sau alt tip de contract, după caz
- ✓ Extrasul de cont care dovedește depunerea capitalului social
- ✓ Actele de identitate ale fondatorilor, administratorilor
- ✓ Specimenul de semnătură al administratorului/administratorilor firmei
- ✓ Declarație privind beneficiarul real al persoanei juridice, disponibilă pe site-ul ONRC
- ✓ Dovezile privind plata tarifului legal.

Toate aceste documente necesare pentru o înființare SRL se pun într-un dosar cu șină și se depun la Registrul Comerțului în vederea înmatriculării societății. Ulterior, după deschiderea firmei, îți poți derula activitatea și chiar ai posibilitatea de a opta pentru un produs de monitorizare a propriei firme sau a firmelor partenere de la termene.ro, prin intermediul cărora vei fi avertizat rapid atunci când apar schimbări care ți-ar putea afecta relațiile de afaceri.

Înființarea unui SRL reprezintă un proces de scurtă durată. În doar câteva zile, se pot obține documentele necesare pentru demararea activității economice. După intrarea în posesia certificatului de înregistrare fiscală, mai ales dacă ești nou în mediul de business, este indicat să nu omiți verificarea clienților și a furnizorilor, dar și analiza concurenței, ca să-ți limitezi riscul de a dezvolta afaceri păguboase chiar de la intrarea pe piață.

ÎNFIINȚAREA SA

Pentru deschiderea unei afaceri în România poți înființa și o societate pe acțiuni.

Ce este o societate pe acțiuni (SA)? Societatea pe acțiuni este o formă de societate în cadrul căreia, ca și în cazul societății cu răspundere limitată, patrimoniul este constituit din capital social.

În cadrul societății pe acțiuni, persoanele care își aduc aportul se numesc acționari și răspund numai în limita aportului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Avantajele înființării unei SĂ se referă la: posibilitatea emiterii de obligațiuni (valoarea nominală a acestora trebuie să fie de minim 1 leu), răspunderea acționarilor în limita aportului adus la capitalul social al firmei, posibilitatea obținerii capitalului social prin emiterea de obligațiuni de pe piața financiară, precum și la participarea acționarilor la deciziile privitoare la desfășurarea activității firmei proporțional cu aportul adus la capitalul social al SĂ.

Cerințele legale pentru înființarea unei SA în România

De multe ori, înființarea unei SA este comparată cu înființarea unui SRL, deși cerințele pot fi asemănătoare în ceea ce privește documentele necesare înmatriculării ambelor tipuri de societăți, cerințele legale sunt destul de diferite din anumite puncte de vedere.

Pentru a înființa o SĂ sunt necesare:

- ✓ un număr minim de 2 acționari; cu toate acestea nu există un număr maxim de acționari;
- ✓ capitalul social minim ce trebuie subscris societății pe acțiuni nu poate fi mai mic de 90.000 lei sau 25.000 de euro;
- ✓ nu toată suma trebuie depusă la înființarea firmei, însă 30% din capitalul social trebuie vărsat;
- ✓ aportul fiecărui acționar poate fi în numerar, în natură sau în creanțe, însă trebuie să poată fi evaluat;
- ✓ acționarii și asociații firmei pot fi persoane fizice, dar și persoanele juridice pot avea una din aceste două calități.

Toate aceste informații trebuie să apară în actul constitutiv al societății care trebuie depus la Registrul Comerțului din orașul în care firma își va desfășura activitatea economică.

Cum se înființează o societate pe acțiuni?

Societatea pe acțiuni se poate constitui prin contract de societate și statut, prin următoarele modalități:

- a) prin subscriere integrală și simultană a capitalului social de către semnatarii actului constitutiv
- b) în acest caz, capitalul social vărsat la constituire nu poate fi mai mic decât 30% din cel subscris;

Societatea pe acțiuni nu poate avea mai puțin de doi acționari iar pragul minim al unei astfel de societăți este de 90.000 lei, acest capital social fiind divizat în acțiuni – nominative sau la purtător transmisibile și negociabile.

- c) prin subscripție publică, în cadrul căreia persoanele interesate pot subscrie acțiuni - în acest caz este necesară întocmirea unui prospect de emisiune semnat de către fondatori.

Societatea pe acțiuni poate fi înființată:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ într-un sistem unitar – societatea este administrată de unul sau mai mulți administratori, în număr impar, care se constituie într-un consiliu de administrație. Acești administratori vor fi numiți de către adunarea generală ordinară, excepție făcând primii administratori care vor fi numiți prin intermediul actului constitutiv.
- ✓ într-un sistem dualist societatea este administrată de un directorat și un consiliu de supraveghere.

Directoratul este organul care aduce la îndeplinire actele necesare pentru a realiza obiectul de activitate al societății cu excepția celor care revin în sarcina consiliului de supraveghere ori a adunării generale. Numărul membrilor directoratului este impar iar aceștia își desfășoară activitatea sub controlul consiliului de supraveghere.

Consiliul de supraveghere, asemănător administratorilor, este numit de către adunarea generală, cu excepția primilor membri care sunt desemnați prin actul constitutiv, iar numărul membrilor variază între 3 și 11.

Capitalul social al unei SA este constituit din acțiunile emise de către societate care pot fi, în funcție de modalitatea de transmitere, acțiuni nominative sau acțiuni la purtător. Modalitatea acțiunilor va fi stabilită prin actul constitutiv. În caz contrar, ne vom afla în prezența unor acțiuni nominative.

Este obligatoriu că valoarea acțiunilor să fie egală, acestea conferind titularilor sai drepturi egale. Cu toate acestea, Legea nr. 31/1990 privind societățile prevede posibilitatea unor acțiuni care instituie drepturi diferite titularilor săi.

Acțiunile plătite vor conferi, de asemenea, titularilor săi, dreptul de vot în adunarea generală. Ca și în cazul unui SRL, adunările generale pot fi ordinare și extraordinare, în funcție de problemă care necesită rezolvare în ceea ce privește activitatea și funcționarea SA. Hotărârile în cadrul acestor adunări se iau cu majoritatea voturilor exprimate de către acționari.

Etapele înființării unei societăți pe acțiuni sunt:

- ✓ rezervarea numelui societății care se poate face pe portalul Registrului Comerțului;
- ✓ selectarea obiectului de activitate al firmei conform normelor Codului CAEN;
- ✓ redactarea și notarizarea actului constitutiv al societății pe acțiuni;
- ✓ depunerea documentelor la Registrul Comerțului și obținerea Certificatului de Înmatriculare a societății;
- ✓ obținerea codului unic de identificare fiscală și a codului de TVA.

În ceea ce privește rezervarea numelui firmei, acesta trebuie să fie unic. Acest lucru se poate verifica pe portalul Registrului Comerțului. Este recomandată alegerea a 3 nume și verificarea lor, după care se poate reține doar cel dorit de fondatori. Această operațiune este gratuită.



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

La redactarea actului constitutiv al societății trebuie avute în vedere câteva informații obligatorii. Printre acestea se numără numele fondatorilor, informații despre capitalul social al firmei precum și aportul fiecărui acționar în parte. Principalul obiect de activitate, dar și cele secundare (acolo unde există) trebuie, de asemenea, să se regăsească în acest document.

Alte informații importante care trebuie să apară în actul constitutiv al unei societăți pe acțiuni se referă la administratorii și managementul firmei. Având în vedere că o astfel de firmă trebuie să aibă un consiliu de administrație și cenzori ale căror nume trebuie trecute în document. O particularitate a SA-ului ține de consiliul de administrație care trebuie să aibă întotdeauna un număr impar de membri.

Capitalul social și specimenul de semnătura la înființarea unei SA

Alte aspecte importante ce țin de înființarea unei SA se referă la capitalul social pentru depunerea căruia trebuie deschis un cont bancar special. Pentru această operațiune băncile au proceduri și formulare specifice. Vă puteți baza pe agenții noștri specializați în înființare de firmă pentru deschiderea unui cont bancar pentru afacerea dumneavoastră.

Specimenul de semnătură este un alt demers ce trebuie avut în vedere la înființarea unei SA. Acesta se poate obține la un notariat și trebuie depus la Registrul Comerțului împreună cu restul documentelor necesare înmatriculării firmei. Specimenul de semnătură se obține de către administratorul firmei.

Care este modalitatea de impozitare a unei SA?

Potrivit Codului fiscal, persoanele juridice sunt considerate contribuabili și sunt plătitoare de impozit pe profit în valoare de 16%. Cu toate acestea, în cazul în care SA-ul se organizează sub forma unei microintreprinderi, aceasta are posibilitatea de a alege între aplicarea unui impozit de 3% asupra cifrei de afaceri, vorbind astfel despre un impozit pe venit, în schimbul cotei de 16% aplicabilă asupra profitului.

O microintreprindere nu reprezintă, însă, o altă formă de societate, ci reprezintă o posibilitate fiscală pusă la dispoziția întreprinderilor care îndeplinesc anumite condiții în ceea ce privește cifra de afaceri, numărul de salariați s.a.

În ceea ce privește modalitatea de impozitare a venitului obținut din cedarea acțiunilor, Codul fiscal clasifică acest venit drept câștiguri obținute din transferul titlurilor de valoare și stabilește asupra acestora o cotă de impozitare de 16%.

Primul pas în înregistrarea unei societăți pe acțiuni constă în efectuarea anumitor operațiuni prealabile, cu ar fi:

- ✓ cererea privind verificarea disponibilității și/sau a rezervării denumirii – este bine să alegeți trei variante de denumire, în ordinea preferințelor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ stabilirea obiectului de activitate a societății – este obligatoriu să stabiliți un obiect de activitate principal al societății pe care urmează să o înființați, analizând categoriile de activități cărora le sunt atribuite coduri CAEN.
- ✓ întocmirea actului constitutiv,

Actul constitutiv trebuie să cuprindă următoarele:

- ✓ datele de identificare ale fondatorilor;
- ✓ forma, denumirea și sediul social;
- ✓ obiectul de activitate al societății, cu precizarea domeniului și a activității principale;
- ✓ capitalul social subscris și cel vărsat;
- ✓ natura și valoarea bunurilor constituite ca aport în natură, numărul de acțiuni care au fost acordate pentru acestea și numele sau denumirea persoanei care le-a adus ca aport;
- ✓ numărul și valoarea nominală a acțiunilor, cu precizarea dacă sunt nominative sau la purtător;
- ✓ în cazul în care sunt mai multe categorii de acțiuni, este necesar numărul, valoarea nominală și drepturile conferite fiecărei categorii de acțiuni;
- ✓ orice restricție în ceea ce privește transferul de acțiuni;
- ✓ datele de identificare ale primilor membri ai consiliului de administrație, respectiv ale primilor membri ai consiliului de supraveghere, cu precizarea puterilor conferite acestora și modul în care aceste puteri vor fi exercitate;
- ✓ datele de identificare ale primilor cenzori sau ale primului auditor financiar;
- ✓ clauze privind conducerea, funcționarea, administrarea, și controlul gestiunii societății de către organele statutare, precizând numărul membrilor consiliului de administrație sau un anumit mod de stabilire a acestui număr;
- ✓ durata societății;
- ✓ modul de distribuire a beneficiilor și de suportare a pierderilor;
- ✓ sediile secundare - sucursale, reprezentanțe, agenții, sau alte unități fără personalitate juridică;
- ✓ orice avantaje acordate special, în momentul înființării societății sau până în momentul în care societatea este autorizată să înceapă activitatea, oricărei persoane care a participat la constituirea societății dumneavoastră sau la tranzacții care au condus la acordarea autorizației în cauză, menționând și identitatea beneficiarilor unor astfel de avantaje;
- ✓ quantumul total sau estimativ al tuturor cheltuielilor aferente constituirii;
- ✓ modul de dizolvare și de lichidare a societății.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Actul constitutiv se semnează de către fondatori iar, în cazul constituirii societății prin subscripție publică, se încheie în formă autentică.

Documentele de care aveți nevoie pentru înregistrarea unei astfel de societăți sunt:

- ✓ copie actelor de identitate/pașaportului acționarilor;
- ✓ dovada sediului social – veți avea nevoie de documentele care atestă dreptul de folosință asupra spațiului cu destinație de sediu social;

Dosarul care se depune la Registrul Comerțului cuprinde următoarele documente:

- ✓ cererea de înregistrare în Registrul Comerțului, în original;
- ✓ anexa de înregistrare fiscală disponibilă pe site-ul ONRC;
- ✓ dovada de verificare și de rezervare a denumirii firmei;
- ✓ dovada dreptului de folosință asupra spațiului cu destinație de sediu social, precum și un certificat emis de Agenția Națională de Administrare Fiscală în a cărei circumscripție se situează imobilul cu destinație de sediu social, care face dovada faptului că pentru acest imobil nu a mai fost înregistrat un alt document care atestă cedarea dreptului de folosință asupra acestuia, cu titlu oneros sau gratuit, sau existența altor contracte prin care s-a cedat dreptul de folosință asupra aceluiași imobil;
- ✓ actul constitutiv;
- ✓ acordul asociației de proprietari și acordul vecinilor;
- ✓ dovada depunerii capitalului social;
- ✓ cazierul fiscal al acționarilor și al administratorului;
- ✓ declarație pe proprie răspundere a fondatorilor/administratorilor din care să rezulte că îndeplinesc cerințele legale deținerii acestor calități;
- ✓ specimenele de semnătură ale reprezentanților societății;
- ✓ dovezile privind plata taxelor sau a tarifelor legale;
- ✓ împuternicire avocațială.

Avantajele înființării unei SA în România

Înființarea unei SA are mai multe avantaje, printre care:

- ✓ posibilități mai multe de atragere de capital pentru firmă, printre care emiterea de acțiuni;
- ✓ fondatorii cu aport în natură pot obține diverse beneficii;
- ✓ răspunderea acționarilor este limitată la contribuția acestora la capitalul social al firmei;
- ✓ SĂ-ul poate emite două tipuri de acțiuni: la purtător sau nominative;



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ persoană poate fi asociat unic într-un SRL, dar poate fi și asociat într-o ȘA;
- ✓ SA-ul va fi supus unui sistem unic de impozitare.

IDEEA DE AFACERI

Toate afacerile pleacă de la o idee. Dar cât de importantă este ideea originală din spatele unei afaceri? Cât de mult succesul unei afaceri poate fi atribuit ideii față de munca ulterioară? Știm că nu are niciun rost să punem toată munca dacă ideea inițială nu este ceva special. Dar, pe de altă parte, o idee, chiar și una grozavă, nu valorează prea mult fără urmărirea și mijloacele pentru a o executa.

Am putea spune că triunghiul de aur în business este:



Ideea poate veni ca un fulger de inspirație sau ceva la care ai visat de ani de zile.

Nu există o formulă magică pentru a crea strălucirea antreprenorială. Există, totuși câteva lucruri pe care le putem face pentru creșterea șanselor.

Definirea scopului este esențială. Răspunde la întrebarea „de ce”. De ce faci asta? De ce este important? Lasă-ți mintea să rătăcească. Scrie toate ideile și nu judeca ideile. Creativitatea poate fi sever atenuată de inhibiții, când suntem îngrijorați de calitatea fiecărei idei, nu vom putea să ne explorăm cu adevărat imaginația. Pentru un brainstorming cu adevărat eficient, lăsați-vă să gândiți liber și să vă dezlănțuiți - păstrați judecățile pentru mai târziu.

După ce lista cu idei a fost făcută, este timpul să începeți să faceți câteva cercetări pentru a perfecționa și concentra ideile.

Trei filtre comune pe care antreprenorii de succes le folosesc pentru a-și concentra prioritățile principale sunt timpul, banii și resursele. Pentru a-ți evalua ideile, pune-ți aceste întrebări pentru fiecare idee din listă:

- ✓ Cât de greu va fi acest produs/serviciu?
- ✓ Cât va costa producerea lui?
- ✓ Cum se face livrarea?



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ Cât va costa expedierea?
- ✓ Ce se dorește a se obține?
- ✓ Ce rezultate se dorește a fi atinse?
- ✓ Care este cererea?
- ✓ Ce profit poate fi obținut?
- ✓ Cât de mare echipă aveți nevoie pentru a vă ajuta să vă creați și să vă vindeți produsul?

EVALUAREA UNEI IDEI DE AFACERI

Evaluarea este necesară pentru orice fel de activitate, cu atât mai mult în business.

Pentru a evalua ideea de afaceri, viitorul antreprenor va stabili:

- ✓ ce îi place să facă;
- ✓ care este gradul de risc acceptabil;
- ✓ care va fi rolul familiei în afacere;
- ✓ cât de mult și perseverent intenționează să lucreze;
- ✓ ce condiții ar prefera la locul de muncă;
- ✓ care sunt scopurile majore și obiectivele personale.

Nicio afacere nu va reuși fără obiective personale clar stabilite. La evaluarea realizării obiectivelor personale se vor avea în vedere următoarele: interesele și dorințele personale; familia și rudele; întreținerea relațiilor, întâlnirile cu prietenii; relațiile sociale și societatea; dezvoltarea personală și profesională. Finanțarea ideii de afaceri este un aspect central, constituind, deseori, o barieră serioasă în dezvoltare.

Cea mai simplă cale este de a aduna resursele financiare necesare pe parcursul anilor. O altă cale este suportul familiei, rudelor și prietenilor. Finanțările nerambursabile pentru dezvoltarea afacerilor este deasemenea o soluție bună.

Mai puțin solicitate sunt creditele bancare, care se acordă doar la respectarea anumitor cerințe, dar și cu o dobândă considerabilă.

O soluție mai potrivită este împrumutul sau atragerea investițiilor, precum și asocierea cu antreprenorii de succes.

Relațiile bune cu furnizorii sunt importante, deoarece scutesc antreprenorul de investiții mari până la vânzarea mărfii.

La selectarea ideii de afaceri se va ține cont și de următoarele sfaturi:

- ✓ să se țină seama de momentul propus pentru demararea afacerii – să nu fie nici prea devreme, nici prea târziu;
- ✓ să nu se considere că toate ideile bune sunt oportunități și vor avea succes;
- ✓ să nu se permită altora să spună ce fel de afaceri să fie inițiate;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ să nu se concluzioneze că lipsa competiției înseamnă o oportunitate extraordinară;
- ✓ să nu se caute concepte de business care vor schimba lumea;
- ✓ să ne ferim de părerile prietenilor și familiei despre ideea de afaceri;
- ✓ să nu se deschidă afaceri – copie exactă a altor afaceri;
- ✓ să nu se inițieze afaceri care nu coincid cu scopurile personale;
- ✓ să nu se înceapă afacerea fără a întocmi planul de afaceri;
- ✓ să fie evitați consultanții care se oferă să elaboreze planul de afaceri la un preț mic.

Respectarea acestor sfaturi va permite evitarea sau eliminarea unor cauze care conduc la eșecul afacerilor, cum ar fi:

- ✓ planificarea inadecvată a businessului;
- ✓ capitalul inițial insuficient pentru perioada de lansare și etapele următoare;
- ✓ estimarea eronată a cererii pe piață pentru produsul său serviciul respectiv;
- ✓ lipsa abilităților manageriale;
- ✓ incompetența de a selecta și a aplica sfaturile adecvate ale unor consultant profesioniști.

Este bine să se rețină următoarele principii:

Viabilitatea afacerii depinde de:

- ✓ clienți și concurenți;
- ✓ strategia de marketing;
- ✓ profitabilitatea businessului.

Resursele sunt importante: atât cele de personal, cât și cele financiare necesare pentru inițierea afacerii. O atenție deosebită se va acorda duratei și modului de rambursare a investiției.

Credibilitatea cere evidență și acumularea de experiență și constă în:

- ✓ incompetența de a lansa eficient produsul său serviciul respectiv;
- ✓ încrederea prea mare într-o singură persoană sau eveniment prezis anterior;
- ✓ lipsa de înțelegere a necesităților de capital pentru businessul în creștere;
- ✓ graficul nepotrivit de efectuare a cheltuielilor ca urmare a unei planificări inadecvate;
- ✓ luarea de decizii pripite.

Aspecte puse în discuție:

- ✓ Care au fost problemele la început?
- ✓ Ce probleme specifice au apărut după un an de activitate?



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ Care sunt furnizorii de încredere?
- ✓ Cât durează obținerea unui credit comercial?
- ✓ Care sunt cele mai bune surse de informare pentru o afacere ca cea propusă?

- ✓ Ce fel de echipament este bine de utilizat? De ce?
- ✓ Care este profitul așteptat în primul an de activitate?
- ✓ Ce programe de instruire ar trebui să urmeze un antreprenor începător?
- ✓ Ce probleme specifice în afacere trebuie să fie ținute sub control?
- ✓ Care sunt aspectele pozitive și negative ale afacerii?

EVITAREA GREȘELILOR COMUNE

Un începător trebuie să conștientizeze că nu este primul care inițiază o afacere proprie. Printre cele mai frecvente greșeli ale începătorilor pot fi menționate următoarele:

- A) Cercetarea neadecvată și incorectă a pieței
- B) Evaluarea greșită a concurenților
- C) Lipsa de inovație
- D) Lipsa de consecvență
- E) Presupuneri simpliste
- F) Proiecte ireale
- G) Stabilirea inadecvată a prețurilor
- H) Capital inițial insuficient
- I) Prea multe cheltuieli de regie.
- J) Lipsa de atenție față de fluxul de numerar.
- K) Delegarea funcției de vânzări unui angajat.
- L) Necunoașterea clienților.
- M) Elaborarea unui program de marketing nepotrivit
- N) Tratarea incorectă a angajaților
- O) Tendința de a acționa de unul singur

SUGESTII PRACTICE

Decizia de lansare într-o afacere nu trebuie luată doar la sfatul său dorințele altora indiferent că sunt prieteni, rude sau posibili asociați. Decizia, și mai ales responsabilitatea aparțin antreprenorului. Să se estimeze cât mai precaut beneficiile și riscurile afacerii. De cele mai multe ori, durata și costurile lansării unei afaceri de succes sunt subestimate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Asocierea cu alte persoane în afacere trebuie foarte bine gândită. Bunele relații de prietenie sau rudenie nu sunt întotdeauna și cele mai bune relații de afaceri.

Antreprenorul să fie deschis la idei sau abordări noi și să ceară sfatul celor care au reușit.

Să apeleze la specialiștii recomandați de alții pentru expertiza și onestitatea lor: contabili, avocați, consilieri în diverse domenii.

De reținut: Pentru a dezvolta o afacere de succes, este nevoie de talent, clarviziune, intuiție, charismă, calitate de lider, caracter independent, bani și un plan de afaceri!

LANSAREA AFACERII

Ideea oportună de business poate fi materializată numai printr-o afacere, întreprinzătorului revenindu-i sarcina să aleagă modul de lansare.

Activitatea de antreprenariat poate să înceapă în una din variantele:

- ✓ deschiderea unei afaceri noi;
- ✓ procurarea unei francize;
- ✓ cumpărarea unei afaceri existente

Deasemenea, este important să faceți o analiză SWOT (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări), chiar la demararea afacerii, pentru a vă ajuta să vă evaluați ideea.

Analiza SWOT este un instrument extrem de simplu, popular care nu costă este poza afacerii și îți arată direcțiile de acțiune.

Analiza SWOT



Este un instrument ușor de folosit (foarte popular) dar și foarte eficient. Acesta este un proces foarte simplu care poate oferi înțelegere foarte profundă a problemelor potențiale și critice care pot afecta o afacere.

Principalul scop al analizei SWOT este de a identifica și de a atribui fiecare factor, pozitiv sau negativ, uneia din cele patru categorii, permițându-vă să vă priviți afacerea dintr-un punct de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

vedere obiectiv. Analiza SWOT va fi un instrument foarte util în dezvoltarea și confirmarea țelurilor dvs și a strategiei dvs de marketing

PUNCTE TARI

Punctele forte descriu atributele pozitive, tangibile și intangibile, interne, ale organizației dvs. Acestea sunt sub controlul dvs. Ce faceți bine? Ce resurse aveți? Ce avantaje aveți față de concurență?

Poate doriți să vă evaluați punctele forte în funcție de zonă, ca marketing, finanțe, manufactură și structură organizațională. Punctele forte includ atributele pozitive ale oamenilor implicați în afacere, incluzând cunoștințele lor, trecutul lor, educație, referințe, contacte, reputație sau capacitate, pe care aceștia le aduc în afacere.

Punctele forte includ bunurile tangibile ca de exemplu capital disponibil, echipament, credit, clienți stabili, canale de distribuție existente, materiale cu drepturi de autor, patente, sisteme de informare și procesare, și alte bunuri de valoare din afacere.

Punctele forte captează aspectele interne pozitive ale afacerii dvs și adăugă valoare sau vă oferă un avantaj în față concurenței. Aceasta este o oportunitatea pentru de a vă reaminti valoarea afacerii dvs.

PUNCTE SLABE

Țineți cont de punctele slabe ale afacerii dvs. Punctele slabe sunt factori care sunt sub controlul dvs și care va împiedica să obțineți sau să mențineți o calitate competitivă. Ce zone trebuie îmbunătățite?

Punctele slabe ar putea include lipsa de experiență, resurse limitate, lipsa de acces la tehnologie sau capacitate, oferta de servicii inferioară sau o localizare slabă a afacerii dvs. Aceștia sunt factori care sunt sub controlul dvs, dar dintr-o varietate de motive, au nevoie de îmbunătățire pentru a vă putea atinge efectiv obiectivele dvs de marketing. Punctele slabe captează aspectele negative interne ale afacerii dvs care scad din valoarea pe care o oferiți sau vă plasează într-un dezavantaj concurențial. Aceste sunt zone pe care trebuie să le îmbunătățiți pentru a putea concura cu cel mai puternic competitor al dvs. Cu cât vă identificați punctele slabe cu mai multă acuratețe, cu atât mai valoroasă va fi această analiză pentru dvs.

OPORTUNITĂȚI



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Oportunitățile evaluează factorii atractivi externi care reprezintă motivul existenței și prosperității afacerii dvs. Acești sunt factorii externi ai afacerii dvs. Ce oportunități există în sectorul dvs de piață sau în jurul dvs din care puteți spera să beneficiați?

Aceste oportunități reflectă potențialul pe care-l puteți realiza prin implementarea strategiilor dvs de marketing. Oportunitățile pot fi rezultatul creșterii pieței, schimbului în stilul de viață, rezolvarea problemelor asociate cu situații curente, o percepție pozitivă asupra afacerii dvs din partea pieței sau capacitatea de a oferi o valoare mai mare ceea ce va crea o cerere crescută pentru serviciile dvs. Dacă este relevant, plasați perioade de timp în jurul oportunităților. Reprezintă o oportunitate constantă sau este ceva de moment? Cât de importantă este sincronizarea dvs.? Oportunitățile sunt externe afacerii dvs. Dacă ați identificat "oportunități" care sunt interne organizației și sunt sub controlul dvs, va trebui să le clasificați ca și puncte forte.

AMENINȚĂRI

Ce factori reprezintă potențiale amenințări pentru dvs? Amenințările includ factori în afara controlului dvs. care ar putea să vă pună strategia de marketing și chiar și afacerea într-o poziție de risc. Aceștia sunt factori externi - nu aveți nici un control asupra lor, dar pe care-i puteți anticipa dacă aveți un plan de urgență care să se ocupe prevenirea și rezolvarea acestor probleme.

O amenințare este o provocare creată de un trend nefavorabil care ar putea conduce la scăderea câștigurilor sau profitului. Concurența – existentă sau potențială – este mereu o amenințare. Alte amenințări ar putea include creșterea intolerabilă a prețurilor de către furnizori, reglementări guvernamentale, căderi economice, efect negativ al media, o schimbare în comportamentul consumatorilor care să vă reducă vânzările sau introducerea unei tehnologii mult mai avansate care să facă produsele, serviciile sau echipamentele demodate. Ce situații ar putea să amenințe eforturile dvs de marketing? Puneți pe hârtie cele mai mari temeri ale dvs. O parte din această listă ar putea fi de natură speculativă, dar va adăuga valoare analizei dvs SWOT.

S-ar putea să vă ajute să vă clasificați amenințările în funcție de seriozitatea lor și de probabilitatea de a se întâmpla. Cu cât identificați mai bine amenințările potențiale, cu atât mai mult puteți să vă poziționați și să planificați proactiv pentru a le răspunde.

Denumiți-vă afacerea!

Poate părea ciudat să te gândești la denumirea atât de timpurie în procesul de brainstorming, dar există un motiv pentru care un nume te poate ajuta devreme: atunci când numești ceva, îl face să pară mai real. Acordarea unui nume companiei sau produsului dvs. acum poate ajuta să vă dați viață și energie ideilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Pentru a găsi câteva nume pentru afacerea sau produsul dvs., încercați să jucați un mic joc de asociere de cuvinte în timpul sesiunii de brainstorming. Fără să te gândești prea mult, concentrează-te pe afacerea ta și notează rapid primele cinci până la zece cuvinte care îți vin în minte. Acum joacă-te cu acele cuvinte — combină-le sau schimbă o literă sau două și vezi ce poți găsi.

MARKETINGUL ÎN AFACERI

Ignorarea marketingului nu este o opțiune!

Dacă începeți o afacere mică, un factor major în succesul acesteia constă în cât de bine o comercializați. Marketingul atrage prospecti, potențialii devin cumpărători, iar cumpărătorii oferă profit. Dar marketingul înseamnă mai mult decât a-ți prezenta numele companiei în lume:

Marketingul reprezintă tot ceea ce face o organizație pentru a construi o relație între companie și consumator. Această definiție este mai relevantă astăzi decât oricând, când consumatorii întâlnesc reclame la fiecare pas și se așteaptă ca firmele să fie implicate și receptive. Unul dintre cele mai inteligente lucruri pe care le poate face proprietarul unei mici afaceri este să aloce timp pentru a dezvolta un plan de marketing. Un plan de marketing subliniază clar modul în care veți ajunge la clienții exili prin implementarea eficientă a strategiei dvs. de marketing. Există nenumărate modalități de a vă promova afacerea mică, așa că este important să identificați și să vă concentrați asupra celor mai eficiente.

PLANIFICAREA MARKETINGULUI

Marketingul înseamnă găsirea clientului ideal și împărtășirea mesajului dvs. Cum le veți face viața mai bună. Pentru a face acest lucru, trebuie să cercetați și să identificați piața țintă, să decideți cum se va remarca afacerea dvs. și să dezvoltați un plan. Iată strategii pentru a începe:

- ✓ Actualizați sau creați un plan de marketing pentru afacerea dvs.
- ✓ Revizuiți sau începeți cercetarea de piață.
- ✓ Identificați publicul țintă și nișa.
- ✓ Scrieți o propunere de vânzare unică
- ✓ Definiți caracteristicile și specificațiile produsului său serviciului dvs.

MATERIALE DE MARKETING



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Fiți pregătiți cu resurse personalizate pe care le puteți partaja atât online, cât și în persoană. Ar trebui să aveți mereu cu dumneavoastră, ceva care să reprezinte misiunea și imaginea companiei. Aceleași concepte se aplică și în forumurile online; o prezență digitală este crucială pentru succes.

- ✓ Creați sau actualizați cărțile de vizită astfel încât acestea să iasă în evidență de restul.
- ✓ Luați în considerare producerea unui pliant sau a unei broșuri, dacă vă ajută la răspândirea cuvântului în industria dvs.
- ✓ Construiți un site web.
- ✓ Fiți creative cu produse promoționale și oferiți-le la următorul târg comercial sau eveniment de networking la care participați.
- ✓ Oamenii se agață de lucrurile pe care le pot folosi, așa că magnetii, pixurile, caiete, mingi de stres reprezintă o soluție.

REȚEAUA PERSONALĂ

Amintiți-vă, succesul în afaceri se referă la relații, iar crearea de rețele conduce la vânzări, recomandări și alte creșteri importante ale afacerii.

- ✓ Mergeți la conferințe. Pregătiți un discurs scurt în care să punctați avantajele dar mai ales beneficiile produselor sau serviciilor.
- ✓ Alăturați-vă unui grup oficial de rețea, cum ar fi Business Network Internațional.
- ✓ Închiriază un stând la o expoziție comercială.

DIRECT EMAIL

Poșta directă poate fi costisitoare, dar dacă aveți o listă și trimiteți oferte atractive, poate fi, de asemenea, foarte eficientă și profitabilă. De fapt, poșta directă are ca rezultat vânzări de cinci ori mai multe decât prin e-mail.

- ✓ Includeți un îndemn clar și atrăgător la acțiune pentru fiecare articol de corespondență directă.
- ✓ Trimiteți clienților din trecut mostre gratuite și alte stimulente pentru a le aminti de dvs.

PUBLICITATE

Publicitatea și marketingul sunt adesea confundate, dar de fapt sunt două lucruri diferite. Marketingul implică toate aspectele aduse produsului său serviciului dumneavoastră pe o piață. Publicitatea este o parte a marketingului care implică transmiterea pe piață a mesajului tău despre produsul său serviciul tău.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ Este costisitor dar merită, campania la radio.
- ✓ Faceți publicitate într-o publicație pe care o citește grupul țintă.
- ✓ Închiriază un panou publicitar.
- ✓ Folosește autocolante sau magneți pentru a face reclamă pe mașina ta.
- ✓ Publică un anunț în ziarul local.
- ✓ Faceți publicitate la un post local de televiziune prin cablu.
- ✓ Cumpărați spațiu publicitar pe un site web relevant.

SOCIAL MEDIA MARKETING

O prezență pe rețelele sociale nu mai este opțională pentru întreprinderile mici. Majoritatea consumătorilor se așteaptă să poată urmări progresul unei companii, să vadă actualizările și să facă conexiuni cu comunitatea. Rețelele sociale vă pot ajuta să vă definiți imaginea, să vă promovați produse, să câștigați cliență și să construiți relații. Dar, că toate celelalte forme de marketing, trebuie să aveți o idee solidă despre cine este publicul dvs., unde să le găsiți și cum să vorbiți cu ei. În cele din urmă, aveți nevoie de un plan de social media.

Gestionarea mai multor conturi de rețele sociale, răspunsul la comentariile și întrebările utilizatorilor și ținerea pasului cu tendințele înseamnă multă muncă pe care o puteți face la început dumneavoastră. Dacă se aliniază cu strategia dvs. de marketing, luați în considerare angajarea unui manager profesionist de social media sau externalizarea muncii.

- ✓ Începeți cu rețelele sociale pentru afaceri.
- ✓ Creează o pagină de Facebook pentru afacerea ta.
- ✓ Obțineți o adresă URL sau un nume de utilizator pentru pagina dvs. de Facebook.
- ✓ Creați un cont de Twitter și începeți să urmăriți experți și influenți.
- ✓ Răspundeți, retweetați sau comentați alte conturi.
- ✓ Explorați platforme mai puțin cunoscute sau de nișă, cum ar fi Pinterest...
- ✓ Creează un profil LinkedIn pentru tine și afacerea ta.
- ✓ Scrieți postări pe blog în mod regulat; postați versiuni personalizate pentru diferite platforme.
- ✓ Dacă doriți să ajungeți la o mulțime mai tânără, faceți videoclipuri pe TikTok.
- ✓ Creează un cont de Instagram și dezvoltă o estetică atractivă.



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ Creați un calendar editorial pentru blogul dvs. și conținutul social.

INTERNET MARKETING

Există o varietate de moduri de a folosi internetul pentru marketing dincolo de rețelele sociale. Iată alte câteva idei:

- ✓ Asigurați-vă că vă optimizați site-ul web și alt conținut online folosind SEO.
- ✓ Începeți o campanie folosind Google Ads sau Facebook Ads
- ✓ Conectează-te cu influenți din rețelele sociale pentru postări promoționale pentru a ajunge la baza lor de utilizatori.
- ✓ Înregistrați o postare video pe blog pentru a atașa o față numelui.
- ✓ Încărcați un videoclip pe YouTube
- ✓ Faceți publicitate pe Facebook.
- ✓ Faceți publicitate pe LinkedIn.
- ✓ Configurați Google Analytics pe site-ul dvs. Web.
- ✓ Examinați statisticile de analiză pentru a afla mai multe despre piața dvs. și cum să ajungeți la aceasta.
- ✓ Rămâneți la curent cu tendințele actuale și în creștere, cum ar fi noile platforme sau instrumente de social media.
- ✓ Aflați mai multe despre marketingul de căutare local.
- ✓ Urmăriți-vă reputația online.
- ✓ Marketing prin e-mail

Este ușor să faceți clic pe „urmăriți” pe rețelele sociale, dar consumatorii nu sunt întotdeauna dornici să-și dea e-mailul. Când o fac, înseamnă că vor să știe ce oferi.

- ✓ listă de e-mail bine adaptată poate fi extrem de valoroasă în eforturile tale de marketing.
- ✓ Creați o înscriere prin e-mail pe site-ul sau blogul dvs.
- ✓ Oferiți o descărcare gratuită sau un cadou gratuit pentru a atrage oamenii să vă dea adresa lor de e-mail.
- ✓ Trimiteți e-mailuri regulate în lista dvs.
- ✓ Începeți un buletin informativ lunar gratuit prin e-mail.
- ✓ Utilizați un serviciu de e-mail pentru a vă gestiona lista, cum ar fi Mailchimp.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Concursuri, cupoane și stimulente. Oamenii iubesc lucruri gratuite și reduceri. Dacă poți oferi acel pic de serotonină care vine cu bunătăți gratuite sau dacă poți câștiga un concurs, vei avea un nou fan.

- ✓ Lansează un concurs.
- ✓ Creați un cupon de reducere
- ✓ Creați un program de recompense „cumpărător frecvent”.
- ✓ Începeți un program de apreciere a clienților sau de ambasador al mărcii.
- ✓ Creați un program pentru clientul lunii.
- ✓ Oferă o mostră gratuită.
- ✓ Începeți un program de afiliere.
- ✓ Construirea relațiilor

Majoritatea marketingului se referă la crearea conștientizării afacerii tale. Dar odată ce ai atenția oamenilor, trebuie să construiești încredere și relații, fie că este prin e-mail sau prin rețelele sociale.

- ✓ Trimiteți un sondaj de satisfacție a clienților.
- ✓ Solicitați recomandări.
- ✓ Faceți o recomandare.
- ✓ Ajutați-vă să promovați sau să vă oferiți voluntar timp pentru un eveniment caritabil.
- ✓ Sponsorizează o echipă sportivă locală.
- ✓ Promovați-vă produsele și serviciile încrucișate cu alte afaceri locale.
- ✓ Alăturați-vă unei organizații profesionale.
- ✓ Planificați următoarea promoție de vacanță.
- ✓ Planificați cadouri de sărbători pentru cei mai buni clienți.
- ✓ Trimite felicitări de ziua de naștere clienților tăi.
- ✓ Abordați un coleg cu privire la o asociere în participație.
- ✓ Donează premii de marcă pentru strângerile de fonduri locale.

CONȚINUT MARKETING



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Furnizarea de conținut distractiv poate atrage oamenii către afacerea dvs., unde apoi îi puteți atrage să cumpere. Dar pentru a transcende simpla publicitate, asigurați-vă că oferiți ceva util și relevant pentru cititor sau privitor.

- ✓ Planificați o teleconferință sau un webinar gratuit.
- ✓ Începeți un podcast.
- ✓ Trimiteți un comunicat de presă la magazinele locale sau la serviciile de comunicații dacă aveți posibilitatea
- ✓ Reutilizați conținutul pentru a-l distribui în alte locuri. De exemplu, îmbinați conținut YouTube pentru Instagram, TikTok sau Facebook.

AJUTOR DE MARKETING

Marketingul poate fi un loc de muncă cu normă întreagă, așa că dacă există aspecte ale marketingului dvs. care nu vă plac sau la care nu sunteți bun, luați în considerare obținerea de ajutor.

- ✓ Angajează un consultant de marketing.
- ✓ Angajați un profesionist în relații publice.
- ✓ Angajează un copywriter profesionist.
- ✓ Angajați o firmă de marketing pentru motoarele de căutare.
- ✓ Angajați un stagiar sau un asistent virtual care să vă ajute cu sarcinile zilnice de marketing.
- ✓ Dacă aveți un buget redus, utilizați aplicații și instrumente de marketing pentru a automatiza anumite sarcini, cum ar fi programarea postărilor pe rețelele sociale.

IDEI DE MARKETING

Marketing înseamnă și să-ți faci afacerea să iasă în evidență din mulțime. A fi creativ sau provocator poate fi o modalitate eficientă de a fi remarcat.

- ✓ Colaborați cu o marcă complementară sau cu un produs care funcționează în tandem cu al dvs. și promovați încrucișat.
- ✓ Creați o mascotă de afaceri pentru a vă ajuta să vă promovați brandul.
- ✓ Predați un curs gratuit de marketing sau startup pentru un public țintă, folosind afacerea dvs. ca model.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ Plățiți pentru articolele purtate de marcă.
- ✓ Înscrieți-vă la cursuri online de afaceri pentru a vă reinnoi, extinde și perfecționa toate abilitățile dvs. comerciale.

FUNCȚIILE MARKETINGULUI

a) Funcțiile operaționale ale marketingului sunt legate de activitățile specifice ale marketingului, care îl diferențiază de alte funcții ale afacerii, cum ar fi cea de producție, financiar contabilă, de personal (resurse umane), comercială. Ele includ:

- ✓ cercetarea pieței și a cerințelor consumatorilor;
- ✓ formarea gamei de produse ale firmei;
- ✓ stabilirea prețurilor și a rabaturilor;
- ✓ formarea rețelei de distribuție a produselor;
- ✓ gestionarea stocurilor de produse;
- ✓ livrarea produselor către clienți și încasarea plăților;
- ✓ promovarea firmei și a ofertei ei.

b) Funcțiile manageriale legate de conducerea marketingului, sunt, în linii mari, aceleași pentru toate compartimentele funcționale din firmă, având în vedere că managementul este indispensabil pentru oricare dintre ele.

Funcțiile manageriale includ analiza, planificarea, implementarea și controlul planurilor și al programelor de marketing.

PRINCIPIILE MARKETINGULUI

- ✓ primordialitatea consumatorului (marketingul relațional);
- ✓ abordarea pieței pe bază de segmente (marketingul diferențiat);
- ✓ corelarea componentelor ofertei (mixul de marketing și marketingul integrat);
- ✓ corelarea obiectivelor pe termen lung și scurt (marketingul strategic);
- ✓ inovarea continuă pentru a oferi noi soluții la problemele consumatorilor (marketingul inovațional);
- ✓ abordarea etică a activităților firmei care afectează domenii de ordin public, social, ecologic, personal etc. (marketingul social-etic);
- ✓ aplicarea principiului relației „vânzător-client” în interiorul firmei (marketingul intern).

STRATEGII DE PREȚURI

Satisfacerea obiectivelor de marketing ale firmei presupune selectarea unor strategii în domeniul prețurilor, decizie asupra căreia influențează atât factorii caracteristici ai pieței, cât și condițiile interne de activitate ale firmei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Aceste strategii vizează patru domenii distincte: prețurile la produsele noi, prețurile corelate în cadrul gamei sortimentale a firmei, oferirea de reduceri și prețurile în raport cu cele ale concurenței.

Stabilirea prețurilor la produsele noi

1. Strategia de fructificare a avantajului de piață are ca principală caracteristică vânzarea produsului nou la un nivel de preț înalt, în scopul realizării unui profit cât mai mare într-un interval de timp foarte scurt. Această strategie este recomandată în următoarele situații:

- ✓ produsul este destinat unui segment restrâns de consumatori, care au resursele necesare și sunt dispuși să-l cumpere indiferent de prețul acestuia;
- ✓ diferențierea față de produsele concurenților este semnificativă;
- ✓ ciclul de viață al produsului se preconizează a fi scurt;
- ✓ produsul nou poate fi imitat relativ rapid și ușor de către firmele concurente (prețul mare fiind, în aceste condiții, singura opțiune pentru rentabilizarea investiției);
- ✓ cererea este neelastică în raport cu variațiile prețului.

Principalele obiective de ordin calitativ și cantitativ întâlnite în afaceri sunt următoarele:

De ordin cantitativ:

- ✓ creșterea cifrei de afaceri;
- ✓ menținerea și sporirea cotei de piață;
- ✓ sporirea profitului și a rentabilității;
- ✓ creșterea investițiilor în inovare;

De ordin calitativ:

- ✓ imaginea favorabilă în rândul consumatorilor (a mărcii sau a firmei);
- ✓ gradul de cunoaștere a produselor întreprinderii;
- ✓ gradul de satisfacere a clientului;
- ✓ fidelizarea clienților.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

STRATEGII DE PREȚURI

Satisfacerea obiectivelor de marketing ale firmei presupune selectarea unor strategii în domeniul prețurilor, decizie asupra căreia influențează atât factorii caracteristici ai pieței, cât și condițiile interne de activitate ale firmei.

Aceste strategii vizează patru domenii distincte: prețurile la produsele noi, prețurile corelate în cadrul gamei sortimentale a firmei, oferirea de reduceri și prețurile în raport cu cele ale concurenței.

Stabilirea prețurilor la produsele noi

1.Strategia de fructificare a avantajului de piață are ca principală caracteristică vânzarea produsului nou la un nivel de preț înalt, în scopul realizării unui profit cât mai mare într-un interval de timp foarte scurt. Această strategie este recomandată în următoarele situații:

- ✓ produsul este destinat unui segment restrâns de consumatori, care posedă resurselenecesare și sunt dispuși să-l cumpere indiferent de prețul acestuia;
- ✓ diferențierea față de produsele concurenților este semnificativă;
- ✓ ciclul de viață al produsului se preconizează a fi scurt;
- ✓ produsul nou poate fi imitat relativ rapid și ușor de către firmele concurente (prețuri mare fiind, în aceste condiții, singura opțiune pentru rentabilizarea investiției);
- ✓ cererea este neelastică în raport cu variațiile prețului.

2.Strategia de penetrare a pieței vizează stabilirea unui preț redus la lansarea produsului, urmărindu-se în principal încurajarea creșterii cererii și obținerea unei cote de piață cât mai semnificative. Este o strategie pe termen lung și trebuie însoțită de o distribuție intensivă a produsului și de campanii publicitare susținute.

Ea este aplicabilă în următoarele situații:

- ✓ cererea este elastică în raport cu prețul, iar firma se adresează cu produsul său întregii piețe, luând în calcul bugetele tuturor categoriilor de consumatori;
- ✓ posibilitatea de imitare a noului produs de către un număr important de firme concurente, iar practicarea unui preț scăzut constituie o barieră în calea pătrunderiinoilor concurenți pe piață;
- ✓ creșterea volumului producției antrenează reducerea costului unitar prin exploatareaeconomiiilor de scară.

Strategii de preț în cadrul gamei sortimentale.

Variante:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

1. Strategia prețurilor „captive”. Se utilizează atunci când produsele unei game sunt complementare, stabilindu-se un produs care, prin prețul său accesibil, să stimuleze consumatorii în cumpărarea celui alt produs (de exemplu, imprimante ieftine și consumabilele aferente scumpe).

2. Strategia prețului de „prestigiu”. Obiectivul vizat prin această strategie nu este creșterea profitului sau a cifrei de afaceri, ci consolidarea imaginii și a prestigiului gamei sortimentale. Ea presupune introducerea în cadrul gamei a unui produs de calitate ridicată sau care înglobează o tehnologie superioară la un preț ridicat, urmând ca celelalte articole să beneficieze de imaginea pozitivă asigurată de acesta.

3. Strategia de diferențiere a prețului. Produsele din cadrul unei game pot avea prețuri diferențiate în măsura în care se deosebesc prin caracteristicile lor și prin opiniile consumatorilor cu privire la valoarea produselor. În caz contrar consumatorul va avea dificultăți în alegerea produsului (observând, de pildă, diferențe mari de prețuri, caracteristicile fiind asemănătoare

4. Strategii de ajustare a prețurilor

- a) acordarea de rabaturi și bonificații pentru a recompensa clienții care își achită la timp facturile, achiziționează mărfuri în cantități mari sau fac achiziții în extrasezon;
- b) folosirea prețurilor diferențiate pe categorii de consumatori, pe tipuri de produse, în funcție de amplasament sau momentul vânzării, atunci când firma comercializează un produs folosind mai multe prețuri, fără o diferențiere corespunzătoare a costurilor;
- c) folosirea prețurilor de acceptabilitate (psihologice), care se bazează pe starea emoțională a cumpărătorilor față de nevoile raționale.
- d) folosirea prețurilor promoționale.

Stabilirea prețului produsului trebuie să fie o activitate strâns legată de politica de promovare, luându-se în calcul, din acest punct de vedere, alternative strategice precum:

- ✓ prețul „lider-păgubaș”, aplicat atunci când firma fixează la unele produse prețuri subnivelul pieței, celelalte produse ale sale rămânând destul de scumpe;
- ✓ reducerea prețurilor cu ocazia unor evenimente speciale, când se mizează pe majorarea semnificativă a volumelor de vânzări.

5. Strategii reactive la prețurile concurenților.

Schimbarea prețului de către firmele concurente reclamă o reacție similară din partea firmei. Inițierea reducerii prețurilor (pentru a spori vânzările) poate avea mai multe cauze: excesul de capacitate, reducerea cotei de piață, dorința de a obține poziția de lider pe piață prin practicarea unor prețuri mici etc. Imitarea strategiei de către concurenți



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

poate conduce la reducerea profiturilor tuturor ofertanților pe piață. Dacă concurenții procedează la ridicarea prețului pentru a evita reducerea profitului în condițiile în care costul materiilor prime se majorează, firmă va imita această strategie numai dacă nu dispune de posibilități de aprovizionare mai avantajoase sau de rezerve de reducere a propriilor costuri de producție. Alinierea la prețurile concurenților poate fi realizată imediat sau cu o oarecare întârziere, în aceeași proporție sau în proporții diferite.

ALEGEREA LOGOULUI ȘI A DENUMIRII FIRMEI

LOGOUL FIRMEI

Alegerea logoului potrivit pentru afacere este un exercițiu dificil și complex.

Unul dintre criteriile de care trebuie să se țină seama la alegerea unui logo este reprezentat de măsura în care acesta exprimă trăsăturile pe care brandul alege să le considere importante.

Alte criterii importante sunt memorabilitatea și impactul vizual.

Orice antreprenor are cel puțin patru posibilități în elaborarea unui logo:

- ✓ utilizarea în calitate de logo a unui nume (inclusiv a numelui sau inițialelor proprii)
- ✓ utilizarea unui simbol abstract (precum cel utilizat de Audi sau Mercedes);
- ✓ utilizarea unei figuri simple (de exemplu cel al editurii Penguin);
- ✓ utilizarea combinării între un nume și un desen (Nike, Puma etc.).

La demararea afacerii, când logoul este încă necunoscut, se recomandă combinarea desenului și a numelui, cu timpul însă se poate renunța la utilizarea numelui.

Principalele caracteristici ale unui logo de succes sunt:

Simplitatea. Principala trăsătură comună a celor mai reușite logouri este simplitatea. Cu cât un logo este mai simplu, cu atât el va fi mai ușor de memorat și de explicat.

Reflectarea profilului și valorilor companiei. De exemplu, reprezentarea unui șarpe pe logoul unei companii farmaceutice pare ceva normal, în timp ce pentru o bancă comercială este total neadecvat.

Alegerea corectă a culorilor. Culorile logoului trebuie specificate foarte clar (codul culorilor conform unei anumite palete). Unii specialiști fac anumite recomandări cu privire la utilizarea culorilor în funcție de domeniu:

ALB – medicină și domeniul științific;

NEGRU – domeniul financiar, modă, construcții, cosmetice, minerit, domeniul petrolier, marketing, comerț;

ROȘU – alimentație, confecții, modă, cosmetice, imobiliare, divertisment, îngrijirea sănătății, servicii de urgență;

VERDE – medicină, știință, administrare publică, recrutare, resurse umane, turism, ecologie;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ALBASTRU – medicină, stomatologie, știință, utilități, administrare publică, îngrijirea sănătății, IT, tehnologie, recrutare, comerț, juridică;

PORTOCALIU – produse pentru îngrijirea copilului, alimentație, divertisment, educație, recrutare, sport;

GALBEN – produse pentru îngrijirea copilului, alimentație, divertisment, comerț electronic, auto

VIOLET – astrologie, aromaterapie, masaj, yoga;

MARO – minerit, construcții, domeniile veterinar, financiar, imobiliar, hotelier, marketing, PR, sport.

Logoul trebuie să arate bine atât în versiunea alb-negru, cât și în cea color. Se recomandă specificarea culorilor de fundal pentru aceste două cazuri, dar și pentru varianta obișnuită.

Posibilități de scalare și de aplicare pe suprafețe non plane. Un logo reușit permite mărirea sau micșorarea acestuia, iar aplicarea lui pe obiecte sferice, cilindrice sau alungite (pixuri, mingi de golf etc.) nu se va solda cu deformări serioase ale designului.

Utilizarea unor caractere simple pentru denumire (wordmark). Tentația de a utiliza caractere cât mai artistice și cu un design sofisticat poate crea probleme pentru lizibilitatea textului. În afară de aceasta, pot apărea dificultăți și la utilizarea logoului la realizarea de reclame, aplicarea pe ambalaje și produse. Din aceste considerente cele mai frecvent utilizate caractere sunt Verdana, Arial, Garamond sau Times New Roman

Un nume inspirat poate fi de mare ajutor în lansarea afacerii, deoarece el reprezintă prima formă de comunicare a intențiilor antreprenoriale ale persoanei. Un nume reușit devine prin sine însuși o formă de publicitate. Numele gândit ca o forță autonomă creează o conștiință a Brandului, de aceea alegerea lui nu mai este o opțiune personală, ci o știință. Antreprenorii începători dispun de următoarele opțiuni pentru a alege numele de firmă:

Numele fondatorului.

Condiția de bază în acest caz este evitarea combinațiilor stranii, impropiisau cu sonoritate bizară. În afară de aceasta, un nume ales pe astfel de criterii va reuși mai greu să creeze asocieri cu atributele produsului/serviciului oferit. Trebuie ținut cont și de unele inconveniențe legate de o eventuală vânzare a afacerii și schimbare a proprietarului.

Un acronim (de exemplu IBM, ADD, CCC, TNS, ASN-Construct). Astfel de nume sunt greu de asociat cu o firmă și, prin urmare de memorat. Pentru o firmă nouă, folosirea acronimelor trebuie scoasă din calcul, deoarece acestea sunt ușor de uitat. Acronimele sunt apanajul companiilor mari, bine impregnate în mintea consumatorilor.

Un nume descriptiv. Numele explică ce face firma sau cum o face, de exemplu Marketing consulting & Research.

Un nume – cuvânt sonor din alt domeniu. Ideea constă în a găsi un nume „frumos” și neutilizat de alte firme.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Deoarece numele nu are nimic comun cu activitatea firmelor în cauză, sunt necesare eforturi importante de marketing pentru a crea asociațiile respective în conștiința consumatorilor.

Un nume abstract nou-creat. Numele este creat fie prin însumarea silabelor din alte 2-3 cuvinte

Așa numitele nume semi asociative (de exemplu „Microsoft”, „Carmez” – carne-mezeluri), sau prin inventarea unui nou cuvânt (spre exemplu Kodak, Toyota).

Reguli:

Numele ales trebuie să reflecte produsul oferit pe piață. Astfel, potențialii clienți vor fi mai informați, iar antreprenorul mai sigur de sine. Un nume scurt, format dintr-un singur cuvânt, își va dovedi eficiența atât în spațiul fizic, cât mai ales, în cel virtual.

Pentru că Internetul a devenit un mijloc de promovare extrem de eficient, numele domeniului trebuie stabilit cu aceeași grijă ca și numele firmei, pentru a nu se transforma în antireclamă.

O altă regulă importantă este evitarea unui nume apropiat de al unei firme existente, în special renumite. O astfel de greșeală poate conduce la nenumărate neplăceri, până la proces intentat de

Firma al cărei nume este plagiat. Din aceste considerente antreprenorul trebuie să verifice în registrele comerțului dacă nu sunt înregistrate și alte firme cu aceeași denumire sau cu denumire apropiată de cea pe care vrea să o folosească.

Un nume se impune mai bine dacă este vizual, dacă trezește imagini și asociații, chiar dacă produsul său serviciul dezvoltat nu este vizual-orientat, un cuvânt care generează o imagine sau o senzație plăcută ori care induce subliminal o asociere pozitivă.

Fonetica numelui poate fi, la rândul ei, de ajutor. Consoane precum p, k, t „prind” urechile ascultătorilor, potrivit unor studii fonetice. Un exemplu de companie care pare aplica perfect această regulă este Kodak. Numele începe și se termină cu consoane, înmuiate în interior de o alternanță ritmată de vocale. Este o denumire ușor de reținut, cu un impact sonor maxim.

PROCESUL DE PROMOVARE ȘI TEHNICILE PROMOȚIONALE

Promovarea include totalitatea metodelor de comunicare utilizate de firmă pentru a informa și a convinge consumatorii să cumpere produsele sale și pentru a forma o imagine favorabilă despre sine în ochii celor din jur.

Principalele metode de promovare utilizate în acest scop includ:

Publicitatea:

Reprezintă promovarea prin anunțuri în ziare și reviste, televiziune, radio, Internet panouri stradale și reclama exterioară, cu ajutorul materialelor tipărite (fluturași, pliante, broșuri, cataloage), scrisorilor publicitare;

Stimularea vânzărilor (promovarea vânzărilor):



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Reprezintă promovarea prin promoții, adică acțiuni de scurtă durată, pe parcursul cărora se oferă avantaje economice clare, menite să genereze vânzări suplimentare imediate (reducerea prețurilor, vânzări grupate, vânzări pe credit, schimbarea unui obiect vechi pe unul nou, tombole, cadouri, concursuri);

Promovarea prin vânzători: reprezintă difuzarea informațiilor de către vânzători în procesul de negociere și de vânzare cu clienții;

Relațiile cu publicul:

Reprezintă promovarea prin imagine și implică activități (sponsorizări, susținerea diferitelor cauze sociale etc.) orientate spre câștigarea atitudinii favorabile din partea consumatorilor, organelor statale și locale, populației etc

Merchandisingul și manifestările promoționale:

Includ promovarea prin expunerea atractivă și estetică a produsului în unitățile comerciale și la expoziții.

Planificarea și aplicarea corectă a mixului de promovare presupune parcurgerea următoarelor

- ✓ Identificarea pieței-țintă.
- ✓ Stabilirea obiectivelor comunicării.
- ✓ Conceperea mesajului.
- ✓ Alegerea canalelor de comunicare.
- ✓ Stabilirea bugetului promoțional
- ✓ Elaborarea mixului promoțional.
- ✓ Evaluare



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

PLANIFICAREA AFACERII

IMPORTANȚA ȘI NECESITATEA ÎNTOCMIRII ȘI UTILIZĂRII PLANULUI DE AFACERI

Planul de afaceri este instrumentul necesar pentru:

- ✓ previzionarea afacerii;
- ✓ finanțarea întregii afaceri;
- ✓ organizarea, coordonarea și controlul proceselor implicate în demersul antreprenorial de valorificare a unei oportunități economice.

Scopurile elaborării unui plan de afaceri sunt:

- ✓ determinarea profitabilității respectivei idei de afacere;
- ✓ stabilirea principalelor elemente de natură economică, financiară, producție, management, precum și a elementelor de marketing;
- ✓ obținerea surselor de finanțare (de la bancă, atragerea de fonduri nerambursabile, atragerea unor fonduri de investiții etc).

DEFINIREA ȘI CONȚINUTUL PLANULUI DE AFACERI

Planul de afaceri este "un document care prefigurează perspectivele de evoluție a unei afaceri și potențialul de creștere a acesteia, demonstrând în detaliu fezabilitatea ideii pe care întreprinzătorul intenționează să o materializeze prin întreprinderea pe care a creat-o sau a investițiilor pe baza cărora se urmărește dezvoltarea întreprinderii.

Planul de afaceri este definit ca fiind "un document care face cunoscute resursele existente și perspectivele de dezvoltare ale unei firme și invită, în acest fel, sprijinul și cooperarea unor susținători potențiali (antreprenori, creditori și investitori)

Alte abordări tratează planul de afaceri prin prisma științei managementului. Astfel, planul de afaceri este definit ca fiind o metodă managerială de proiectare și promovare a unei afaceri noi sau de dezvoltare semnificativă a unei afaceri existente, pornind de la identificarea unei oportunități economice, prin care se determină obiectivele de realizat, se dimensionează sau/și se structurează principalele resurse și activități necesare, demonstrând că aceasta este profitabilă, că merită să fie sprijinită de stakeholder.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Conform unei alte concepții, planul de afaceri reprezintă “un instrument managerial flexibil de analiză, implementare, supraveghere și control a afacerii ce cuprinde toate etapele și resursele necesare transpunerii în practică a obiectivelor stabilite precum și un instrument de comunicare cu mediul economic, demonstrând profitabilitatea, fezabilitatea și credibilitatea demersurilor managerului sau întreprinzătorului”.

Planul de afaceri este practic un instrument managerial de acțiune, elaborat în mod logic, ce presupune o gândire de perspectivă asupra dezvoltării unei afaceri și pornind de la obiectivele acesteia, include toate acele faze și resurse care sunt implicate în atingerea lor, într-un termen prestabilit.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- ✓ un întreprinzător (omul de afaceri), care își asumă conștient anumite riscuri și doreștesă obține un anumit profit; mai multe activități care consumă resurse și care generează profit (ideea de afacere);
- ✓ un mediu în care se desfășoară aceste activități (mediul de afaceri).
- ✓ Este imperios necesar ca la baza viitoarei afaceri să stea un proces riguros de colectare și analizare a informațiilor necesare.

Aceste informații vizează:

Piața – studiul acesteia implică atât clienții, concurenții, furnizorii, intermediarii, cât și oportunitățile oferite de piața respectivă, gradul său de saturație, contextul economic etc.

Natura juridică – legislația, fiscalitatea și reglementările reprezintă aspecte importante, care trebuie luate în considerare pentru ca întregul proces să fie desfășurat fără probleme.

Resursele (financiare, materiale, umane).

- ✓ Care e suma de bani necesară pentru a demara afacerea?
- ✓ Care e necesarul de personal pentru început?
- ✓ Care sunt resursele materiale necesare?
- ✓ De ce fel de spațiu este nevoie?
- ✓ Este mai rentabilă închirierea/achiziționarea spațiului?
- ✓ Care sunt utilajele/mașinile de care e nevoie?

ETAPELE DE REALIZARE ȘI CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI

ETAPELE ÎNTOCMIRII PLANULUI DE AFACERI

În elaborarea planului de afaceri se parcurg etape distincte care pornesc de la culegerea informațiilor necesare și se finalizează cu redactarea efectivă a lui.



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Etapa 1 – Informare și documentare

Informare și documentare privind potențialul intern

În mediul de afaceri, potențialul intern se referă fie la întreprinzător, fie la starea și viabilitatea firmei.

- ✓ Dacă se referă la întreprinzător, informațiile necesare sunt:
- ✓ starea de sănătate;
- ✓ disponibilitate în asumarea riscului;
- ✓ capacitatea sa de a conduce o afacere;
- ✓ spiritul competitiv;
- ✓ nivelul de pregătire;
- ✓ abilitatea de a conduce o afacere;
- ✓ capacitatea de organizare;
- ✓ flexibilitate;
- ✓ perseverență;
- ✓ capacitate de previziune și control.

Dacă informarea vizează starea și viabilitatea firmei, sunt necesare date referitoare la

- ✓ nivelul prevăzut al rezultatelor firmei;
- ✓ nivelul efectiv realizat în perioada curentă;
- ✓ dimensiunea abaterilor (pozitive și negative);
- ✓ cauzele care au generat abaterile;
- ✓ corectarea abaterilor negative sau de susținere celor pozitive;
- ✓ nivelul performanțelor pe care firma le poate atinge în viitor;
- ✓ mijloacele și metodele prin care se pot atinge performanțele previzionate;
- ✓ resursele necesare pentru atingerea obiectivelor propuse;
- ✓ sursele de asigurare a capitalului necesar.
- ✓ informații legate de necesarul de finanțare și de modul de procurare a lor;
- ✓ informații referitoare la aspectul financiar al afacerii



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Etapa 2 – Stabilirea obiectivelor

În cadrul acestei etape se vor avea în vedere obiectivele ce urmează a fi realizate prin derularea efectivă a afacerii, dar și cele urmărite prin redactarea planului.

Obiectivele afacerii:

- ✓ valoarea investiției;
- ✓ perioada de recuperare a investiției;
- ✓ rentabilitatea;
- ✓ gradul de lichiditate a afacerii;
- ✓ perioada de rambursare credite;
- ✓ perspectiva dezvoltării afacerii

Obiectivele urmărite prin redactarea planului:

- ✓ obținerea finanțării dorite;
- ✓ perfecționarea relațiilor cu partenerii;
- ✓ atragerea de specialiști

Etapa 3 – Stabilirea cuprinsului planului de afaceri

Această activitate depinde foarte mult de contextul în care se elaborează planul

1. Prezentare generală

1.1. Prezentarea agentului economic:

- ✓ denumirea și forma juridică;
- ✓ adresa și numărul de înregistrare la Oficiul Registrului Comerțului;
- ✓ proprietarii;
- ✓ obiectul de activitate;
- ✓ prezentarea produselor sau serviciilor;
- ✓ managementul firmei.

1.2. Prezentarea afacerii:

- ✓ descrierea afacerii;
- ✓ data demarării și stadiul actual;
- ✓ prezentarea dimensiunii afacerii și a necesarului de finanțare;
- ✓ activitățile care se vor realiza după obținerea finanțării;
- ✓ prezentarea obiectivelor urmărite prin realizarea afacerii;
- ✓ impactul asupra mediului.

2. Analiza pieței



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Produsul care se va realiza sau serviciul ce se va presta:

- ✓ descriere;
- ✓ parametri economici.
- Segmentul de piață vizat:
- ✓ caracteristici;
- ✓ localizare și tendințe;
- ✓ clienți;
- ✓ concurenți.
- Strategia de comercializare:
- ✓ politicile de produs, de preț și de distribuție;
- ✓ modul de vânzare;
- ✓ modul de promovare.

3. Organizarea activității

Condițiile în care se va desfășura activitatea

Organizarea activității:

- ✓ funcționare și organizare;
- ✓ procesul de producție;
- ✓ asigurarea și controlul calității;
- ✓ manipulare și transport. Suprafețe de producție și desfacere
- ✓ caracteristici;
- ✓ gradul de asigurare a suprafețelor necesare. Echipamente și utilaje
- ✓ mijloace fixe necesare și caracteristicile lor;
- ✓ modul de achiziționare;
- ✓ regimul de exploatare;
- ✓ asistență tehnică și service. Materii



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- prime, material și mărfuri
- ✓ necesar;
- ✓ furnizori;
- ✓ cheltuieli pentru achiziționarea lor;
- ✓ ponderea cheltuielilor cu materii prime, materiale și mărfuri în costul total. Conducerea afacerii:
- ✓ echipa de conducere;
- ✓ responsabilități;
- ✓ persoana cheie;
- ✓ modul de supraveghere a personalului. Resurse umane:
- ✓ necesarul de personal;
- ✓ personalul angajat;
- ✓ structură și pregătire profesională;
- ✓ politica de salarizare și de securitate a muncii.

4. Informații financiare

Situația

actuală:

- ✓ patrimonial firmei;
- ✓ eventuale informații istorice. Situația previzionată pe 3-5 ani pentru:
- ✓ bilanț;
- ✓ contul de profit și pierderi;
- ✓ flux de numerar sau de lichidități;
- ✓ pragul de rentabilitate.

Când cuprinsul planului este stabilit de antreprenor, fără limitări sau condiționări externe, forma poate fi de exemplu astfel:

1. Sinteza:

- ✓ misiunea firmei;
- ✓ avantajul concurențial propriu;



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ vânzări și profituri previzionate;
 - ✓ necesarul de resurse;
 - ✓ eventuală procedură de rambursare a creditelor.
2. Contextul afacerii
- ✓ starea actuală a ramurii;
 - ✓ potențialul de creștere a ramurii;
 - ✓ tendințe economice;
 - ✓ particularitățile produsului.
3. Profilul afacerii
- ✓ scurt istoric al afacerii;
 - ✓ tipul de afacere;
 - ✓ organizarea;
 - ✓ factori de influență;
 - ✓ activitatea de cercetare dezvoltare;
 - ✓ procesul de producție.
4. Piața
- ✓ clienți;
 - ✓ furnizori;
 - ✓ acoperirea geografică ce poate fi realizată;
5. potențialul de creștere al segmentului de piață vizat. Planul de marketing
- ✓ publicitate
 - ✓ promovarea;
 - ✓ comercializarea;
 - ✓ studiul pieței.
6. Situația financiară
- ✓ situația istorică (bilanțul, contul de profit și pierderi și fluxul de numerar) pe ultimii 3 ani;
 - ✓ situația previzionată pe următorii 3 ani;
 - ✓ analiza pragului de rentabilitate.

7. Anexe

Etapa 5 – Redactarea planului de afaceri

Planul de afaceri poate fi redactat de la început în forma detaliată sau se poate realiza o schemă de plan ce poate fi ulterior detaliată.

Pe parcursul elaborării se vor avea în vedere scopurile care trebuie să fie atinse.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

La finalul redactării conținutului se va întocmi rezumatul sau sinteza planului de afaceri.

Etapa 6– Revizuirea și actualizarea planului de afaceri

CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI

Principalele aspecte care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

- ✓ Viziunea, misiune, strategia
- ✓ Istoric, management, resurse umane
- ✓ Analiza pieței
- ✓ Analiza costurilor de operare
- ✓ Investiții necesare
- ✓ Proiecții financiare

Totul pleacă de la viziune. Fiecare întreprinzător are o viziune, ca de exemplu:

- **să producă subansamble pe care să le vândă firmei ce obține produsul finit**
- **să fabrice încălțăminte**
- **să producă și să comercializeze produse alimentare bio**
- **să înființeze o rețea de calculatoare zonală**
- **să organizeze cursuri de perfecționare și calificare în domeniul informatic etc.** Calea pe care antreprenorul a hotărât să pornească pentru a atinge și împlini viziunea este strategia firmei sale.

Pentru a clarifica noțiunea de strategie trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- ✓ **Care este esența afacerii?**
- ✓ **Ce anume va genera bani și profit?**
- ✓ **Cum se dorește să arate produsele/serviciile?**
- ✓ **Există deja un model sau un prototip**
- ✓ **Cine vor fi clienții?**
- ✓ **Există o ofertă comparabilă pe piață?**
- ✓ **Unde se dorește să se ajungă într-un interval de 5 ani? Se vor fixa în acest sens obiective cuantificabile.**
- ✓ **Care este punctul forțe ce determină succesul?**
- ✓ **Există un consens între asociați/acționari referitor la problemele mai sus menționate?**



Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

Istoricul unei afaceri este foarte important pentru a înțelege afacerea în sine, afacerea din prezent. Iar afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinței unui om/unor oameni, apoi se dezvoltă și funcționează, conduse de acei oameni.

În ceea ce privește managementul și resursele umane, e nevoie de un program al managementului activităților, care cuprinde:

- prezentarea organigramei;
- prezentarea echipei manageriale, punctând abilitățile acesteia, cu scopul de a accentua aportul pe care echipa îl va aduce viitoarei dezvoltări a afacerii;
- Descrierea concepției manageriale și a practicilor utilizate în raport cu clienții, personalul firmei, intermediarii, societatea etc.

Cu privire la activitatea curentă, este recomandat ca antreprenorul să ofere, în cadrul planului de afaceri, informații legate de organizarea procesului de producție, programarea producției, gestiunea stocurilor etc. Astfel, el poate recurge la un program al activităților antreprenoriale:

- ✓ modalitățile de programare a aprovizionării cu materii prime, materiale, consumabile etc, în funcție de organizarea procesului de producție;
- ✓ programarea producției în timp;
- ✓ gestiunea stocurilor;
- ✓ relațiile contractuale cu furnizorii actuali și alternativele de aprovizionare;
- ✓ obiectivele privind creșterea capacității de producție.

După descrierea activității curente, antreprenorul trebuie să își dovedească abilitățile de vizionar. El trebuie să identifice mereu noi oportunități de îmbunătățire a actualelor produse/servicii, a actualelor modalități de producție, promovare, distribuție etc. În acest sens, este foarte important ca antreprenorul să se axeze pe viitoarele intenții legate de dezvoltarea afacerii.

Aceste intenții trebuie să vizeze:

- ✓ dezvoltarea actualelor produse/servicii;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ desfășurarea de noi cercetări;
- ✓ identificarea unor noi piețe/segmente de piață;
- ✓ dezvoltarea mijloacelor de promovare;
- ✓ permanenta îmbunătățire a relațiilor cu clienții;
- ✓ implementarea unor noi metode de fidelizare a clienților;
- ✓ dezvoltarea mijloacelor privind motivația personalului;
- ✓ construirea unor relații puternice cu intermediarii;
- ✓ intenția de a contribui la dezvoltarea societății, la protecția mediului înconjurător;
- ✓ dezvoltarea unor programe sociale etc. Managerul sau viitorul manager, ar trebui să-și pună întrebări de genul:

Cu ce experiență practică se vine în afacere?

- ✓ De ce cunoștințe teoretice dispune?
- ✓ Ce referințe pot fi prezentate?
- ✓ Este familia dispusă să îl sprijine?
- ✓ Dispune de mijloace financiare pentru a întreține familia în perioada dificilă de început a afacerii?
- ✓ Dispune de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea?
- ✓ Dispune de aport în natură pentru a sprijini afacerea?
- ✓ Cunoștințele/experiența lui sau a partenerului acoperă domeniile cheie ale afacerii?
- ✓ Unde va localiza sediul organizației?
- ✓ De câți angajați are nevoie?
- ✓ Ce calificări trebuie să aibă angajații?
- ✓ Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut?
- ✓ Pot fi găsite pe piața muncii specializările necesare?
- ✓ A schițat o structură organizatorică?

Întrebarea specială cu o semnificație deosebită se referă la:

Unde va fi localizată afacerea?

Amplasarea geografică a firmei este deosebit de importantă, atâta timp cât spațiul real de care este nevoie nu e utilizat doar pentru desfășurarea afacerii în mediul virtual. Afacerile online sunt singurele pentru care spațiul real este relativ lipsit de importanță. Când vine vorba însă de afaceri care se desfășoară în mod tradițional, afaceri care implică interacțiunea propriu-zisă cu clientul, alegerea unei locații favorabile reprezintă una din cheile succesului. De preferat sunt zonele (fie că vorbim la nivel de oraș/cartier/stradă etc) cu trafic intens.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Comoditatea cu care clienții din ziua de astăzi s-au obișnuit este un criteriu care îi împiedică să parcurgă o distanță prea mare pentru a putea obține produsul/serviciul dorit. Poziționarea geografică trebuie să fie cât mai aproape de segmentul țintă de clienți.

Analiza pieței

O analiză a pieței, a modului în care a evoluat în trecut și a modului în care se anticipează pe viitor evoluția acesteia, sunt pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera. Trebuie luați în considerare și factorii economici, politici, culturali, sociali, demografici, naturali și tehnologici care influențează tendințele pieței.

În ceea ce privește factorii economici, este necesar să cunoaștem:

- ✓ salariul minim/mediu realizat la nivelul economiei naționale sau la nivelul unor segmentede populație;
- ✓ prețurile produselor/serviciilor;
- ✓ veniturile populației;
- ✓ indicii prețurilor;
- ✓ rata inflației etc.

Factorii demografici dețin și ei o importanță deosebită și se referă la:

- ✓ distribuția consumatorilor după sex;
- ✓ distribuția după grupe de vârstă;
- ✓ statut matrimonial;
- ✓ ocupație;
- ✓ mediul de domiciliu (rural/urban) etc.

Întrebările privitoare la clienți:

- ✓ Cine sunt clienții? Firme sau persoane fizice?
- ✓ Au clienții nevoie de produsul/serviciul care urmează a fi distribuit?
- ✓ Sunt aceștia dispuși să încerce produsul/serviciul în detrimentul celui cu care sunt deja obișnuiți?
- ✓ Care e prețul pe care clienții sunt dispuși să îl plătească pentru a beneficia de produsul/serviciul propus de antreprenor?
- ✓ Cum se poate segmenta piața firmei?
- ✓ Cum este piața potențială împărțită din punct de vedere geografic?
- ✓ Cât de mare este volumul pieței potențiale?
- ✓ Există un plan de acțiune pentru atragerea clienților?
- ✓ Cum se intenționează să fie păstrați clienții?

Întrebările privitoare la concurență:



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ Ce se știe despre concurență?
- ✓ Câți angajați au? Ce forță de vânzare?
- ✓ Ce cote de piață au?
- ✓ Ce avantaje competitive au comparativ cu el?
- ✓ Ce strategii de preț are concurența?
- ✓ Dar strategii de comunicare/reclamă
- ✓ Cum reușesc concurenții să-și atragă și să-și păstreze clienții?

Întrebările privitoare la piață:

- ✓ Cum apreciază că vor evolua vânzările?
- ✓ Care este prognoza cererii?
- ✓ Care sunt tendințele pieței?
- ✓ Ce influență au factorii economici, demografici, culturali, politici, sociali, tehnologici asupra tendințelor pieței?

Întrebările privitoare la politici de marketing:

- ✓ Există o strategie de produs?
- ✓ Este stabilită o politică de distribuție?
- ✓ Are o politică de preț și condiții de plată?
- ✓ Este gândită o politică de imagine, de comunicare cu piața?
- ✓ Ce fel de cercetare va exista la baza viitoarelor strategii?
- ✓ Care sunt mijloacele de promovare pentru care va opta?

Analiza costurilor de operare

Această activitate reflectă înțelegerea și evidențierea costurilor de funcționare curentă a activității. Realizarea ei demonstrează înțelegerea aspectelor tehnologice, economice și manageriale ale activității curente. Demonstrează că înțelegem fluxul tehnologic, că știm de ce infrastructură de utilități avem nevoie, câți oameni trebuie să angajăm și în ce structură trebuie să îi dispunem.

Este recomandat să se țină cont de următoarele costuri:

Investiții necesare

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activități. Și, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiție nouă. Din acest motiv trebuie să se fundamenteze în mod pragmatic, onest și realist investiția. A diminua sau a ignora aspecte conexe investiției (de. Ex. Infrastructura de utilități) sau de a o supradimensiona nejustificat



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

(introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greșeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acționarilor, partenerilor, finanțatorilor.

MANAGEMENTUL FINANCIAR

De multe ori confundat cu activitatea de administrare a firmelor, managementul financiar a apărut, ca obiect individual de studiu, pe la jumătatea secolului trecut, când intensificarea industrializării și avansurile economice la nivel mondial, prin apariția de noi firme și căutarea de soluții de finanțare, au început să ridice o serie de probleme complexe privind abordarea de noi tehnici de maximizare a profitului și creșterea recompenselor acționarilor pentru capitalurile investite.

În acest scop se contura deja o nevoie tot mai acută pentru elaborarea de noi modalități și metode de obținere a informațiilor financiare necesare factorilor de decizie în luarea unor decizii corecte pentru evoluția pozitivă a activității firmei. Astfel, a luat naștere o nouă ramură a managementului concentrată pe partea financiară a activității firmei și care se ocupa de dirijarea proceselor corespunzătoare. Aceasta dirijare este orientată spre valorificarea resurselor de natura financiară în sensul conservării și creșterii valorii de piață a firmei.

Privită în ansamblu, activitatea de conducere a unei firme se poate divide în managementul proceselor și operațiunilor (așa cum este cazul, de exemplu, al conducerii producției, optimizarea resurselor umane, aprovizionării cu materii prime și materiale, vânzărilor, etc.) și în managementul financiar.

Managementul financiar poate fi privit și ca o ramură a managementului general al unei întreprinderi având misiunea de a se asigura ca firmă va beneficia de resursele financiare necesare activității și atingerii scopurilor propuse. De asemenea, această ramură a managementului are răspunderea repartizării acestor resurse din punct de vedere strategic în ariile de activitate ale unei firme și veghează la îndeplinirea obiectivelor de performanță și eficiență.

Managementul financiar poate fi definit ca o activitate de planificare, accesare, conservare și contribuție la sporirea patrimoniului și a resurselor financiare ale companiilor, aducând beneficii în cadrul creșterii competitivității pe piața prin oferirea de produse și servicii la prețuri mai bune, asigurarea oportunității unor salarii mai mari pentru angajați și realizarea unui profit convenabil care să justifice efortul investițional al acționariatului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

În cadrul funcției financiare a unei întreprinderi există o serie de activități esențiale pentru atingerea scopurilor propuse. Acestea includ:

Previziunea și prognoza financiară – care sunt activități ce țin de întocmirea bugetelor de venituri și cheltuieli pe baza cărora se va desfășura activitatea firmei pe termen mediu și lung;

Analiza financiară – care presupune o activitate de studii, estimări sau prognoze pe baza datelor avute la dispoziție privind puterea financiară a firmei și posibilitățile acesteia de a se lansa în noi operațiuni dar și privind rezultatele preconizate din punct de vedere al rentabilității și eficienței activităților și ale altor indicatori financiari, așa cum sunt, de exemplu, profitul sau cifrele de afaceri estimate pe o anumită perioadă de timp.

Desigur, în prezent, aceste analize sunt mult ușurate de folosirea softurilor specializate pentru afaceri, așa cum este și cazul ERP – ului de la CIEL, care este prevăzut cu inteligență artificială și care poate oferi, odată implementat în fluxul de activitate al unei companii, seturile de date atât de necesare pentru luarea unor decizii informate necesare creșterii afacerilor.

Coordonarea financiară presupune luarea unor decizii unitare la nivel de companie în ceea ce privește conducerea activităților din punct de vedere al finanțărilor orientate spre îndeplinirea scopurilor stabilite prin strategia adoptată.

Controlul financiar este una din activitățile esențiale din cadrul managementului financiar al unei firme deoarece este un instrument de asigurare a corectitudinii și eliminare a posibilelor erori ce pot apărea. Această activitate este apanajul departamentelor de control financiar preventiv și de gestiune.

Execuția financiară este partea managementului corespunzător care se ocupă cu implementarea și executarea acțiunilor ce privesc toate activitățile cu impact bănesc, de la operațiuni de capital și până la plățile efectuate pentru multiplele procese sau investiții ce au loc într-o firmă.

Este de la sine înțeles ca managementul financiar se află într-o foarte strânsă legătură directă cu contabilitatea firmei care, de fapt, este baza pe care se sprijină toate deciziile de natură financiară. Contabilitatea este cea care oferă întregul inventar informațional care stă în spatele oricărei direcții de acțiune decise de management. Prin intermediul programelor de contabilitate, așa cum este, de exemplu, programul CIEL Conta Pro, angajații acestui departament pot oferi la timp și într-o formă ușor inteligibilă situațiile la zi sau la anumite date precum și rapoarte și grafice pe baza cărora se poate forma o imagine reală și completă în cadrul procesului decizional.

Gestionarea financiară a unei firme în raport cu managementul general al acesteia



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Activitatea de gestiune financiară a unei firme joacă un rol crucial în managementul general al acesteia deoarece este principala activitate responsabilă cu menținerea și progresul economic și financiar al companiei.

Gestionarea financiară a unei firme implică o serie întreagă de acțiuni la nivel microeconomic. Dintre acestea, cele mai importante sunt:

Analiza

Activitățile de analiză din cadrul gestionării financiare sunt concentrate pe mai multe domenii care, în ansamblu, oferă o imagine completă a poziției firmei din punct de vedere al capacității de finanțare, al profitabilității sau a capacității de rezistență la activitatea curentă.

O primă direcție de acțiune a analizei privește echilibrul financiar al firmei care este menit să reliefeze raportul dintre activele și pasivele firmei. De maximă importanță în acest domeniu este bilanțul firmei. Însă, forma acestuia, așa cum este ea solicitată de reglementările legale în vigoare, nu oferă suficiente date privind mai ales lichiditățile de care poate dispune o firmă la un moment dat.

De aceea, în cadrul acestei analize se va încerca evidențierea activului și pasivului în funcție de gradele de lichiditate pe care le prezintă.

Diagnosticul

Diagnosticul, ca activitate din cadrul gestionării financiare a firmei, are drept scop final evaluarea stadiului de risc al companiei prin măsurători de rentabilitate a capitalurilor și evaluarea factorilor de echilibru economic și financiar.

Diagnosticarea rentabilității unei firme este de fapt un ansamblu de rapoarte care ilustrează eficiența activității companiei. Acest ansamblu cuprinde rate de marjă, rate de rotație și rate de structură a capitalurilor.

Rata de marjă sau, așa cum mai este denumită, rata de rentabilitate comercială, indică gradul de profitabilitate raportat la cifra totală de afaceri, cu alte cuvinte, la întreaga activitate de natură comercială.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Rata de rotație este un indicator care ilustrează măsura în care activele întreprinderii sunt utilizate pentru creșterea cifrei de afaceri, iar ratele de structură a capitalurilor indică echilibrul între capitalul atras și obligațiile care rezultă din asumarea acestor finanțări și se determină ca raport între rezultatele obținute de companie și capitalurile investite.

Managementul financiar al unei firme constă într-o serie de funcții de natură specială prin care se realizează gestiunea unor domenii de maximă importanță pentru activitatea companiei. Acestea sunt:

Gestiunea activelor companiei, atât a celor fixe cât și a celor circulante, curente;

Gestiunea capitalurilor de orice natură, fie ele proprii firmei, fie cele atrase prin împrumuturi sau emisiuni de acțiuni sau obligațiuni;

Gestiunea investițiilor de natura mijloacelor de producție, imobiliare sau altele asemenea ori a celor de natura financiară (de exemplu, plasamente în acțiuni și alte instrumente financiare);

Gestiunea cash-flow-ului sau a numerarului;

Gestiunea riscurilor de natura financiară mai ales în privința evitări situațiilor care pot duce la insolabilitate sau faliment, adică la dispariția firmei din circuitul economic și juridic. Managementul financiar și contabilitatea – diferențele între contabilitatea financiară și ce de gestiune

O problemă care poate naște confuzie în rândul multor antreprenori și chiar a oamenilor de afaceri mai experimentați este alăturarea noțiunilor de contabilitate financiară și contabilitate de gestiune, ambele fiind domenii de bază ale managementului financiar.

Așa cum ai văzut deja în articol, contabilitatea, în general, este activitatea pe care se sprijină întreg managementul financiar datorită informațiilor pe care acesta le furnizează și pe baza cărora se pot lua decizii la nivel înalt. Contabilitatea este, dacă vrei, un sistem de informații corecte și de primă importanță în activitatea oricărei firme. Aceste informații se împart însă în două mari fluxuri: financiare și de gestiune.

Informațiile contabile financiare sunt prelucrate de contabilitatea financiară unde ele sunt convertite și agregate în situații financiare și rapoarte. De notat că aceste informații servesc, cu precădere, jucătorii externi ai întreprinderii sau firmei cu care aceasta are relații de afaceri sau relații bazate pe obligații legale: băncile de la care firma dorește să obțină credite, furnizorii cu care firma dorește să intre în relații comerciale, investitorii care pot fi atrași să aducă infuzii de capital, autoritățile statului, etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Specifice contabilității financiare îi sunt întocmirea de rapoarte financiare pe care managementul firmei trebuie să le elaboreze la intervale regulate de timp și care cuprind: rezultatele financiare anuale, bilanțuri, fluxuri de lichidități, performanțele înregistrate, inventarieri, poziția și riscul financiar.

Informațiile contabile de gestiune, pe de altă parte, sunt folosite în lucrul zilnic pentru înregistrarea operațiunilor curente și a tranzacțiilor la care firma ia parte. Contabilitatea de gestiune, spre deosebire de cea financiară, lucrează cu o serie de rapoarte adresate mai ales uzului intern, necesare managementului companiei pentru construirea unui tablou exact în orice moment pe baza căruia se iau deciziile ce privesc viitorul firmei.

Relația dintre cele două activități de contabilitate este de la parte la întreg. Astfel, contabilitatea de gestiune este cea care oferă informația brută de bază (având ca sursă operațiunile și tranzacțiile înregistrate zilnic) care sunt prelucrate de contabilitatea financiară în vederea elaborării rapoartelor pomenite.

Desigur, diferențierile enumerate între cele două concepte nu ar trebui să te ducă cu gândul că într-o firmă există două tipuri de contabilități ce lucrează în paralel. Dimpotrivă, trebuie reținut că ambele își extrag informațiile dintr-un trunchi comun al fluxului, doar utilizarea acestora fiind oarecum diferită. Totuși, pot exista cazuri, mai ales în privința marilor corporații care, pentru eficiența activității, pot organiza departamente separate care să se ocupe cu fiecare dintre aceste două activități contabile dublate de alte compartimente cu rol de control și verificare asupra lucrărilor elaborate. Totuși, în cazul firmelor mici și chiar mijlocii, cele două activități sunt executate în cadrul aceluiași departament financiar contabil și, uneori, chiar de către o singură persoană, contabilul.

Așadar, managementul financiar este una din cele mai importante activități la nivelul unei companii care se bazează pe o structură eficientă de luare a deciziilor. Această parte decizională a conducerii firmelor are rolul crucial de a servi atât ca sursă de luare a unor decizii informate și corecte pentru evoluția pozitivă a entității cât și ca element de echilibru și control a întregului mecanism-funcțional al unui agent economic.

Proiecții financiare

Proiecțiile financiare sunt anticipări/planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cashflow) pe baza cărora se calculează, eventual, și



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

anumite rate de profitabilitate a afacerii. Proiecțiile sunt indisolubil legate de punctele c, d și e de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic și dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare sunt eronate și deci complet inutile.

În general nu pot fi propuse formate cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Însă în cazul anumitor programe de finanțare pot fi puse la dispoziția solicitanților formate cadru specifice. Orice manager - întreprinzător trebuie să-și alcătuiască planul afacerii sale. Pot fi introduse acele materiale care pot ajuta prezentarea mai bună a afacerii, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale echipei manageriale și ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienți, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive și orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.

În practică, pe lângă planul de afaceri, se poate utiliza și studiul de fezabilitate. Acesta reprezintă o metodă mai puțin complexă și mai rapidă prin care oportunitatea de afacere (ideea unei afaceri) este analizată din punct de vedere al viabilității sale. Cu alte cuvinte, acest studiu îl poate ajuta pe antreprenor să decidă dacă ideea respectivă merită sau nu efortul de a fi implementată. Studiul de fezabilitate contribuie, totodată, la diminuarea riscului la care antreprenorul se expune în momentul valorificării oportunității economice.

Se recomandă ca un studiu de fezabilitate să realizeze succesiv mai multe studii de fezabilitate, dintre care:

- ✓ Testul de fezabilitate generală (de ansamblu a activității): acesta presupune o analiză riguroasă a punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor afacerii (analiză care în literatura de specialitate poartă numele de analiză SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
- ✓ Testul de fezabilitate financiară: are drept scop determinarea capacității economice a ideii de afacere, generarea de profit.
- ✓ Testul de fezabilitate privind vânzarea cantității de produse și servicii previzionate: este necesar pentru a determina posibilele stocuri ulterioare, în cazul în care cantitatea reală vândută nu corespunde cu cea previzionată, sau, din contră, în cazul în care cantitatea reală vândută o depășește pe cea previzionată, se impun acțiuni de intensificare a procesului de producție, pentru a putea face față cererii
- ✓ Testul de fezabilitate de marketing: vizează principalele modalități de cercetare, promovare, comunicare, distribuție etc considerate a fi optime pentru ideea de afaceri data.

- ✓ Testul de fezabilitate umană sau a personalului: se referă atât la dimensiunea personalului necesar, sustenabilă din punct de vedere al resurselor materiale și financiare, cât și la pregătirea personalului, în vederea existenței unei concordanțe între obiectivele personale ale salariaților și obiectivele firmei.

V. RESURSELE UMANE ȘI MANAGEMENTUL LOR ÎN IMM-URI



Pentru fiecare post sau activitate se va elabora descrierea postului sau a activității, care să cuprindă precizarea sarcinilor ce trebuie îndeplinite, a responsabilităților, a condițiilor de muncă, precum și a relațiilor dintre activitatea respectivă și restul activităților din cadrul întreprinderii. După ce se elaborează descrierea postului se trece la stabilirea calităților personale, a calificării și experienței necesare desfășurării activității respective, acestea constituind de fapt "specificațiile postului" (sau cerințele activității) și reprezintă baza recrutării și selectării noilor angajați.

În întreprinderile mici și mijlocii este necesar că descrierea postului să fie flexibilă pentru a oferi întreprinzătorului mai multă libertate în atribuirea sarcinilor la angajații de care dispune.

În acest sens este bine să se analizeze calificările care se intenționează a se pretinde angajaților, în sensul de a nu fi exagerate, întrucât în acest caz managerul trebuie să plătească salarii mai mari.

În continuare trebuie identificate cele mai adecvate **surse pentru recrutarea angajaților**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

din întreprinderile mici și mijlocii.

Aceste surse pot fi:

1) Surse interne, adică asigurarea necesarului de personal pentru anumite activități folosind angajații actuali ai întreprinderii, aceasta contribuind la creșterea motivației angajaților care își dau seama că au șansa de a promova în cadrul aceleiași întreprinderi. Sursele interne sunt mai puțin costisitoare și mult mai eficiente, întrucât rezultatele în muncă ale persoanelor respective au fost observate și evaluate de-a lungul unei perioade de timp anterioare, ceea ce conferă stabilitate întreprinderii.

Acoperirea necesarului de personal folosind surse interne se poate face prin:

- Reciclare, adică un angajat care în prezent nu mai este capabil să-și îndeplinească sarcinile care îi revin (pentru că a crescut complexitatea acestora) este trimis la un curs de pregătire pentru a-și actualiza cunoștințele și a-l face corespunzător cerințelor;

- ✓ transfer, adică un angajat este mutat dintr-o subunitate (sau compartiment) în alta fără ca prin aceasta să i se schimbe neapărat funcția sau salariul;
- ✓ promovare, adică un angajat este mutat într-o poziție ierarhică mai mare, ceea ce presupune în mod frecvent responsabilități mai mari, o funcție mai mare și un salariu mai mare.

2) Surse externe la care se apelează pe măsură ce întreprinderea își lărgeste activitatea și are nevoie de un personal suplimentar sau în situația în care sunt necesare calificări noi, diferite de cele ale angajaților actuali. Aceste surse constau în:

- ✓ foștii angajați, care reprezintă o sursă potențială de muncitori calificați, în sensul că dacă un muncitor a plecat din întreprindere din proprie inițiativă pentru că a avut un motiv întemeiat, poate solicita ulterior reangajarea;
- ✓ prietenii și rudele actualilor angajați;
- ✓ solicitări de angajare primite din partea unor persoane;
- ✓ atragerea unor angajați de la alte întreprinderi, chiar și de la concurenți, întrucât în anumite domenii de activitate (de exemplu în comerț) persoanele sunt dispuse să-și schimbe frecvent locurile de muncă;
- ✓ atragerea unor persoane cu calificare mare care sunt absolvenți recent ai facultăților sau fac parte din anumite organizații profesionale;
- ✓ angajarea unor pensionari pentru a presta o jumătate de normă sau o normă întreagă. De fapt angajații sezonieri sau cu jumătate de normă conferă mai multă flexibilitate întreprinderii și constituie o modalitate de a reduce costurile privind angajarea.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

RECRUTAREA PERSONALULUI

După ce se cunosc sursele potențiale pentru recrutarea angajaților, managerul întreprinderii mici sau mijlocii trebuie să treacă la **recrutarea efectivă** a personalului care se poate face astfel:

- ✓ prin reclamă efectuată la panourile din fața întreprinderii, în presă sau la radio-TV;
- ✓ prin oficiile forței de muncă;
- ✓ prin recomandări date de angajații actuali pentru prieteni sau cunoștințe, modalitate care s-a dovedit a fi foarte eficientă pentru întreprinderile mici și mijlocii, întrucât angajații sunt cei mai în măsură să aprecieze cerințele față de persoanele care vor trebui să efectueze anumite sarcini;
- ✓ prin atragerea studenților care să presteze o jumătate de normă în cadrul întreprinderii, ca urmare a unor acțiuni de recrutare întreprinse la universități.

SELECȚIA PERSONALULUI

Este procesul prin care se stabilește dacă un candidat are calitățile personale necesare să satisfacă specificațiile postului respectiv. Niciodată nu poate fi găsit un angajat "perfect", care să aibă toate calitățile necesare activităților care urmează a fi prestate. De aceea managerul unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să găsească persoane ale căror aptitudini și calificări le completează armonios pe cele ale angajaților actuali.

În selecția personalului trebuie să se aibă în vedere faptul că realizările anterioare ale candidaților constituie o bază pentru performanțele viitoare ale acestora. Cantitatea de informație care trebuie colectată despre fiecare candidat depinde de natura posturilor.

Procesul de selecție a personalului se poate derula în următoarele etape:

Completarea de către candidat a formularelor tip pentru cererea de angajare. Prin aceasta se obțin informații generale asupra candidatului privind: datele personale, pregătirea profesională, experiența în muncă (locurile de muncă avute, funcțiile deținute, motivele părăsirii locurilor de muncă anterioare), persoanele care pot da recomandări (relații) asupra candidatului.

Interviul preliminar al candidatului care dă posibilitatea managerului să-și facă o imagine generală asupra pregătirii, personalității și cunoștințelor candidatului referitoare la muncă ce urmează a fi prestată. Foarte mulți candidați sunt eliminați încă din această etapă pentru că nu corespund sub aspectul pregătirii sau experienței.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Testarea care urmărește verificarea inteligenței, aptitudinilor, capacității de muncă și de performanță ale candidatului, pentru a vedea în ce măsură acesta se poate adapta la noile sarcini de muncă.

Consultarea persoanelor care pot da informații sau recomandări referitoare la candidați. Dacă respectivul candidat are sau a avut anterior un loc de muncă, atunci cu permisiunea acestuia se poate consulta managerul de la întreprinderea respectivă asupra rezultatelor și comportamentului în muncă a candidatului.

Interviul de selecție prin care managerul urmărește să cunoască în detaliu candidatul. Eficiența interviului depinde de abilitatea celui care îl conduce. Dar un manager își poate îmbunătăți aptitudinile de a conduce un interviu dacă are în vedere următoarele recomandări:

- ✓ întrebările care urmează a fi puse să fie fixate (sau cel puțin schițate) în prealabil;
- ✓ să acorde întreaga atenție candidatului;
- ✓ atmosfera să fie calmă;
- ✓ candidatul trebuie ascultat cu atenție, fără a se face evaluarea verbală a afirmațiilor acestuia;
- ✓ nivelul discuției trebuie adaptat candidatului
- ✓ să fie urmărite cu atenție modul de exprimare și manierele candidatului, vestimentația acestuia, dacă acestea sunt importante pentru muncă ce urmează a fi prestată.

Examenul medical prin care se constată dacă starea sănătății candidatului este adecvată muncii pe care el urmează să o presteze și se previne contaminarea celorlalți angajați.

Stabilirea ofertei de muncă, ce se referă la faptul că unui candidat care a trecut cu succes prin toate etapele anterioare i se prezintă postul de muncă, condițiile de muncă și nivelul salariului. Candidații care sunt considerați respinși trebuie anunțați despre aceasta într-o manieră politicoasă și în timp util.

Complexitatea desfășurării procesului de selecție depinde de natura posturilor. Astfel pentru posturile care necesită angajați calificați procesul de selecție trebuie să cuprindă toate etapele menționate.

Dacă posturile necesită personal necalificat sau cu calificare redusă, atunci procesul de selecție este suficient să cuprindă următoarele etape: completarea formularelor tip pentru cerere, interviul preliminar, testarea aptitudinilor, examenul medical și stabilirea ofertei de muncă.

PERFEȚIONAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE, COMUNICAREA ȘI MOTIVAREA ANGAJAȚILOR ÎN IMM-uri



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Funcționarea continuă și eficientă a unei întreprinderi mici sau mijlocii depinde între alți factori și de: aptitudinile angajaților, perfecționarea pregătirii profesionale a acestora și motivarea în muncă.

Perfecționarea pregătirii profesionale trebuie să vizeze atât angajații mai recentți pentru a preveni anumite greșeli în prestarea muncii lor, cât și angajații cu vechime în întreprindere pentru a-i ajuta să se adapteze cerințelor în schimbare ale muncii lor.

Perfecționarea pregătirii profesionale a angajaților are efecte care se concretizează în:

- ✓ creșterea productivității muncii;
- ✓ reducerea fluctuației în muncă;
- ✓ creșterea veniturilor angajaților;
- ✓ reducerea costurilor privind funcționarea utilajelor și a celor cu materiile prime

PREGĂTIREA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR CU FUNCȚII OPERATIVE

Se poate desfășura în întreprinderile mici și mijlocii pe următoarele căi:

- a) **Pregătirea la locul de muncă** care constă în realizarea sarcinilor de muncă ce revin unei persoane sub supravegherea unui muncitor calificat sau a unui manager. Astfel în timp ce persoana respectivă învață cum să-și exercite atribuțiile care îi revin, acționează totodată ca un angajat obișnuit, contribuind la realizarea produselor sau prestarea serviciilor care constituie obiectul de activitate al întreprinderii.

Această modalitate de pregătire a angajaților presupune următoarele:

- ✓ a spune muncitorului cum trebuie să acționeze;
- ✓ a spune ce sarcini de muncă are;
- ✓ a arăta cum să acționeze;
- ✓ a da posibilitatea să-și presteze munca sub supravegherea celui care îl pregătește;
- ✓ a spune și a-i arăta ce a făcut bine și ce a greșit, precum și modalitatea de acorecta greșelile;
- ✓ repetarea executării aceluiași sarcini până când muncitorul le însușește corespunzător. Avantajele acestei forme de pregătire sunt legate de faptul că producția continuă să se desfășoare pe întreaga durată a pregătirii, iar cheltuielile generate de rebuturi și remanieri se diminuează.

- b) **Pregătirea de ucenicie** care îmbină teoria cu practică și se recomandă a se aplica în cazul muncitorilor calificați

- c) **Pregătirea mixtă** care îmbină instruirea în cadrul unei instituții de învățământ (liceal sau superior) cu pregătirea la locul de muncă în cadrul unei întreprinderi mici



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

sau mijlocii. Ea se aplică în special studenților, prin aceasta oferindu-le șansa de a se convinge dacă le-ar place să lucreze în întreprinderea respectivă.

PREGĂTIREA ANGAJAȚILOR CARE URMEAZĂ SĂ OCUPE FUNCȚII MANAGERIALE

În cadrul IMM-urilor, această activitate prezintă anumite aspecte particulare, deoarece un angajat care are rezultate bune la nivel managerial nu este sigur că va putea fi și un bun manager, cunoștințele necesare la cele două nivele de management diferind foarte mult. În derularea procesului de pregătire a managerilor, în atenția managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să se afle următoarele probleme: să determine nevoia pentru pregătire, diferențiat pe persoane;

- ✓ să stabilească un plan al pregătirii care să cuprindă: modalitățile concrete de pregătire (de exemplu atribuirea unor sarcini suplimentare sau a unor sarcini temporare în alte domenii de activitate), orarul pregătirii (când să înceapă și cum să sederuleze în timp);
- ✓ să se consulte sistematic cu angajații pentru a vedea în ce măsură nevoile lor de pregătire sunt satisfăcute.

COMUNICAREA ȘI MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

Practica a dovedit faptul că întreprinderile mici și mijlocii care acționează cu succes practică relații umane foarte bune. Relațiile umane implică interacțiunea angajaților din cadrul întreprinderii. Deși managementul și leadershipul se confundă deseori, totuși sunt diferențe semnificative între ele.

Leadershipul exprimă abilitatea unei persoane de a-i influența pe alții, formal sau informal, în scopul atingerii obiectivelor întreprinderii. Managementul necesită folosirea leadershipului, dar include totodată și celelalte funcții: planificarea, organizarea, recrutarea și selecția angajaților, respectiv controlul.

Leadershipul este important mai ales pentru întreprinderile mici și mijlocii, întrucât în absența lui managerii nu-i pot determina pe angajați să se străduiască în atingerea obiectivelor întreprinderii și a celor personale. Există mai multe stiluri de leadership, între care cele mai frecvent utilizate sunt următoarele:

Participativ - care implică participarea angajaților ca indivizi sau ca un grup la stabilirea obiectivelor întreprinderii, a strategiilor și a sarcinilor de muncă.

Autocratic - caracterizat prin faptul că managerii iau singuri majoritatea deciziilor fără a se consulta cu angajații și se poate aplica în situații în care nu sunt admise erori.

Permisiv - managerii dau posibilitatea angajaților să acționeze aproape cum doresc ei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Este greu a aprecia care dintre aceste stiluri de leadership este cel mai recomandabil pentru întreprinderile mici și mijlocii. Practica a dovedit că nici unul dintre ele nu este ideal, opțiunea depinzând de situație și de persoanele implicate.

În majoritatea cazurilor managerii întreprinderilor mici și mijlocii folosesc concomitent mai multe stiluri de leadership, în sensul că în anumite probleme iau decizii singuri și le comunică apoi subordonaților, iar alții stabilesc anumite limite și dau posibilitatea angajaților să acționeze cum doresc ei în cadrul acestora.

Felul în care un manager acționează la un moment dat depinde de următorii factori:

- ✓ situația din momentul în care managerul trebuie să acționeze;
- ✓ pregătirea, aptitudinile și preferințele managerului;
- ✓ aptitudinile și atitudinea angajaților.

Comunicarea este procesul de transfer a ideilor și informațiilor de la o persoană la alta și constituie o sarcină importantă a managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii. Practica a dovedit că din timpul unui manager, comunicațiile verbale ocupă 80%. Comunicarea prezintă importanță întrucât angajații doresc și au nevoie să știe ce se întâmplă în cadrul întreprinderii pentru a-și putea desfășura activitatea în mod corespunzător. Un studiu efectuat asupra unui grup de angajați a pus în evidență cele mai importante informații care îi preocupă și a căror ierarhizare este: programul de stimulare materială, metodele de salarizare, planul strategic al întreprinderii, modalitățile de creștere a productivității muncii.

În majoritatea cazurilor managerii întreprinderilor mici și mijlocii folosesc concomitent mai multe stiluri de leadership, în sensul că în anumite probleme iau decizii singuri și le comunică apoi subordonaților, iar alții stabilesc anumite limite și dau posibilitatea angajaților să acționeze cum doresc ei în cadrul acestora.

Felul în care un manager acționează la un moment dat depinde de următorii factori:

- ✓ situația din momentul în care managerul trebuie să acționeze;
- ✓ pregătirea, aptitudinile și preferințele managerului;
- ✓ aptitudinile și atitudinea angajaților.

Motivația este procesul prin care managerii îi determină pe angajați să lucreze foarte bine, dându-le motive pentru aceasta. De fapt managerii întotdeauna motivează angajații, cu toate că uneori nu sunt conștienți că o fac. Astfel dacă managerul le dă angajaților un motiv pentru a lucra mai bine, înseamnă că el generează o motivație pozitivă. Dimpotrivă, dacă managerul spune sau face ceva care îi enervează pe angajați, atunci aceștia vor reacționa negativ, cu consecințe nefavorabile asupra rezultatelor activității lor. Rezultatele în muncă ale angajaților



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

depind de abilitatea lor de a munci, de folosirea motivației pozitive și de gradul în care munca satisface așteptările angajaților.

Principalele modalități de motivare a angajaților aplicabile în întreprinderile mici și mijlocii sunt:

- ✓ Stimularea bănească
- ✓ Aprecierea obiectivă
- ✓ Asigurarea participării angajaților la luarea deciziilor
- ✓ Folosirea cercurilor de calitate
- ✓ Îmbogățirea conținutului muncii
- ✓ Folosirea managementului prin obiective
- ✓ Programul de muncă flexibil
- ✓ Aplicarea sistemului de muncă "zero defecte"

Pregătirea la locul de muncă care constă în realizarea sarcinilor de muncă ce revin unei persoane sub supravegherea unui muncitor calificat sau a unui manager. Astfel în timp ce persoana respectivă învață cum să-și exercite atribuțiile care îi revin, acționează totodată ca un angajat obișnuit, contribuind la realizarea produselor sau prestarea serviciilor care constituie obiectul de activitate al întreprinderii.

Această modalitate de pregătire a angajaților presupune următoarele:

- ✓ a spune muncitorului cum trebuie să acționeze;
- ✓ a spune ce sarcini de muncă are;
- ✓ a arăta cum să acționeze;
- ✓ a da posibilitatea să-și presteze munca sub supravegherea celui care îl pregătește;
- ✓ a spune și a-i arăta ce a făcut bine și ce a greșit, precum și modalitatea de a corectă greșelile;
- ✓ repetarea executării aceluiași sarcini până când muncitorul le însușește corespunzător.

Avantajele acestei forme de pregătire sunt legate de faptul că producția continuă să se desfășoare pe întreaga durată a pregătirii, iar cheltuielile generate de rebuturi și remanieri se diminuează.

Pregătirea de ucenicie care îmbină teoria cu practică și se recomandă a se aplica în cazul muncitorilor calificați.

Pregătirea mixtă care îmbină instruirea în cadrul unei instituții de învățământ (liceal sau superior) cu pregătirea la locul de muncă în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii. Ea se



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

aplică în special studenților, prin aceasta oferindu-le șansa de a se convinge dacă le-ar place să lucreze în întreprinderea respectivă.

VI. Comunicare și relații interpersonale

Comunicarea este procesul de împărtășire a unor informații prin utilizarea unor semne, semnale, simboluri, pentru a transmite și pentru a primi mesaje. Oamenii comunică idei, semnificații, emoții, sentimente etc

O comunicare interpersonală eficientă într-o organizație se desfășoară între persoane, nu între funcții, astfel putem identifica trei tipuri principale de relații între angajați:

- ✓ relația interpersonală,
- ✓ relația amicală
- ✓ relația oficială

Comunicarea organizațională

O organizație care își însușește principiile dezvoltării organizaționale va trebui să optimizeze relațiile interumane prin îmbunătățirea comunicării interne. Procesul presupune:

- ✓ dezvoltarea unei strategii de comunicare internă,
- ✓ utilizarea corectă și eficientă a mecanismelor de comunicare internă,
- ✓ îmbunătățirea permanentă a mecanismelor de comunicare internă.

Dezvoltarea strategiei pentru comunicare internă este necesară pentru a stabili obiective clare în domeniu și priorități pentru atingerea acestora. Scopul ei este:

- ✓ să dea un înțeles clar procesului de schimbare,
- ✓ să câștige atașamentul angajaților față de schimbarea propusă,
- ✓ să minimizeze neînțelegerile și dezinformarea
- ✓ să tempereze îngrijorarea excesivă
- ✓ să ajute la înțelegerea schimbării propuse atât la nivelul indivizilor cât și al echipelor

Impactul unei bune strategii de comunicare internă duce la:

- ✓ creșterea încrederii angajaților în comunicare;
- ✓ angajații înțeleg și pot explica obiectivele organizației și știu cum trebuie să contribuie la realizarea acestora;
- ✓ angajații se simt încurajați să se implice în luarea deciziilor la un nivel corespunzător rolului lor;
- ✓ angajații se simt parte a unei echipe care împărtășește obiective și valori comune



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Comunicarea de sus în jos (dinspre conducere spre angajați) este utilizată pentru a informa și explică, pentru a convinge și insufla încredere și indica direcția de acțiune.

Comunicarea de jos în sus (dinspre angajați spre conducere) constă în feedbackul angajaților privind obiectivele propuse și deciziile luate, precum și așteptările lor.

Comunicarea orizontală are loc între angajații din diferite compartimente, managerii diverselor divizii etc. Poate fi formală sau informală, contribuie la circulația informației și experienței dobândite între diversele compartimente ale organizației.

Conducerea trebuie să dovedească angajament față de acest obiectiv și să vegheze ca acesta să fie împărtășit de toate verigile organizaționale.

Conducerea organizației are datoria:

- ✓ să se asigure că există o strategie de comunicare cu angajații,
- ✓ să desemneze o persoană pentru coordonarea comunicării și să aloce resursele necesare pentru elaborarea și implementarea acestei strategii;
- ✓ să se asigure că toți managerii dispun de toate informațiile necesare pentru a le comunica angajaților

STILURI DE COMUNICARE

STILUL PASIV - tendința de a se ascunde, de a fugi mai mult decât a înfrunta oamenii. Se poate manifesta printr-un exces de amabilitate și conciliere, prin tendința de a amâna luarea unor hotărâri și adesea prin imposibilitatea luării acestora, însoțită de cedarea către alții a dreptului de a decide. La baza acestor manifestări stă o teamă de a nu fi judecat de ceilalți, ca și supărarea intensă resimțită în cazul unui eventual eșec - pentru a le evita individul preferă să se supună hotărârii celorlalți.

STILUL AGRESIV - tendința de a fi mereu în față, de a avea ultimul cuvânt, de a se impune cu orice preț, chiar cu prețul lezării și supărării altor persoane. Pentru a domina, orice mijloc pare a fi utilizabil - înfricoșarea, contrazicerea, umilirea, compromiterea celorlalți, atitudinile și comportamentele șocante, răzbunarea, asumarea unor riscuri excesive. Această atitudine stimulează agresivitatea și antipatia partenerilor și are ca efect pentru persoana în cauză sentimentul de a nu fi iubită, respectată și apreciată, fapte ce o fac și mai agresivă - se crează un adevărat cerc vicios al agresivității.

STILUL MANIPULATOR - preferința pentru un rol de culise, tendința de a aștepta clipa prielnică pentru a ieși la lumină și a se pune în valoare, tendința de a căuta intenții ascunse în spatele



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

oricăror afirmații ale celorlalți. Persoana evită să spună deschis ceea ce gândește, își schimbă opiniile după cele ale interlocutorului, îi place să fie în preajma celor mari și puternici (ca o compensare a propriilor slăbiciuni) sperând să obțină beneficii din vecinătatea cu aceștia. Persoanele din această categorie urmăresc ca ceilalți să facă ceea ce ar dori ele, dar acest lucru să nu presupună confruntări deschise. Adesea aceste persoane "joacă roluri" diverse.

STILUL ASERTIV - capacitatea de autoafirmare, de exprimare onestă, directă și clară a opiniilor și a drepturilor proprii fără agresivitate și fără a-i leza pe ceilalți; capacitatea urmării propriilor interese fără încălcarea nevoilor celorlalți. Persoană știe să asculte și este dispusă să înțeleagă, știe să fie ea însăși (fără simulări și "jocuri de rol") și să se bazeze pe sine. Este cea mai bună atitudine pentru că permite atingerea scopurilor propuse fără a provoca resentimentele celorlalți și chiar câștigându-le adesea simpatia.

Ghid pentru comunicare

Fii la obiect:

- ✓ Formulează clar ideea și motivul de îngrijorare;
- ✓ Folosește un limbaj simplu și direct.
- ✓ Exprimă sentimentele:
- ✓ Folosește mesaje de tip "eu"

Vorbește în numele tău.

- ✓ Exprimă verbal sentimentele;
- ✓ Vorbește cu o voce calmă;
- ✓ Nu face presupuneri.
- ✓ Folosește încurajările:
- ✓ Privește-l în ochi;
- ✓ Spune-i concret ce a făcut;
- ✓ Folosește mesaje de tip "eu" ca să spui cum te simți.

Verifică ceea ce simte sau gândește celălalt:

- ✓ Ascultă cu atenție, nu-l grăbi;
- ✓ Pune întrebări când nu înțelegi;
- ✓ Repetă ce ai auzit și întreabă dacă ai înțeles bine;
- ✓ Pune mai multe întrebări.
- ✓ Fii clar și specific:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ✓ Evită propozițiile lungi sau introducerile;
- ✓ Fii direct atunci când soliciți celuilalt să facă ceva;
- ✓ Concentrează-te la fiecare subiect pe rând, nu la mai multe deodată

Organizațiile de succes se concentrează pe comunicarea bună cu toate părțile interesate interne și externe. Menținând oamenii informați despre diferite activități de afaceri, puteți limita neînțelegerile, clarificați obiectivele și îmbunătățiți productivitatea. Când comunicați cu părțile interesate, asigurați-vă că vă adaptați comunicarea în funcție de nevoile publicului dvs. și de cunoștințele actuale.

Înțelegeți beneficiile comunicării cu părțile interesate

Comunicarea eficientă poate îmbunătăți operațiunile de afaceri la mai multe niveluri. Unele dintre beneficiile comunicării cu părțile interesate includ:

- ✓ Reducerea neînțelegerilor în jurul produselor, serviciilor și proiectelor
- ✓ Asigurarea respectării termenelor și a bugetelor
- ✓ Clarificarea așteptărilor de la părțile interesate
- ✓ Reducerea conflictelor între grupurile de părți interesate
- ✓ Creșterea angajamentului și a investițiilor din partea părților interesate

Prin comunicarea eficientă cu toate părțile interesate, organizația dvs. poate nu numai să îmbunătățească operațiunile interne cu angajații, dar vă puteți influența și relația cu părțile interesate externe.

Primul pas către o comunicare eficientă este identificarea clară a publicului țintă. Care sunt părțile interesate cu care trebuie să comunicați? Părțile interesate interne pot include angajați din prima linie, manageri de departamente, lideri de echipă și directori de companie.

Părțile interesate externe includ:

- ✓ clienți
- ✓ furnizori
- ✓ producători
- ✓ parteneri de afaceri
- ✓ investitorilor
- ✓ mass-media
- ✓ membrii comunității

Stabiliți obiective clare de comunicare



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Comunicarea eficientă necesită stabilirea clară a obiectivelor. Este esențial să înțelegi scopul comunicării dvs. Încercați să informați oamenii despre informații noi sau încercați să-i convingeți să ia măsuri? Doriți să clarificați o neînțelegere sau doriți să oferiți feedback? Cunoșcându-vă obiectivele, vă puteți pregăti mai bine mesajul și puteți identifica modul potrivit de comunicare.

De exemplu, dacă doriți să spuneți clienților potențiali despre o nouă vânzare pe care o are magazinul dvs., scopul dvs. nu este pur și simplu să îi informați despre promoție. Scopul tău, în acest caz, este să-i convingi pe potențiali să ia măsuri: să-ți cumperi produsele. Cunoașterea acestui obiectiv final va afecta totul, de la cuvintele pe care le folosiți până la modul în care comunicați.

Indiferent de cât de informală poate fi comunicarea dvs., este important să vă pregătiți înainte de a vorbi cu părțile interesate. În acest fel, nu pierzi timpul și resursele descoperind mesajul tău pe loc. Fă-ți timp pentru a înțelege ce informații critice trebuie să audă publicul tău. Ce știi ei deja? Unde sunt lacunele lor de cunoștințe? Acest lucru vă va ajuta să vă asigurați că comunicați informațiile potrivite la momentul potrivit.

Dacă vă întâlniți cu managerii de departament despre actualizările proiectelor, dar toate părțile interesate au deja cele mai recente informații, ați putea să le pierdeți timpul și să le scădeți productivitatea. În loc să treceți peste actualizările pe care le cunosc deja, puteți folosi timpul pentru a depăna problemele proiectului, deoarece toate părțile interesate critice vor fi în cameră. Acest tip de pregătire este important pentru creșterea productivității la locul de muncă.

Ori de câte ori este posibil, este vital să le spuneți părților interesate despre ce veți discuta în avans, astfel încât aceștia să aibă timp să se pregătească.

Evitați să utilizați termeni prea tehnici sau jargonul din industrie dacă publicul dvs. țintă nu înțelege acest lucru. În schimb, folosiți termeni cu care sunt familiarizați și pe care să îi folosească confortabil. Acest lucru ajută la reducerea neînțelegerilor și vă clarifică obiectivele.

Dacă vorbiți cu clienți potențiali despre o caracteristică tehnică a produsului dvs., de exemplu, luați în considerare cât de multe știe deja prospectul. Dacă nu au cunoștințe tehnice, informațiile pot fi irelevante pentru ei. În schimb, veți putea comunica mai bine dacă vă concentrați pe beneficiile acelor caracteristici în limbajul de zi cu zi, mai degrabă decât pe specificațiile lor tehnice.

Asigurați-vă că țineți cont de diferențele culturale atunci când comunicați. Unele culturi sunt mai directe în conversațiile lor, în timp ce altele sunt mai blânde. În unele culturi, contactul vizual și gesturile agresive ale mâinii sunt normale, în timp ce în altele sunt descurajate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Este important să selectați modul potrivit de comunicare pentru a vă atinge obiectivul. Este posibil să nu aveți nevoie de o întâlnire personală cu un angajat dacă obiectivul dvs. poate fi îndeplinit folosind un mesaj instantaneu rapid, de exemplu. Luați în considerare și nevoile părților interesate. Asigurați-vă că comunicarea este convenabilă pentru ei. Încercați să oferiți stimulare vizuală în timpul prezentărilor lungi și a documentelor text lungi. Împărțiți textul cu fotografii, imagini, diagrame și videoclipuri pentru a vă captiva publicul.

Atunci când aveți de-a face cu potențiali și clienți, este important să încercați să le captați atenția fără a ocupa prea mult timp. În loc să trimiteți un e-mail cu mai multe paragrafe, încercați să trimiteți un e-mail mai scurt, care să conțină marcatori. Acest lucru face conținutul mai ușor de citit și poate îmbunătăți cantitatea de informații pe care o digeră potențialii dvs.

Acordați atenție dinamicii audienței

Comunicarea eficientă necesită o atenție atentă la indiciile nonverbale. Concentrați-vă pe limbajul corpului partenerului dvs. de comunicare, contactul vizual, tonul vocii și gesturile mâinilor.

Ajustați-vă comunicarea în funcție de modul în care reacționează publicul. De exemplu, dacă vă întâlniți cu investitori și vă prezentați planul de afaceri, acordați atenție modului în care aceștia răspund. Dacă expresiile lor faciale par confuze, clarifică-ți punctele. Dacă par iritați, poate fi necesar să dezamorsați tensiunea sau să creșteți viteza prezentării. Poate fi necesar să vă ajustați propriul ton al vocii sau limbajul corpului pentru a ajuta publicul să se simtă mai în largul dvs. și să se concentreze pe prezentarea dvs.

De exemplu, după o întâlnire de echipă, asigurați-vă că trimiteți proces-verbal de întâlnire părților interesate. Acest lucru îi ajută pe cei care au elemente de acțiune să vadă termenele limită și alte detalii relevante. Cei care nu au putut să participe la întâlnire pot ajunge din urmă la orice afacere importantă

Dacă vă întâlniți cu potențiali client la un stând de expoziție, de exemplu, asigurați-vă că le luați cartea de vizită, astfel încât să îi puteți contacta pentru a-ți continua conversația. Amintiți-le de beneficiile produsului dvs. și începeți să construiți încredere prin împărtășirea experienței dvs. în industrie. Solicitați în mod regulat feedback

Părților interesate dintr-o organizație ne oferă rapid feedback ceea ce este un mare beneficiu. Părțile interesate externe sunt, de asemenea interesate să-și ofere perspectivele asupra afacerii dvs. Includeți sondaje regulate de comunicare pentru angajații dvs., astfel încât aceștia să aibă ocazia să își spună părerea. Puteți face sondajele anonime, astfel încât



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

oamenii să se simtă confortabil să fie sinceri. De asemenea, puteți cere feedback direct de la părțile interesate importante în timpul întâlnirilor.

Pentru stakeholderii externi, luați în considerare trimiterea de scurte chestionare prin e-mail în care clienții potențiali, clienții și partenerii au posibilitatea de a-și împărtăși cunoștințele despre materialele dvs. de marketing și comunicare. Asigurați-vă că ați învățat din feedback-ul primit și să îl încorporați în afacere, acolo unde este posibil. De exemplu, dacă în prezent trimiteți oferte prin e-mail o dată pe săptămână și majoritatea respondenților au spus că este prea des, este posibil să luați în considerare și să reduceți numărul mesajelor. Îmbunătățiți-vă comunicarea concentrându-vă pe ceea ce doresc părțile interesate.

VI. MANAGEMENTUL RISCULUI

Managementul riscurilor cuprinde procesele de efectuare a planificării, identificării, analizei, planificării răspunsurilor, monitorizării și controlului riscurilor în cadrul unui proiect. Obiectivele managementului riscurilor în afaceri sunt majorarea probabilității și impactului evenimentelor pozitive și reducerea probabilității și impactului evenimentelor negative.

Riscul este un eveniment sau o condiție incertă care, dacă apare, are un efect pozitiv sau negativ asupra unuia sau mai multor obiective ale proiectului cum ar fi conținutul, programul de execuție, costul și calitatea. Un risc poate avea una sau mai multe cauze și, dacă apare, acesta poate avea unul sau mai multe efecte. O cauză poate fi o cerință, ipoteza, constrângere sau o condiție care creează posibilitatea unor efecte negative sau pozitive.

Identificarea riscurilor este procesul de determinare a riscurilor care pot afecta proiectul și de documentare a caracteristicilor acestora. Principalele beneficii ale acestui proces sunt documentarea riscurilor existente, dar și cunoștințele și abilitățile pe care le dobândește echipa proiectului prin anticiparea evenimentelor.

Procesul de identificare a riscurilor conduce la completarea Registrului Riscurilor. Acesta este un document în care sunt înregistrate rezultatele analizei de risc și planificarea răspunsurilor la riscuri.

Lista riscurilor identificate - riscurile identificate sunt descrise cât mai detaliat posibil. Pentru descrierea riscurilor se poate utiliza o structură simplă folosind detaliile riscurilor, de exemplu: poate interveni un **EVENIMENT** care cauzează un **IMPACT**, sau dacă există o **CAUZĂ**, poate apărea un **EVENIMENT** care conduce la un **EFACT**.

Lista răspunsurilor potențiale - răspunsurile potențiale față de un risc pot fi identificate uneori în timpul procesului „Identificarea riscurilor”. Dacă sunt identificate în acest proces, răspunsurile trebuie să fie utilizate ca intrări în procesul „Planificarea răspunsurilor la riscuri”.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Planificarea răspunsurilor la riscuri

Cele patru strategii de tratare a riscurilor negative sau a amenințărilor sunt:

Evitarea („avoid”) - este o strategie de răspuns la risc prin care echipa de proiect acționează pentru a elimina amenințarea sau pentru a proteja proiectul de impactul său. De obicei implică schimbarea planului de management al proiectului pentru a elimina complet amenințarea.

Transferul - este o strategie de răspuns la risc prin care echipa de proiect transferă impactul negativ al amenințării, împreună cu responsabilitatea răspunsului, către un terț.

Diminuarea („mitigate”) - este o strategie de răspuns la risc prin care echipa de proiect acționează pentru a reduce probabilitatea de apariție sau impactul unui risc. Aceasta implică reducerea probabilității și/sau impactului unui risc negativ pentru a se înscrie în limitele fixate acceptabile.

Acceptarea - este o strategie de răspuns la risc prin care echipa de proiect decide să recunoască riscul și să nu întreprindă nicio acțiune decât dacă acesta apare. Această strategie este adoptată atunci când nu este posibil sau este inefficient din punct de vedere al costurilor, ca un risc specific să fie tratat.

Cele patru strategii de tratare a oportunităților sunt:

Exploatarea („Exploit”) - poate fi selectată pentru riscurile cu impact pozitiv atunci când organizația dorește să se asigure că oportunitatea este realizată. Această strategie caută să elimine incertitudinea asociată cu un anumit risc pozitiv, asigurându-se că oportunitatea are loc cu certitudine.

Intensificarea („Enhance”) - este utilizată pentru a crește probabilitatea și/sau impactul pozitiv al unei oportunități. Identificarea și maximizarea generatorilor importanți ai acestor riscuri cu impact pozitiv pot duce la creșterea probabilității apariției lor.

Partajarea („Share”) – împărțirea unui risc pozitiv implică alocarea integrală sau parțială a responsabilității oportunității către o terță parte care poate cel mai bine să capteze oportunitatea în beneficiul proiectului.

Acceptarea - reprezintă disponibilitatea de a profita de oportunitate atunci când apare, dar fără a o urmări în mod activ.

Succes!

Gabriela Mocanu – Expert Business Center SRL

“Fii atât de bun în ceea ce faci încât oamenii să nu te poată ignora.” - Robin Sharma



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

BIBLIOGRAFIE

- Lavinia Luță, Planul de afacere al firmei de construcții, în managementul producției de construcții, Ed. Sylvi, București.
- Adaptare după Hisrich, & Peters (2002:39), 2002, Olsen 1994:4.
- Ovidiu Nicolescu, Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte, metode, aplicații, studii de caz, Ed. Economică, 2001.
- Victor Radu & colectiv, Planul de afaceri, Ed. Mărgăritar, 2004.
- Costache Rusu, Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Ed. Logos, Chișinău
- Eugen Avram, Cary L. Cooper: Psihologie organizational-manageriala
- Alexandru MIU, Mari succese in afaceri, Editura All, 1999
- Bill GATES, @faceri cu viteza gandului, Editura Amaltea, 2000
- Corneliu RUSSU, Managementul intreprinderilor mici si mijlocii, Editura Expert, 1996
- Manfred KETS de VRIES, Leadership – arta si maiestria de a conduce, Editura CODECS, 2000
- Marcel COZMA, Business English, Engleza Comerciala, Editura Cib Press
- Al. RIES et Laura REIS, Cele 22 de legi imuabile ale brandingului, Editura CurierMarketing, 2003
- Wikipedia

SURSE:

www.aippimm.ro

www.mdrap.ro

www.fonduri-ue.ro

