



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa prioritară 6 Educație și competențe

Obiectiv specific: OS.6.7, 6.9, 6.10

Titlul proiectului: "EU – ANTREPRENOR – creșterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de studii de licență prin inovare antreprenorială"

Contract POCU/379/6/21/ cod proiect 125144

Activitatea 3.2. Proiectarea și actualizarea unui curriculum complementar antreprenorial inovativ (3 cursuri oferte educaționale validate/ autorizate/ implementate) adresate studenților din anii terminali ai ciclului de licență din învățământul terțiar universitar

CURS COMPLEMENTAR

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 1 - Conceptul de antreprenoriat

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.

★ **Antreprenoriatul**, constituie în primul rând o activitate pusă în slujba obiectivelor organizației, având ca *principal scop maximizarea profitului*.

Definițiile existente despre antreprenoriat fac adesea referire la rolul funcțional al antreprenorilor și includ coordonare, inovare, neutralizarea incertitudinii, furnizare de capital, luare a deciziilor, proprietate și alocare a resurselor.

Una din multiplele **definiții** propuse pentru antreprenoriat este următoarea: „**un proces prin care indivizi și grupuri mobilizează un ansamblu unic de resurse pe care le utilizează pentru a crea valoare și a exploata oportunitățile existente pe piață.**”

Definiția propusă are mai multe **implicații**:

◆ **Antreprenoriatul este un proces**, o serie de activități și nu o activitate extraordinară sau supranaturală destinată doar unor oameni predestinați. Activitățile antreprenoriale implică o serie de competențe și abilități care pot fi învățate și pot fi aplicate oricărui context organizațional (poți să fii antreprenor inclusiv ca angajat);

◆ **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;





UNIUNEA EUROPEANĂ



◆ **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;

◆ **Activitatea antreprenorială vizează exploatarea diferitelor oportunități** de către cei care sunt deschiși și pregătiți să le întâmpine, adică de către antreprenori.

★ Pornind de la definiția propusă, **procesul antreprenorial** poate fi împărțit în **6 etape**:

1. Identificarea oportunității

Cele 7 surse de oportunități identificate de Peter Drucker sunt:

- ◆ evenimentele neașteptate din activitatea noastră (succesul neașteptat al unei activități sau idei, respectiv eșecul neașteptat al unei activități);
- ◆ discrepanțele care există între situația curentă și cea ce se dorește;
- ◆ posibilitatea de a obține un bun sau serviciu într-un mod mai rapid, mai eficient sau la o calitate superioară;
- ◆ schimbări ale structurii unui sector sau a pieței în ansamblu sub acțiunea unor factori diverși (de ex. legislația);
- ◆ schimbări demografice (îmbătrânirea populației);
- ◆ schimbări ale stilului de viață și ale percepțiilor la nivelul grupului țintă;
- ◆ apariția de noi cunoștințe și tehnologii.

2. Dezvoltarea conceptului de afacere

În economie, **afacerea** reprezintă „știința socială de a conduce oamenii, astfel încât aceștia să organizeze și să mențină o productivitate colectivă în scopul îndeplinirii scopurilor particular creative și productive ce generează, de obicei, profit”.

Termenul „**afacere**” are cel puțin trei utilizări, depinzând de scop:





UNIUNEA EUROPEANĂ



a. În sens restrâns afacerea poate fi o entitate recunoscută legal într-o societate economică, unde indivizii se organizează pe baza unei expertize și a abilităților de a aduce inovare socială și tehnologică.

b. În economiile predominant capitaliste, afacerile sunt formate numai cu scopul de a obține profit și să argumenteze bogăția personală a proprietarilor lor.

c. Proprietarii și operatorii unei afaceri au ca obiectiv principal obținerea unui rezultat financiar în schimbul muncii lor – care este concretizat în consumul de timp și energie – și pentru abilitatea lor de a accepta riscul – investind efort și bani fără a se așteptala un succes sigur.

Excepție de la această regulă fac acele afaceri care sunt derulate în cooperative sau instituții guvernamentale.

★ Astăzi, prin **afacere** se înțelege cel mai adesea **efortul organizat al unor indivizi de a produce și vinde pentru profit bunurile și serviciile care satisfac cereri ale societății**. În tradiția liberei inițiative indivizii sunt liberi să decidă ce să producă, cum să producă și la ce preț să vândă.

Afacerile sunt de doua feluri:

- **B2C (business to consumer)**, dacă produsele și serviciile oferite se adresează consumatorilor;
- **B2B (business to business)**, dacă produsele și serviciile oferite se adresează altor afaceri, acestea încorporându-le în propriile produse și servicii.

O afacere are *două scopuri sau obiective fundamentale*:

➤ **Supraviețuirea** - să reziste pe piață un timp indefinit, înfruntând concurența, sindicatele, autoritățile, luptând cu propriile ineficiențe, evaluând riscurile și asigurându-se împotriva lor.

➤ **Câștigul sau profitul** – să maximizeze avantajele proprietarilor afacerii (întreprinzători, acționari sau patroni).





UNIUNEA EUROPEANĂ



★ **Profitul** este surplusul obținut de o societate comercială atunci când venitul total pe care aceasta îl obține din toate activitățile sale, depășește cheltuielile necesare realizării acestor activități. El poate fi:

► **Profitul brut** (profitul impozabil) efectiv realizat al unei societăți comerciale este calculat prin scăderea tuturor cheltuielilor (efectuate în limitele permise) din venitul total obținut de societate.

► **Profitul net** se calculează prin scăderea din profitul brut a cotelor de impozit pe profit. Impozitul pe profit este un impozit personal, iar în cadrul reformei fiscale din România impozitul pe profit ocupă un rol important atât prin prisma contribuției sale la formarea veniturilor bugetare, cât și prin influențarea activităților generatoare de profit.

Conceptul afacerii trebuie să răspundă unei nevoi existente și să îndeplinească următoarele **criterii**:

- ◆ să fie unic (să se diferențieze de celelalte similare);
- ◆ să fie cuprinzător (să vizeze pe lângă produs/serviciu și variabile precum preț, promovare, distribuție);
- ◆ să fie fezabil (să poată fi dezvoltat la timp);
- ◆ să fie sustenabil (după implementare, conceptul trebuie să reziste suficient timp pe piață pentru a genera profitul vizat).

3. Determinarea resurselor necesare

Principalele **categorii de resurse** sunt:

- ◆ antreprenorul (sănătate, timp, motivare);
- ◆ colaboratori;
- ◆ canale de distribuție;
- ◆ materii prime;
- ◆ resurse financiare;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ❖ locații;
- ❖ licențe și brevete;
- ❖ utilaje și echipamente;
- ❖ capital social (relații).

4. Obținerea resurselor necesare

O regulă fundamentală pentru o afacere aflată la început este să nu se investească în active fixe, pentru a rămâne cât mai flexibilă să răspundă riscurilor care la început sunt la nivel maxim. Antreprenorul trebuie să se concentreze asupra asigurării finanțării activității curente și pe termen lung. Ca regulă generală, **antreprenorii apelează mai ales la trei categorii de finanțatori ai noilor lor idei de afaceri: familie, prieteni și „nebuni”**.

5. Implementarea și managementul afacerii

Cu cât antreprenorul va ști să utilizeze mai eficient resursele de care dispune pentru a obține rezultate care diferențiază firma sa, cu atât va fi mai protejat de atacurile concurenței.

6. Culegerea rezultatelor

Implică utilizarea rezultatelor obținute pentru a dezvolta afacerea, a diversifica și a ataca noi piețe sau pentru a o vinde la un preț bun. Această etapă implică utilizarea resurselor utilizate pentru inițierea unui nou ciclu antreprenorial.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 2 - Comportamentul antreprenorial

Comportamentul antreprenorial se manifestă prin *două căi*:

α. antreprenoriatul incipient;

β. alegerea profesională.

α. Antreprenoriatul incipient

Antreprenoriatul incipient presupune încercarea de a înființa o corporație de către un antreprenor, acțiune care este influențată de o serie de *factori sau condiții agregate* precum:

- * cererea și oferta antreprenorială;
- * rolul tehnologiei;
- * rolul dezvoltării economice;
- * rolul factorilor demografici;
- * rolul instituțiilor de sprijin;
- * factorul cultural.

Este important de văzut cum acești factori (forțe macroeconomice) își exercită influența asupra antreprenoriatului incipient prin intermediul alegerii individuale a ocupației. Cu cât este mai mare cererea de antreprenoriat (pentru demararea unei noi afaceri), cu atât va fi mai mare procentul din populație care va alege ca ocupație conducerea unei afaceri independente. Latura ofertei se referă la numărul de indivizi care au atât abilitățile necesare, cât și preferința de a porni o afacere.

➤ **Cererea și oferta antreprenorială**

Cererea antreprenorială reflectă oportunitățile de a porni o afacere viabilă, bazându-se pe anumite oportunități create de influența unor factori macroeconomici apăruti pe piață (exemplu: tehnologii inovatoare, un grad ridicat de diversificare a cererii consumatorilor).





UNIUNEA EUROPEANĂ



În cadrul **ofertei antreprenoriale** trebuie avute în vedere aptitudinile indivizilor și aptitudinile acestora față de antreprenariat, acestea fiind considerate ca elemente cheie. Astfel, **alegerea unei persoane de a profita de o anumită oportunitate sau nu depinde de posibilitățile persoanei respective privind:**

- ◆ nivelul resurselor de care dispune sau le poate obține;
- ◆ ansamblul de abilități și de trăsături ale caracterului dobândite;
- ◆ anumite preferințe.

Proximate all macroeconomic forces influence in a special way aptitudes and personal preferences, these forces having a powerful impact on the offer and on the demand.

➤ **Rolul tehnologiei**

New technologies specific to the 21st century in the field of communication and information have a potential to raise the level of goods and services, creating opportunities for the launch of new companies in business. They have also allowed the reduction of transaction costs, lowering the minimum efficiency thresholds in many areas of activity.

☞ But also the amplification of entrepreneurial opportunities determines a set of changes in the technology field.

➤ **Rolul dezvoltării economice**

Cele trei categorii de factori care pun în evidență dezvoltarea economică a unei societăți influențează oferta antreprenorială prin intermediul gradului de disponibilitate a resurselor pentru noile firme. Astfel:

a. Dezvoltarea economică, prin nivelul ei, constituie factorul cel mai important care influențează oportunitățile din mediul de afaceri. Totodată, trecerea unor firme de la producție la servicii creează noi oportunități deoarece, în sfera serviciilor barierele existente pe piață sunt mai mici (cu un impact mai mic) decât în sfera producției.

b. Venitul pe cap de locuitor reprezintă un factor important care și pune amprenta și influențează modificările din structura activităților, amplificând într-un anumit mod





UNIUNEA EUROPEANĂ



oportunitățile antreprenoriale. Astfel, creșterea veniturilor determină creșterea cererii de servicii, determinând în acest sens diversificarea cererii consumatorilor.

c. Diversificarea puternică a cererii. O astfel de diversificare va permite firmelor noi să țină piept companiilor puternice, tradiționale care domină piața. Noile firme urmăresc să cucerească noi segmente pe o piață concurențială în anumite domenii de activitate, astfel că furnizorii de produse noi și specializate sunt favorizați prin această diversificare.

➤ **Rolul factorilor demografici (maturitate, durata de viață)**

La nivel macroeconomic studiile arată că numărul noilor afaceri este influențat de creșterea populației (natalitate), de gradul de aglomerare și urbanizare a zonei analizate și de existența numărului de întreprinderi mici în cadrul organizațional. Totodată, educația, nivelul acesteia și gradul de specializare poate constitui un factor pozitiv pentru acei întreprinzători care se lansează în noi afaceri, având o pregătire mai bună în domeniu.

➤ **Rolul instituțiilor de sprijin**

În categoria acestor instituții sunt incluse: **familia, sistemul educațional, sistemul economic, sistemul politic și sistemul juridic**. Analizând latura cererii se constată că există o serie de instituții financiare sau de altă natură, precum și anumite politici guvernamentale care vizează abolirea reglementărilor privitoare la intrarea pe piață a noilor firme și la privatizarea companiilor prestatoare de servicii.

Astfel, la nivelul Uniunii Europene se urmărește facilitarea elementelor care favorizează lărgirea sectorului privat, elaborându-se în acest sens reglementări fiscale și de protecție socială mai favorabile noilor întreprinzători (antreprenori).

Analizând oferta se constată că instituțiile de sprijin, menționate anterior, stimulează posibilitățile și preferințele întreprinzătorilor.

➤ **Factorul cultural**

Cultura națională este o variabilă capabilă să influențeze motivațiile, valorile și convingerile individuale și, prin intermediul acestora, potențialul antreprenorial.





β. Alegerea profesională

Această componentă implică un amplu proces al evaluării și comparării riscurilor și beneficiilor (financiare și nefinanciare) specifice anumitor tipuri de muncă prestată, având ca elemente de comparație calitatea de proprietar și cea de salariat. Uneori șomajul și munca casnică pot fi considerate ca alegeri profesionale.

Studiile în domeniu au identificat un profil risc – beneficiu al indivizilor, ținând seama de alternativele de muncă independentă (plătită sau neplătită). Acest profil risc – beneficiu, propriu fiecărui individ, determină alegerile profesionale personale. Aceste alegeri profesionale personale cuprind atât intenția potențialilor întreprinzători de a-și deschide noi firme, cât și intenția proprietarilor de firme deja existente de a rămâne în afaceri sau de a ieși.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 3 - Antreprenorul

În prezent, *orice cetățean are libertatea de a alege începerea unei afaceri pe cont propriu, lucrând în parteneriat, creând o societate, o asociație, o fundație, o firmă de interes colectiv în calitate de întreprinzător sau antreprenor.*

★ **Antreprenorul este cel care își asumă riscuri, inovează în funcție de oportunitățile ivite, obține și organizează utilizarea resurselor, pentru a produce și a comercializa produse și/sau servicii cerute pe piață.**

★ Asimilat acestei noțiuni, *întreprinzătorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asocieră cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență.* (Legea 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii).

★ **Rolul antreprenorului** este acela de a organiza și coordona activitățile unei firme în vederea realizării unui câștig personal (profit).

Deci putem spune că:

- ❖ întreprinzătorul este un inițiator;
- ❖ întreprinzătorul își asumă riscurile derivate din acțiunea sa;
- ❖ întreprinzătorul este un inovator;
- ❖ întreprinzătorul își manifestă spiritul antreprenorial în vederea obținerii anumitor satisfacții.

Într-o lume marcată de transformarea valorilor, globalizarea afacerilor, accelerarea ciclului de viață al firmelor și al produselor, descentralizarea proceselor de producție în unități mici, dezvoltarea societății informaționale, **antreprenorii** trebuie să aibă anumite **trăsături de caracter**, ca de exemplu:





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ▶ **independența**, extrem de mult dorită de întreprinzător, poate cea mai de preț trăsătură de caracter a acestuia;
- ▶ **încrederea** în ei înșiși, întreprinzătorii fiind de cele mai multe ori siguri pe ei și încrezători în viitorul afacerii create;
- ▶ **perseverența**; întreprinzătorii trebuie să depună efort îndelungat pentru a ajunge la țelurile propuse știind că succesul nu vine întotdeauna imediat.

☞ Există și *alte importante trăsături care caracterizează întreprinzătorii*:

- **întreprinzătorul este un oportunist**, care știe să discearnă ocaziile pentru afaceri, dezvoltând un produs nou, producându-l sau doar punându-l pe piață, organizând resursele într-un alt mod decât înainte. El este în căutarea oportunităților sau a noutăților, astfel încât să răspundă mai bine cerințelor sau deschizând piețe noi;

- **întreprinzătorul este un coordonator**, un combinator de resurse. El trebuie să fie capabil să reunească resursele și să la organizeze pentru a dezvolta și comercializa inovația. Adesea, organizația este un obstacol în procesul de inovare, de aceea el trebuie să se asocieze uneori cu alte persoane.

- **întreprinzătorul este un „jucător”** care iubește și chiar creează provocările. Crearea unei firme sau comercializarea unei inovații prezintă un risc ridicat. Deci, inovația este de fapt incertitudine iar dovada acestui fapt o reprezintă dificultatea găsirii surselor de finanțare pentru demararea unei afaceri proprii. Întreprinzătorul pornește, ca orice jucător, cu ideea că ce întreprinde el că va fi un succes și că profitul obținut din capitalul investit va fi rezonabil;

- **întreprinzătorul este motivat**, provocarea fiind de fapt unul dintre obiectivele întreprinzătorului, iar succesul marcat prin profit este dovada unei bune alegeri, dacă nu a unor decizii corecte luate pentru a învinge obstacolele, în afara profitului, există și alte obiective sau motive pentru lansarea într-o afacere sau pentru o inovare.

Într-o economie dezvoltată, numărul întreprinzătorilor este din ce în ce mai mare, fapt determinat atât de pârgھیile economice și sociale pe care un stat le





UNIUNEA EUROPEANĂ



coordonează și le implementează pentru stimularea mediului de afaceri cât și de capacitățile antreprenoriale și atitudinea acestor persoane.

★ Din punct de vedere al întreprinzătorului, **decizia de a crea propria firmă este influențată în cea mai mare parte de următorii factori:**

- * de cultura întreprinzătorului;
- * de gradul în care întreprinzătorul este dispus să riște;
- * de măsura în care înțelege să valorifice oportunitățile de afaceri care apar;
- * de sprijinul pe care poate conta din partea familiei, prietenilor, comunității de afaceri;
- * exemplul profesorilor și întreprinzătorilor de succes.

Deci, tendința întreprinzătorului trebuie încurajată pentru ca un număr din ce în ce mai mare de persoane cu pregătire profesională diferită să se simtă capabile să-și gândească, lanseze și conducă propria afacere.

★ **Manifestarea spiritului antreprenorial** poate fi favorizată sau, dimpotrivă, defavorizată, de următorii **factori macroeconomici:**

- ▶ **starea generală a economiei** (existența unei faze de creștere sau, dimpotrivă de reducere a activității economice, perioade de crize etc.);
- ▶ **rata inflației;**
- ▶ **rata dobânzii** (un cash-flow negativ necesită contractarea unui credit bancar);
- ▶ **accesul la capital** (existența unor posibilități de finanțare a activităților economice nou demarcate prin franciză);
- ▶ **reglementări juridice** (legate, spre exemplu, de facilități guvernamentale privind exporturile sau livrările intracomunitare etc.).





★ **Manifestarea spiritului antreprenorial** poate fi favorizată sau dimpotrivă, defavorizată, de următorii **factori microeconomici**:

▶ **competența antreprenorială** (deținerea unui potențial propriu în acest sens, care să cuprindă cunoștințe legate de domeniul producției, financiar, marketing, etc.);

▶ **resursele umane** (pregătirea, motivarea și loialitatea salariaților);

▶ **atitudinea față de muncă** (succesul presupune întotdeauna un volum mare de muncă și seriozitate);

▶ **planificarea** (previzionarea necesarului de resurse materiale) etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 4 - Calități și competențe antreprenoriale

Specialiștii au identificat o serie de caracteristici psihologice și competențe care sporesc sensibil șansele unui potențial antreprenor.

★ *Astfel, se poate spune că un comportament antreprenorial este determinat în mod decisiv de **trei competențe esențiale**: motivație, viziune și leadership:*

➤ **Motivare**, o persoană alocă o anumită cantitate de energie pentru a-și satisface în cel mai bun mod nevoile. Motivația de a deveni antreprenor și de a începe o activitate independentă *implică*:

a) stabilirea unei direcții – care sunt acțiunile și activitățile care urmează să le întreprindem;

b) stabilirea efortului pe care suntem dispuși să-l depunem în cadrul acelor acțiuni și activități;

c) perseverență – cât timp suntem dispuși să depunem acel efort.

Principalii *factori de motivare* pentru o persoană care dorește să devină antreprenor sunt:

- ✓ **dorința de independență** (financiară, ierarhică, decizională);
- ✓ **dorința de autorealizare** (de a obține rezultate clare, de recunoaștere publică, de a învăța lucruri noi);
- ✓ **încrederea în propriile capacități** (de a face față provocărilor, de a exploata oportunitățile ivite, de a realiza ceea ce și-a propus).

➤ **Viziunea** clară a ceea ce vor face implică să-și definească exact scopul și performanța pe care o urmărește în cadrul firmei pe care o inițiază. **Viziunea antreprenorului definește obiectivele la nivelul firmei și ghidează eforturile întregii echipe.**





UNIUNEA EUROPEANĂ



O viziune clară și puternică a antreprenorului va permite acestuia să dezvolte orice fel de activitate, în orice sector;

➤ Abilitățile de **lider** sunt necesare pentru succesul activității antreprenoriale deoarece acesta trebuie să-i determine pe colaboratorii săi să acționeze conform viziunii sale personale asupra afacerii. Un antreprenor trebuie să știe să-și mobilizeze echipa, să fie suficient de creativ încât să transforme amenințările în oportunități, să știe cum să profite de oportunități, să-și asume riscuri în numele întregii organizații, să identifice noile direcții de dezvoltare, să-și asume responsabilitatea pentru eventualele eșecuri ale echipei, să învețe din ele și să le folosească pentru a reuși în eforturile sale pe termen mediu și lung.

La cele trei competențe de bază amintite, se adaugă o serie de caracteristici și competențe psihologice, sociale și de management și anume:

- ❖ **Inovația** – capacitatea de a face ceva diferit, de a dezvolta ceva nou care să răspundă mai bine nevoilor clienților. Specialiștii insistă pe faptul că prin inovare nu se înțelege neapărat o nouă tehnologie sau echipament rezultat din ani întregi de cercetare (în fapt, aceste inovații le consideră a fi cele mai riscante din punct de vedere al timpului și resurselor utilizate), ci orice procedeu, activitate, îmbunătățire a ceva deja existent care permite o mai bună satisfacere a nevoilor clienților vizați. De asemenea, se consideră că, datorită ritmului tot mai accelerat al schimbărilor și globalizării, viitorul va fi al antreprenorilor, considerați ca fiind persoanele independente sau angajate care își asumă riscuri și inițiative de dezvoltare de produse și servicii noi, care sunt capabile să ia decizii autonome și să se adapteze la oportunitățile și amenințările cotidiene apărute;
- ❖ **Inteligența emoțională** – capacitatea unei persoane de a percepe în mod corect emoțiile celor din jur, de a le controla pe ale sale și de a genera emoții care să stimuleze creșterea emoțională și intelectuală a celor din jur.
- ❖ **Capacitatea de a comunica convingător** cu salariații, partenerii în legătură cu ideile și viziunea;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ❖ **Capacitatea de percepție corectă** a partenerilor și salariaților, de a face o primă impresie bună și de a-i convinge să-și schimbe opiniile sau comportamentele;
- ❖ **Capacitatea de a valoriza rețeaua de relații** în favoarea afacerii. Valoarea rețelei de relații pe care o are un antreprenor, constituie capitalul său social, reprezentând resursele tangibile și intangibile la care acesta poate să aibă acces prin intermediul membrilor rețelei. Cu cât această rețea este mai mare, cu atât identificarea de noi oportunități și resurse este mai ușoară;
- ❖ **Cunoștințe și competențe de management** ale antreprenorilor se referă la competențe de administrare a afacerii, de marketing, de IT, de cunoașterea legislației și a fiscalității, capacitatea de a identifica și mobiliza resursele necesare dezvoltării activității, în special resursele informaționale (despre piață, despre mediu, legislație), resursele umane (parteneri, colaboratori, angajați), resursele operaționale (echipamente, locații, utilaje) și financiare, capacitatea de a obține profit financiar, social sau personal.

★ Astfel, putem enumera câteva **calități ale unui antreprenor**:

- ▶ **Spirit independent** – reprezintă cea mai importantă calitate pe care trebuie să o aibă un antreprenor; un antreprenor caută în mod continuu să fie propriul stăpân, să-și asume riscuri și responsabilități sporite;
- ▶ **Curaj** - este calitatea esențială de care orice antreprenor are nevoie;
- ▶ **Intuiție** – capacitatea de a intui oportunități, de a vedea în lucruri care aparent nu au semnificație, potențiale surse de afaceri.
- ▶ **Capacitate de muncă sporită** – un antreprenor bun are în responsabilitate nu numai propriul destin, ci și pe cel al celor cu care lucrează alături; astfel, el trebuie să fie un exemplu, adică primul care se apucă de treabă și cel din urmă care își încheie ziua de muncă;
- ▶ **Organizator bun**;
- ▶ **Comunicativ**;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ▶ **Adaptabilitate;**
- ▶ **Încredere;**
- ▶ **Respect pentru colaboratori;**
- ▶ **Activ social.**

👉 Pe scurt, **competențele antreprenoriale** reprezintă:

- ❑ **capacitatea unui individ de a găsi idei și oportunități pentru activități personale;**
- ❑ **capacitatea de a pune ideile în practică;**
- ❑ **capacitatea de a fi pregătit pentru provocările din mediul economic și social.**

Deci, individul trebuie să aibă deprinderi care se raportează la capacitatea de a planifica, organiza, gestiona, conduce, analiza, comunica, raporta, evalua precum și capacitatea de a lucra individual și/sau în echipă. Competențele antreprenoriale se manifestă, pe de o parte, prin atitudinea antreprenorială iar pe de altă parte prin inițiativă proactivă în activitățile economice și sociale.

★ Una dintre cele mai importante competențe ale unui antreprenor o reprezintă **competența de comunicare**.

★ **Comunicarea antreprenorială**, comunicarea managerului, constă în acele mesaje transmise de lider pentru toate părțile implicate în afacere, respectiv angajați, clienți, furnizori, acționari etc.

Cu cât aceste mesaje sunt mai repede transmise, recepționate și înțelese, comunicarea antreprenorului este mai eficientă. Aceste mesaje influențează viziunea, misiunea și transformarea firmei. Intenția mesajului este de a construi încredere.

În concluzie, o **comunicare eficientă trebuie să respecte următoarele elemente**:

* **Importanța**: Mesajele prezintă probleme importante din prezentul și viitorul firmei (de exemplu – oameni, performanța, produse, servicii).

* **Valori**: Mesajele reflectă viziunea, misiunea și cultura organizațională.





UNIUNEA EUROPEANĂ



* **Coerența**: Coerența se concretizează în capacitatea receptorului de a decodifica, citi și înțelege mesajul, de a extrage informația din el, indiferent de natura ei. Mesajul poate fi inteligibil chiar dacă informația ce o include este falsă sau contradictorie.

* **Periodicitate**: Mesajele apar la o anumită perioadă.

★ Comunicarea la nivelul unui antreprenor afectează aproximativ 80% din timpul de lucru, prin *rolurile ce le îndeplinește în cadrul firmei*:

- un rol *interpersonal* (lider);
- un rol *informațional* (purtător de cuvânt);
- un rol *decizional* (întreprinzător, negociator).

★ Comunicarea antreprenorială este diferită și *în funcție de modul de transmitere* și poate fi comunicare directă și comunicare indirectă.

* **Comunicarea directă** presupune contacte personale nemijlocite și interactive între oameni și poate fi:

- **comunicarea verbală**, care se referă exclusiv la sensul cuvintelor transmise;
- **comunicarea para-verbală** – tonul, vocea, ritmul vorbirii, accentuarea cuvintelor;
- **comunicarea non-verbală**, ce deține aproximativ 70% din mesajele ce se transmit și se primesc într-o conversație, permite perceperea și reprezentarea realității atât vizual, cât și auditiv.

* **Comunicarea indirectă** este cea *intermediată* de mijloace și tehnici „secundare” precum: scrierea, tipărirea, mesaje electronice pe telefon sau prin email etc. În raport cu suportul utilizat, comunicarea indirectă poate fi diferențiată în:

- **Comunicare scrisă și imprimată** (scrisorile, rapoartele, presa scrisă, cartea, afișul etc.);





- **Comunicare înregistrată** (filmul, C.D, DVD etc.);
- **Comunicare prin fir** (telefonul, faxul, email-ul etc.); prin unde hertziene (radioul si televiziunea).





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 5 - Demararea unei afaceri proprii

★ Ideea oportună de business poate fi materializată numai printr-o afacere, întreprinzătorului revenindu-i sarcina să aleagă modul de lansare. În general, există **trei variante de începere a activității de antreprenariat**:

- deschiderea unei afaceri de la zero,
- procurarea unei francize,
- cumpărarea unei afaceri existente.

★ **Deschiderea afacerii de la zero** este deseori cea mai preferabilă metodă de lansare, iar în cazul unei idei unice de produs sau de serviciu, aceasta este unica metodă posibilă pentru întreprinzător.

În același timp, această modalitate este cea mai riscantă, deoarece totul începe de la zero. Astfel, opțiunea pentru deschiderea unei întreprinderi mici trebuie să se bazeze pe o evaluare minuțioasă a avantajelor și dezavantajelor pe care le prezintă modalitatea dată.

Printre **avantajele deschiderii unei noi întreprinderi** putem menționa:

- ◆ Implementarea nelimitată a ideilor proprii.
- ◆ Satisfacția de a crea o întreprindere de la zero – reușind, întreprinzătorul este satisfăcut și mândru de rezultatul efortului depus.
- ◆ Evitarea transmiterii unei reputații îndoielnice a fostului proprietar – deschizând o afacere, nu se moștenesc problemele afacerii precedente, totul începe de la zero.
- ◆ Posibilitatea de a selecta, a motiva și a dezvolta independent personalul – întreprinzătorul se ocupă independent de personal, selectând angajați pe care îi consideră potriviți pentru afacere.
- ◆ Posibilitatea de a crea afacerea pornind de la viziunea proprie.





UNIUNEA EUROPEANĂ



◆ Alegerea amplasamentului afacerii. Ținând cont de specificul ideii, întreprinzătorul alege cel mai adecvat amplasament.

Limitele deschiderii unei noi întreprinderi sunt:

◆ Costul ridicat pentru lansarea în afaceri, procurarea echipamentului etc.

◆ Cheltuielile de timp mari pentru lansarea afacerii. Întreprinzătorul are nevoie de timp nu numai pentru îndeplinirea formalităților legale, dar și pentru stabilirea relațiilor cu partenerii de afaceri, angajarea personalului, procurarea echipamentului necesar, pregătirea spațiilor etc. Ca urmare, perioada de timp de la luarea deciziei de lansare în afaceri și începerea nemijlocită a activității poate fi destul de lungă.

◆ Alegerea unei afaceri mai puțin potrivite. Evaluarea arăta că ideea de afaceri are perspectivă, însă realitatea a demonstrat contrariul, produsul sau serviciul propus neavând cererea estimată.

◆ Saturația pieței sau existența unei concurențe puternice, care face dificilă afirmarea nou-venitului. Nici un concurent nu va întâmpina nou-venitul cu brațele deschise. Pentru a reuși, afacerea nou-creată trebuie să fie mai bună, să propună produse și servicii mai calitative.

◆ Riscul legat de realizarea unei idei noi.

◆ Eforturile personale mari pentru lansarea afacerii.

★ Dacă întreprinzătorul decide să deschidă afacerea de la zero, aceasta poate alege între o mare diversitate de servicii pe care le-ar putea oferi potențialilor clienți, sau s-ar putea orienta spre o activitate de producție. Esențial însă în **alegerea obiectului de activitate** al unei firme, de către un antreprenor, se consideră că **trebuie să fie**:

- ▶ aptitudinile pe care le are, în special în domeniul de activitate al firmei;
- ▶ resursele de care dispune;
- ▶ interesul pe care-l manifestă pentru un anumit domeniu;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ▶ cunoștințele și experiența acumulată într-un anumit domeniu;
- ▶ motivația de a realiza ceva anume.

★ **Sursele pentru o idee bună de afacere sunt multiple.** În primul rând acestea pot fi identificate pornind de la abilitățile pe care le are antreprenorul, de la profesia acestuia, de la cunoștințele lui profesionale, de la interesele și pasiunile, hobby-urile acestuia. Cele mai mari șanse de reușită există atunci când afacerea este inițiată într-un domeniu în care antreprenorul are deprinderi și în care îi face plăcere să muncească.

Pentru a găsi o idee bună de afacere, un viitor antreprenor poate folosi următoarele **căi**:

❖ În fundamentarea deciziei de a investi într-un anumit domeniu, este bine să se pornească de la **pasiuni, interese și aptitudini**. Pornind de la o înșiruire a pasiunilor, a intereselor, corelate cu aptitudinile pe care potențialii antreprenorii le au se poate ajunge la câteva idei interesante de afaceri. De exemplu, dacă o persoană îndrăgește foarte mult drumețiile, poate să se gândească la înființarea unei afaceri în domeniul turistic.

Se poate apela la **diverse publicații**. În foarte multe reviste, ziare, alte publicații se prezintă numeroase idei de afaceri. Există astfel publicații/ site-uri/ reviste economice sau de altă natură în care sunt prezentate, cu lux de amănunte, informații despre pașii de urmat precum și o estimare a resurselor necesare pentru demararea unei afaceri.

❖ **Ideile de succes ale altor persoane.** Afirmația că o afacere poate avea succes doar dacă se bazează pe o idee nouă și originală este o mare eroare. De fapt, cu cât ideea a fost mai puțin încercată și verificată de alți întreprinzători, cu atât riscul este mai mare. Pentru acesta, se recomandă să se realizeze o inventariere a afacerilor apreciate ca având succes, urmând să se identifice cele care sunt considerate potrivite profilului întreprinzătorului.

👉 Desigur, **afacerea ce se dezvoltă nu trebuie să fie întocmai cu afacerea din care s-a inspirat întreprinzătorul**. Acesta, beneficiind de un dezvoltat spirit creativ și inovativ, va





UNIUNEA EUROPEANĂ



putea să îmbunătățească afacerea din care s-a inspirat. De asemenea, antreprenorul poate să identifice oportunități noi de afaceri și să realizeze astfel o combinație a două idei de afaceri.

❖ **Identificarea unei nișe în cadrul pieței.** Aceasta înseamnă identificarea unor cerințe din anumite segmente de piață care nu sunt satisfăcute în prezent de produsele, serviciile oferite de firmele active pe acea piață. Acest demers nu este deloc unul ușor. Se poate porni de la a identifica tendințele care se manifestă la nivel local și național, apelând la diverse buletine de informare (Institutul Național pentru Statistică), la presă, la emisiunile economice, la știri, la ceea ce spun cetățenii.

După ce tendințele au fost identificate se poate încerca identificarea nevoii cu care acestea sunt corelate și astfel, se poate ajunge la una sau mai multe idei de afaceri care să satisfacă acea nevoie. De exemplu, dacă se identifică tendința de înmulțire a delictelor împotriva persoanei, se poate ajunge la identificarea nevoii unei securități sporite. De la această nevoie se poate ajunge cu ușurință la idei de afaceri cum ar fi: producerea, importul sau comercializarea de produse pentru securitatea locuinței sau a persoanelor, prestarea unor servicii de asigurare a securității locuinței sau persoanei.

★ La etapa demarării unei afaceri, o decizie importantă pe care o ia întreprinzătorul este **alegerea denumirii afacerii**, care reprezintă numele de firmă și permite deosebirea unei afaceri de altele.

Antreprenorii începători dispun de următoarele **opțiuni** pentru a alege numele de firmă:

- **Numele fondatorului.** Condiția de bază în acest caz este evitarea combinațiilor stranie, improprii sau 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 inconveniente 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, de exemplu „Busuioc”, „Maximum”, „Bomba”. 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 semiasociative (de exemplu Microsoft, Carmez — carne-mezeluri), sau prin inventarea unui nou cuvânt (spre exemplu Kodak, Toyota).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 6 - Cumpărarea unei afaceri existente

★ **Cumpărarea unei afaceri existente** reprezintă a doua modalitate de lansare în afaceri. Ca și în cazul deschiderii unei afaceri de la zero, înainte de a lua decizia privind cumpărarea acesteia este necesară o analiză detaliată a avantajelor și dezavantajelor pe care le va obține noul proprietar.

★ **Avantajele cumpărării unei afaceri:**

➤ durata de lansare este relativ mai mică, deoarece o întreprindere existentă dispune de utilajele necesare, de personal calificat, de relații stabilite cu furnizorii și clienții.

➤ obținerea unor venituri imediate, deoarece nu se începe de la zero.

➤ existența unei amplasări favorabile, care în cazul începerii afacerii de la zero ar fi dificil de obținut.

➤ folosirea experienței și a relațiilor vânzătorului, deoarece întreprinderea are un nume cunoscut pe piață, are stabilite relații cu furnizorii de materii prime și materiale.

➤ existența personalului calificat, astfel nu va fi nevoie de a recruta și selecta personalul.

➤ reducerea riscului, deoarece, în comparație cu întreprinderile nou-create, aceasta are o piață de desfacere și experiență în domeniul respectiv.

★ **Dezavantajele cumpărării unei afaceri:**

➤ posibilitatea procurării unei întreprinderi neprofitabile.

➤ existența unui personal necalificat, pentru a cărui instruire sunt necesare cheltuieli atât financiare, cât și de timp.

➤ nedorința personalului calificat de a lucra pentru noul proprietar.

➤ moștenirea unei reputații îndoielnice. Chiar dacă are loc schimbarea proprietarului, este nevoie de o perioadă de timp pentru a schimba opinia clienților, furnizorilor etc. despre întreprindere.





UNIUNEA EUROPEANĂ



➤ existența unor fonduri fixe necorespunzătoare, de exemplu echipamentul uzat moral și fizic, spații care necesită mari cheltuieli pentru reparație și întreținere.

➤ amplasamentul nefavorabil.

★ Ca **surse de informații** pot servi întreprinzătorii care cunosc afacerile puse în vânzare, anunțurile din presa periodică și Internet, de la televiziune și radio, precum și companiile imobiliare care prestează servicii de comercializare a imobilului comercial.

Însuși întreprinzătorul poate deveni o sursă de informație, prin plasarea anunțului publicitar despre procurarea unei afaceri. Este important de reținut că afacerile prospere rar au nevoie de publicitate, contrar celor cu probleme, care au o promovare largă.

★ Dacă oferta l-a interesat pe întreprinzător, acesta trebuie să afle **motivul vânzării** întreprinderii și **să efectueze diagnoza** acesteia.

👉 Cunoașterea motivului real al vânzării îl va ajuta să facă o alegere corectă, împiedicându-l să investească bani și timp într-o afacere nerentabilă, cu o reputație îndoielnică sau cu multe probleme.

➤ **Motivele vânzării unei** afaceri sunt diverse, atât de ordin personal, ca oboseala proprietarului, dorința acestuia de a-și schimba domeniul de activitate sau plecarea în altă localitate, cât și legate nemijlocit de afacere, ca obținerea unor profituri reduse, dificultăți financiare, lipsa clienților etc.

Cunoașterea motivelor reale care l-au determinat pe întreprinzător să-și scoată la vânzare afacerea ajută la luarea unei decizii corecte. Totuși este puțin probabil ca, fiind întrebat direct privind motivul vinderii afacerii, întreprinzătorul să răspundă că „afacerea merge prost, concurența în domeniu este foarte puternică, iar amplasamentul este nefavorabil”. Accesând site-urile Internet cu anunțuri publicitare, se poate observa că majoritatea vânzătorilor menționează motive precum insuficiența mijloacelor de dezvoltare sau schimbarea domeniului de activitate a proprietarului. Pentru a determina motivul real sunt binevenite vizitele la întreprindere, discuțiile cu angajații, clienții, localnicii, concurenții,





UNIUNEA EUROPEANĂ



precum și specialiștii din domeniu, astfel cumpărătorul având posibilitatea să stabilească ce prezintă de facto întreprinderea și să-și formeze o opinie proprie referitor la motivul vânzării.

► Una dintre *cele mai dificile etape ale procesului de cumpărare a întreprinderii* este **evaluarea complexă a acesteia**. Deoarece nu întotdeauna întreprinzătorul dispune de cunoștințe suficiente pentru evaluarea afacerii, este recomandat ca acesta să apeleze la serviciile evaluatorilor, ale brokerilor imobiliari, ale contabililor-auditori și ale juriștilor. Cu toate că serviciile acestora sunt costisitoare, constituind de la 2 până la 15 la sută din costul tranzacției, cheltuielile suplimentare sunt îndreptățite deoarece, pot preveni erorile regretabile.

★ Specialiștii recomandă ca evaluarea afacerii să înceapă cu **diagnosticarea afacerii** din punct de vedere comercial, tehnologic, financiar, juridic, al resurselor umane și al managementului, fiind urmată de determinarea valorii acesteia.

* **Diagnoza comercială** include următoarele aspecte esențiale:

- ◆ tendințele de dezvoltare a pieței – piața este în creștere, descreștere sau staționează;
- ◆ mărimea pieței și cota pe piață a afacerii ce se vinde;
- ◆ clienții și structura clientelei – cine sunt, care sunt veniturile și preferințele lor, ce factori influențează decizia lor de cumpărare;
- ◆ furnizorii – numărul și structura acestora, dependența față de anumiți furnizori;
- ◆ concurenții – cine sunt, unde sunt amplasați, care sunt punctele forte și cele slabe ale concurenților în comparație cu întreprinderea evaluată;
- ◆ amplasamentul – unde este amplasată întreprinderea, care sunt avantajele și dezavantajele amplasării date;
- ◆ produsul și prețul;
- ◆ acțiunile publicitare, bugetul promoțional și imaginea întreprinderii pe piață.





UNIUNEA EUROPEANĂ



* **Diagnoza tehnică** se referă la analiza:

◆ echipamentului existent, pentru a evalua starea de funcționare și gradul de uzură, a determina peste cât timp va fi necesară modernizarea sau înlocuirea acestuia și care vor fi cheltuielile suportate;

◆ clădirilor (oficii, secții de producție, depozite) și terenurilor, a corespunderii situației reale cu documentația tehnică;

◆ tehnologiei aplicate și a modului de organizare a procesului de producție;

◆ calității producției și a nivelului inovațiilor.

* **Diagnoza resurselor umane și a managementului:**

◆ numărul, structura și calificarea personalului;

◆ productivitatea muncii;

◆ relațiile din colectiv;

◆ competența echipei manageriale;

◆ mărimea salariilor;

◆ loialitatea angajaților față de noii proprietari.

* **Diagnoza financiară:**

◆ cheltuielile suportate de întreprindere și veniturile obținute de aceasta;

◆ situația fluxurilor de numerar;

◆ rentabilitatea;

◆ lichiditatea financiară;

◆ capacitatea de plată.

Evaluarea corectă și reală se bazează pe studierea situației la întreprindere, precum și pe analiza documentației existente, inclusiv a informației despre istoria întreprinderii, procesul de producție, echipamentul existent, bilanțul contabil, raportul privind rezultatele financiare și raportul privind fluxul mijloacelor bănești etc. Sunt investigate și sursele de date externe. De regulă, se discută cu acele persoane care cunosc bine afacerea: furnizorii,





concrenții, angajații, clienții. Din aceste discuții întreprinzătorul poate obține informații suplimentare despre situația la întreprindere, care îl vor ajuta să ia o decizie corectă.

* Nu mai puțin importantă este și **diagnoza juridică**. Este necesară analiza documentelor referitoare la legalitatea constituirii afacerii și actele de constituire, la dreptul de proprietate, fondatori, cota acestora în capitalul social al societății, contractele de vânzare-cumpărare și de arendă, informația despre existența litigiilor și etapa de soluționare a acestora.

★ Următorul pas în procesul de cumpărare a afacerii este **determinarea valorii întreprinderii și stabilirea prețului afacerii**. De regulă, **prețul se stabilește în procesul negocierilor dintre vânzător și cumpărător**, astfel încât suma să fie acceptată de amândoi. În urma negocierilor se concretizează toate condițiile de vânzare-cumpărare, care ar asigura o tranzacție fără probleme majore.

★ Dacă procesul de negociere s-a finalizat cu succes, atunci are loc încheierea **contractului de vânzare-cumpărare** a întreprinderii, care este autentificat notarial și se înregistrează în registrul comerțului. Din momentul semnării actului de predare, cumpărătorul intră în drepturi depline asupra afacerii, devenind noul ei proprietar.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 7 - Inițierea unei afaceri prin cumpărarea unei francize

★ O altă modalitate de lansare în afaceri este **franchisingul**.

★ Prin **franchising** se înțeleg relațiile contractuale dintre vânzător (franchiser) și cumpărător (franchisee) privind acordarea drepturilor de operare a afacerii și obținerea asistenței din partea vânzătorului în schimbul unei plăți.

Conform Asociației Internaționale de Franchising (IFA), franchisingul poate fi practicat în peste 70 de domenii de activitate, cele mai populare fiind: alimentația (fast-food), comerțul cu amănuntul, industria alimentară, business-servicii, saloane de frumusețe, servicii hoteliere, cluburi fitness, centre de instruire, agenții de turism etc.

★ În literatura de specialitate se disting **mai multe clasificări ale tipurilor de franchising**, în funcție de:

- obiectul oferit în franchising;**
- profilul participanților;**
- nivelul de intermediere.**

Astfel, în **funcție de obiectul oferit în franchising**, deosebim:

◆ **Franchisingul numelui:** franchiserul oferă franchisee-ului dreptul de a se folosi de marca sa de comerț. Franchisingul mărcii de comerț se aplică mai des în lanțurile hoteliere (Romada Inn; Howard Johnson), rețeaua de restaurante (McDonald`s, Burger King, Pizza Hut), firme de închiriere a automobilelor (Avishertz) etc.

Acest tip de franchising presupune existența unei mărci cunoscute, care îi va garanta franchisee-ului succesul pe piața de desfacere. În cazul dat franchisee-ul are dreptul de a





UNIUNEA EUROPEANĂ



folosi numele franchiserului, prelucrând sau modificând produsul, cu condiția că va respecta strict procedurile de lucru și de marketing ale acestuia.

❖ **Franchisingul comercial sau franchisingul distribuției produselor:** franchiserul oferă franchisee-ului dreptul de a comercializa produsele sale pe un teritoriu limitat.

Acest sistem este larg răspândit în industria automobilelor, fiind utilizat de companii precum Chrysler, Ford, General Motors; în industria produselor petroliere – Exxon, Shell, Texaco, a băuturilor răcoritoare – Pepsi-Cola și Coca-Cola.

❖ **Franchisingul corporativ sau franchisingul afacerii:** franchiserul oferă franchisee-ului un pachet complet al afacerii care este deja cunoscută pe piață. Prima franchiză corporativă a fost lansată de compania McDonald's. Compania oferă atât know-how-ul necesar, ce cuprinde totalitatea cunoștințelor nepatentate, care se bazează pe experiența și probele efectuate de franchiser – instruirea completă a personalului, amenajarea restaurantului, ajutorul în angajarea personalului, oferirea consultanței permanente, cât și standardele de calitate. Datorită aplicării franchisingului corporativ, McDonald's este unul dintre liderii globali în sectorul fast-food-urilor.

□ În funcție de **profilul participanților**, există mai multe tipuri de franchising.

▶ Tipul **franchiser-producător** și **franchisee-producător** este des aplicat în industria băuturilor răcoritoare și alcoolice. *Compania Coca-Cola furnizează franchisee-ului, firmă de îmbuteliere, concentratul, acesta, adăugând unele ingrediente, îl îmbuteliază și comercializează băutura răcoritoare sub numele de Coca-Cola în rețeaua locală de comerț.*

▶ Relația **franchiser-producător** și **franchisee-vânzător cu ridicata sau vânzător cu amănuntul** este tipică industriei constructoare de automobile, echipamente agricole, produselor petroliere, vopselelor etc. *Compania Ford acordă licență de vânzare pentru automobilele sale unor firme independente, care acceptă o serie de condiții de comercializare și de deservire a clientului înaintate de compania producătoare.*





UNIUNEA EUROPEANĂ



□ După **nivelul de intermediere** există franchisingul direct și master franchising.

▶ **Franchisingul direct** presupune încheierea unui contract direct cu fiecare franchisee locală, asigurându-se astfel o legătură strânsă între franchiser și franchisee.

▶ **Master franchising** constă în oferirea de către franchiser unei francize locale a dreptului de subfranchiser în regiunea dată.

Partenerii de franchising desfășoară activitate sub orice formă de organizare juridică, în conformitate cu legislația țării lor de reședință.

★ Înainte de a lua decizia privind procurarea unei francize, este necesară o **analiză a avantajelor și dezavantajelor** pe care le oferă forma dată de relații contractuale, pentru evitarea situațiilor dificile care ar putea apărea în urma încheierii acestora.

★ **Evaluarea francizei** este asemănătoare cu evaluarea oricărei alte afaceri, la care se adaugă următoarele:

- ✓ Durata de activitate a franchiserului pe piață. O franciză bună are nevoie de timp pentru a „se coace”. Majoritatea franchiserilor de succes sunt afaceri care au testat inițial tehnologia de sine stătător, apoi, înlăturând neajunsurile, au propus altora această tehnologie, contra cost.
- ✓ Investițiile necesare pentru a începe afacerea în baza contractului de franchising.
- ✓ Profitabilitatea reală a francizei și perioada de timp în care afacerea va deveni profitabilă.
- ✓ Proprietarul francizei, personalitatea acestuia.
- ✓ Procesele juridice încheiate și cele pe rol, cauzele acestora.
- ✓ Contractele de franchising încheiate de franchiser.





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ✓ Celelalte franchisee, succesele acestora, soarta celor care nu au reușit. În cazul în care celelalte afaceri au probleme, există probabilitatea ca situația să se repete și noua franciză, de asemenea, să aibă probleme.
- ✓ Tipurile de susținere oferite de franchiser.
- ✓ Condițiile contractului de franchising.
- ✓ Câștigurile personale ale întreprinzătorului în urma desfășurării activității în baza franchisingului.

★ La etapa evaluării este necesar să se țină cont de avantajele și dezavantajele pe care le oferă franchisingul atât franchiserului, cât și franchisee-ului.

Avantajele pentru franchiser:

► **Posibilitatea relativ rapidă de a-și extinde propria afacere.** Franchiserul cucerește noi piețe fără mari investiții, resursele rămase la dispoziție fiind alocate pentru cercetare-dezvoltare, producere, promovare etc.

► **Obținerea veniturilor suplimentare din taxele de franchising.** Indiferent de tipul de franchising, franchisee trebuie să plătească:

- **Taxa inițială unică**, ce reprezintă o sumă fixă achitată pentru dreptul de a practica afacerea sub marca franchiserului pe un anumit teritoriu, precum și o recompensă a cheltuielilor efectuate de franchiser, inclusiv pentru instruirea personalului și consultații. Mărimea taxei inițiale variază de la un franchiser la altul și poate fi egală cu milioane de dolari. De regulă, franchisee achită taxa imediat după încheierea contractului.

- **Royalty** este o taxă periodică pe drepturile de marcă, ce reprezintă recompensa pentru dreptul de a obține o franciză. Mărimea taxei date este stipulată în contract și constituie de la 0 până la 15% de la un indice de activitate, de regulă de la cifra de afaceri înregistrată sau veniturile de la vânzări.

► **Reducerea cheltuielilor legate de distribuirea și marketingul produselor**, deoarece acestea sunt parțial acoperite de către franchisee prin taxa pentru publicitate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



• **Taxa pentru publicitate** se calculează în procente din cifra de afaceri înregistrată și se folosește pentru marketingul și promovarea afacerii.

► **Conducere mai eficientă și mai profitabilă a afacerii**, deoarece experiența a demonstrat că nici cel mai bun angajat nu va fi la fel de interesat de succesul afacerii ca proprietarul acesteia.

Avantajele pentru franchisee:

► **Franchisee-ul are o șansă mai mare de succes**, numărul falimentelor în cazul franchisingului este mai mic decât în cazul inițierii unei afaceri proprii, datorită sprijinului acordat de partenerul mai experimentat, micșorându-se astfel posibilitatea apariției unor erori.

► **Asistență managerială și de marketing**. Franchiserul acordă sprijin la instruirea personalului, consultanță permanentă etc.

► **Produse și servicii de calitate standard** – franchisee-ul primește afacerea la „pachet”, unde este prezentat în detalii procesul tehnologic, rețeta etc. Astfel, nu există cheltuieli de timp și de bani pentru elaborarea produselor etc.

► **Cheltuieli reduse pentru promovarea produselor și a serviciilor**, deoarece franchiserul oferă un nume cunoscut deja, o marcă de prestigiu, iar franchisee-ul beneficiază de rezultatele campaniilor de promovare la nivel național desfășurate de franchiser.

Dezavantajele pentru franchiser:

► **Acordarea unui sprijin tehnic** și, uneori, chiar financiar către franchisee pe toată perioada contractului de franchising.

► **Dificultăți în efectuarea controlului**, deoarece franchisee este o întreprindere independentă din punct de vedere juridic, iar controlul este cu mult mai redus în comparație cu al unei filiale. De asemenea, franchisee-urile sunt amplasate în diferite localități, ca urmare controlul este mai dificil de realizat, iar costurile acestuia – sporite.

► **Afectarea prestigiului franchiserului**, în cazul în care franchisee-ul falimentează sau se confruntă cu situații dificile, acestea afectează negativ numele și prestigiul franchiserului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



► **Dificultăți în păstrarea confidențialității informației.** Cu toate că în contract este prevăzută clauza privind nedivulgarea informației comerciale, despre tehnologia folosită, metodele de instruire etc., există cazuri când informațiile obținute de la franchiser sunt utilizate chiar în detrimentul acestuia.

Dezavantajele pentru franchisee:

► **Firma nu-i aparține niciodată cu adevărat.** Cu toate că franchisee-ul este o întreprindere independentă, ea trebuie să respecte cu strictețe cerințele impuse de franchiser, antreprenorul neavând posibilitatea de a conduce firma așa cum dorește s-o facă.

► **Costul ridicat al francizei și contribuția la profit.** Franchisee-ul suportă cheltuielile pentru lansarea afacerii (procurarea sau închirierea spațiilor, amenajarea acestora, formarea stocului inițial etc.), investiția fiind de la 5000 euro, pentru o patiserie cu o suprafață de 8-12 m² până la peste 500000 euro, în cazul unui magazin sau restaurant.

Este necesar a menționa că unii franchiseri noi, pentru a se extinde rapid pe piață, nu percep nicio taxă. De exemplu, Fornetti solicită doar o garanție returnabilă de 1000 de euro pentru cuptor.

► **Respectarea riguroasă a tuturor operațiilor standardizate.** Franchisee-ul este obligat să activeze conform standardelor impuse de franchiser, care dispune de dreptul de a verifica regulat respectarea lor.

► **Linia limitată de produse** – contractul prevede vânzarea unor produse sau prestarea unor servicii aprobate de franchiser.

► **Aria geografică limitată.** În cazul unui magazin cu amănuntul sau al unei afaceri prestatoare de servicii, în contractul de franchising este specificată adresa la care va fi localizată afacerea, iar în cazul unui distribuitor cu ridicata sau al unui producător – teritoriul pe care are dreptul să opereze.

► **Politica prețurilor și a reclamei este dictată de franchiser** și franchisee-ul nu poate efectua modificări fără acceptul acestuia.





★ Relațiile de franchising sunt reglementate în **contractul de franchising**, a cărui încheiere este obligatorie. **Deseori acest contract este numit contract de concesiune**. De cele mai dese ori contractele de franchising sunt încheiate pentru o perioadă de la 3 până la 15 ani, excepție constituind companiile Subway și McDonald`s, care practică încheierea contractelor pentru o perioadă de 20 de ani.

Datorită varietății mari de tipuri de franchising, ca urmare a diversității domeniilor de aplicare și de drepturi acordate, nu există un contract universal de franchising. Franchiserii, de obicei, elaborează propriile contracte-tip pe care le propun pentru semnare franchiseerilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 8 - Forme de organizare a unei afaceri

★ Într-o economie modernă poate și trebuie să coexiste întreprinderi mari, mijlocii și mici, fiecare cu avantajele și dezavantajele lor.

★ *Întreprinderile se pot grupa după un sistem complex de criterii:*

1. După **forma de proprietate**, se pot delimita următoarele tipuri de întreprinderi:

▶ **întreprinderi private** (individuale, familiale sau asociative) al căror patrimoniu se află în proprietatea unei singure persoane fizice sau a mai multora care au avut inițiativa înființării organizației de afaceri (asociații, societăți comerciale etc.);

▶ **întreprinderi publice** care dețin resurse ce aparțin în întregime statului sau unor administrații publice locale. Spre deosebire de întreprinderile de stat specifice modelului economic socialist, întreprinderile publice care funcționează în sistemul economiei de piață beneficiază de un nivel ridicat de autonomie, manifestă descentralizarea deciziilor și își fundamentează activitatea pe criteriile eficienței economice;

▶ **întreprinderi mixte** în cadrul cărora capitalul se constituie prin participarea unor proprietari individuali (sau asociați) privați și a diferitelor întreprinderi publice.

2. După **natura juridică**, legislația din țara noastră reglementează următoarele tipuri de întreprinderi:

A. Întreprinderi individuale – se caracterizează prin faptul că patrimoniul lor aparține unei singure persoane sau familii care conduce activitatea și realizează obiectul de activitate. Întreprinderile individuale pot fi organizate ca:

- ▶ **persoane fizice autorizate (PFA)**, care desfășoară orice formă de activitate economică permisă de lege, folosind în principal forța de muncă proprie;
- ▶ **întreprinderea individuală**, întreprindere economică fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ▶ **întreprinderea familială**, întreprindere economică fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică împreună cu familia sa.

B. Întreprinderi asociative (cooperativele) – sunt constituite prin liberul consimțământ al unor persoane care concentrează resursele lor economice pentru producerea, aprovizionarea și desfacerea în comun a unor produse, acordarea de credite etc. Actualmente la noi în țară există 2 sisteme cooperatiste și anume:

- ❖ **sistemul cooperăției de consum**

- ❖ **sistemul cooperăției meșteșugărești**

- ❖ **Sistemul cooperăției de consum**, în cadrul acestui sistem regăsim:

- ✓ cooperativa de consum

- ✓ cooperativa de credit

- ✓ **Cooperativa de consum** este o asociație de persoane fizice, constituită în mod liber, fără discriminare. Numărul minim al membrilor fondatori care semnează actul constitutiv este de 15. Capitalul social se formează din părți sociale, fiecare parte socială având aceeași valoare, membrii asociați deținând cel puțin o parte socială.

- ✓ **Cooperativa de credit** se bazează pe aceleași principii specifice cooperăției, numărul minim al membrilor fondatori este de 100, cu un număr minim al părților sociale subscrise stabilit prin statutul-cadru și statutul cooperativei de credit.

- ❖ **Societatea cooperatistă în domeniul meșteșugăresc** – este o asociație independentă care este constituită pe baza următoarelor principii: asocierea liber consimțită, caracterul individual al asocierii, caracterul personal al titlurilor nominative de valoare, constituirea și dezvoltarea patrimoniului cooperatist, organizarea și managementul organizației cooperatiste în mod democratic, asigurarea continuității mișcării cooperatiste. În cadrul cooperăției meșteșugărești sunt incluse următoarele forme:

- ✓ **cooperativa meșteșugărească** – este o asociație independentă, cu caracter economic și social, care este constituită pe baza consimțământului liber exprimat, a





UNIUNEA EUROPEANĂ



persoanelor care devin cooperatori, în scopul desfășurării activității în comun cu mijloace proprii, proprietatea cooperativei sau închiriate.

- ✓ **societatea cooperativă meșteșugărească** – este o societate cu personal și capital social variabil. Ea este alcătuită din persoane fizice de diverse categorii sau calificări profesionale, care se asociază pe baza consimțământului liber exprimat.
- ✓ **societatea comercială cooperatistă pe acțiuni** – asociație de persoane fizice care, pe baza consimțământului liber exprimat, constituie un capital social prin acțiunile nominative emise de societate. Obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, acționarii fiind obligați doar la plata acțiunilor lor, răspunzând fiecare în limita valorii acestora.
- ✓ **asociația organizațiilor cooperatiste** – urmărește realizarea unor acțiuni de interes comun cât și asigurarea unor servicii și produse specializate. Se formează pe baza liberului consimțământ, asocierea se poate face pe plan teritorial, profesional sau la nivel național.

C. Societatea agricolă – în acest domeniu se pot constitui asociații de diverse tipuri: asociații simple, prin care nu se creează o nouă persoană juridică, societăți de drept civil și societăți comerciale. Asemenea asociații pot constitui toți proprietarii de terenuri agricole, care pot folosi în gospodăriile proprii sau în formele de asociere forța de muncă salariată. Aceste asocieri se pot constitui prin înțelegere verbală sau scrisă, fără formalitate juridică, cei în cauză stabilindu-și singuri obiectul de activitate și condițiile în care-și desfășoară activitatea.

D. Societăți comerciale - care la rândul lor se grupează în două categorii:

❖ **societăți de persoane:**

- **societățile în nume colectiv (SNC);**
- **societățile în comandită simplă (SCS).**

❖ **societăți de capitaluri:**

- **societăți în comandită pe acțiuni (SCA);**
- **societăți pe acțiuni (SA);**





UNIUNEA EUROPEANĂ



- societăți cu răspundere limitată (SRL).

► **Societatea în nume colectiv** este formată din cel puțin doi asociați, care angajează în această afacere întregul lor patrimoniu, cu care răspund solidar și nelimitat.

► **Societatea în comandită simplă** cuprinde pe de o parte, *comanditarii*, care dețin capitalul și care îl pun la dispoziție contra unei cote din profit, răspunderea lor fiind doar în limita capitalului angajat, și, pe de altă parte, *comanditații*, care asigură conducerea societății și gestiunea patrimoniului fiind întreprinzătorii propriu-zisi, aceștia răspunzând pentru obligațiile societății în mod solidar și nelimitat.

► **Societățile în comandită pe acțiuni** sunt similare celor în comandită simplă cu excepția faptului că aici capitalul se împarte în acțiuni subscrise și plătite de către comanditari, iar comanditații poartă de asemenea răspundere solidară și nelimitată.

► **Societățile pe acțiuni** constituie cea mai reprezentativă formă contemporană de societate comercială. Au capitalul social divizat în părți, denumite acțiuni, posesia unei acțiuni evidențiind dreptul deținătorului ei la o parte din patrimoniul societății. Răspunderea acționarilor se reduce la valoarea acțiunilor deținute.

► **Societățile cu răspundere limitată** împrumută elemente atât de la societățile de persoane (au o singură categorie de asociați, constituirea făcându-se pe încredere reciprocă), cât și de la cele de capitaluri (asociații răspund în limita capitalului social alcătuit din părți sociale).

E. Regiile autonome – sunt constituite în ramurile strategice ale economiei naționale: exploatarea minelor și a gazelor naturale, energetică, industria de armament, poștă și transporturi feroviare. Înființarea regiilor autonome este decisă de Guvernul României pentru cele de interes național, și de organele județene și municipale pentru cele de interes local.

3. După sectorul economic în care se încadrează, există:





UNIUNEA EUROPEANĂ



► **întreprinderi din sectorul primar** (agricultură, piscicultură, exploatare forestieră și industrie extractivă);

► **întreprinderi din sectorul secundar** (industria prelucrătoare și construcțiile);

► **întreprinderi din sectorul terțiar** (bănci, asigurări, servicii de intermediere financiare, turism, transport, consultanță juridică și managerială, servicii pentru populație etc.);

► **întreprinderi din sectorul quaternar** (cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică, prelucrarea și transmiterea informațiilor etc.).

4. În raport cu **timpul de lucru în cadrul anului calendaristic**, se deosebesc:

► întreprinderi care funcționează pe parcursul unui an calendaristic întreg (cu regim de lucru continuu sau discontinuu);

► întreprinderi sezoniere (din agricultură, turism, construcții etc.).

5. În funcție de amploarea factorilor de producție utilizați și de indicatorii economico-financiarilor specifici (cifra de afaceri, profitul, numărul de angajați, volumul capitalului utilizat), întreprinderile pot fi diferențiate **după dimensiune** în **mici, mijlocii, mari, grupuri** și **conglomerate** de întreprinderi.

* **Întreprinderile mici și mijlocii** reprezintă o categorie aparte cu o contribuție incontestabilă la dezvoltarea economică generală.

* **Întreprinderile de dimensiuni mari** se caracterizează în general prin: grad mare de diversificare; mobilizarea unui volum important de resurse financiare; angajarea unui număr mare de salariați pentru atingerea obiectivelor fixate; țintirea unor piețe globale; edificarea unui sistem organizatoric complex care include un număr mare de niveluri ierarhice și se adaptează lent schimbărilor mediului etc.

6. În funcție de **apartenența națională**, se disting:





UNIUNEA EUROPEANĂ



► **întreprinderi naționale** caracterizate prin aceea că patrimoniul lor se află integral în proprietatea unei persoane fizice sau juridice din țara respectivă;

► **întreprinderi multinaționale** ale căror subunități operează pe teritoriile mai multor state, își desfac produsele pe piețele globale din țări diferite și sunt în proprietatea unui grup economic privat cu caracter internațional;

► **joint-ventures** se formează prin participarea la constituirea capitalului a unor persoane fizice și juridice rezidente în țări diferite. Veniturile obținute în urma activităților desfășurate sunt repartizate proporțional cu contribuția fiecărei părți (întreprinderi) la capitalul social.

★ Important este ca întreprinzătorul, în momentul în care trebuie **să aleagă forma juridică a afacerii**, să țină cont de următoarele **elemente**:

- ✓ Domeniul în care urmează să-și desfășoare activitatea;
- ✓ Mărimea afacerii și posibilitățile de dezvoltare;
- ✓ Partenerii posibili de viitor în dezvoltarea afacerii;
- ✓ Cel mai avantajos cadru legal pentru afacere în etapa respectivă și în viitor.

★ În România, cele mai uzuale forme juridice utilizate pentru inițiativa antreprenorială sunt:

- Societatea comercială (SRL)**
- Persoana fizică autorizată (PFA)**
- Întreprinderea familială (IF)**
- Întreprinderea individuală (II)**

★ Fiecare dintre cele patru variante prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje, astfel:

- Societatea comercială (SRL)**

Avantaje:





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ✓ societatea comercială poate să-și desfășoare activitatea în orice domeniu, cu excepția celor interzise prin lege;
- ✓ societatea comercială cu răspundere limitată are personalitate juridică;
- ✓ societatea comercială poate angaja un număr nelimitat de persoane în vederea desfășurării activității;
- ✓ în cadrul unei societăți comerciale se pot asocia atât persoane fizice, cetățeni români sau străini indiferent de cetățenie, dar și persoane juridice române sau străine.

Dezavantaje:

- ✓ procedura de înregistrare și autorizare a unei societăți comerciale este mai complicată;
- ✓ documentele necesare înregistrării sunt în număr ridicat;
- ✓ câștigul societății rezultat după impozitare rămâne în patrimoniul societății – pentru ca profitul să treacă în patrimoniul asociaților este necesară repartizarea acestuia sub formă de dividende, implicând plata impozitului pe dividende;
- ✓ societățile comerciale țin o evidență contabilă în partidă dublă;
- ✓ pentru ca o societate comercială să-și înceteze activitatea este necesară parcurgerea procedurii dizolvării voluntare.

☐ Persoana fizică autorizată (PFA)

Avantaje:

- ✓ procedura simplă de autorizare, inclusiv numărul redus de documente solicitate pentru autorizare;
- ✓ taxele de autorizare sunt mai puține și mai reduse;
- ✓ regim fiscal avantajos (impozitare la norma de venit / impozitare în regim real);





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ✓ câștigul realizat în urma desfășurării activității economice se regăsește direct în patrimoniul persoanei fizice;
- ✓ evidența contabilă simplificată (contabilitate în partidă simplă);
- ✓ costurile de administrare sunt mai mici;
- ✓ procedura simplă de încetare a activității.

Dezavantaje:

- ✓ este necesar ca persoana fizică să aibă o calificare în domeniul respectiv;
- ✓ răspunderea antreprenorului este nelimitată, acesta răspunzând cu întreaga sa avere;
- ✓ posibilități mai reduse de finanțare de către investitori și creditori.

□ Întreprinderea familială (IF)

Avantaje:

- ✓ procedura simplă de autorizare, inclusiv numărul redus de documente solicitate pentru autorizare;
- ✓ taxele de autorizare sunt mai puține și mai reduse;
- ✓ membrii unei întreprinderi familiale pot fi simultan PFA sau titulari ai unor întreprinderi individuale;
- ✓ regim fiscal avantajos (impozitare la norma de venit / impozitare în regim real);
- ✓ evidența contabilă simplificată (contabilitate în partidă simplă);
- ✓ costurile de administrare sunt mai mici;
- ✓ procedura simplă de încetare a activității.

Dezavantaje:

- ✓ nu poate desfășura o altă activitate cu excepția celei pentru care a fost autorizată;
- ✓ nu poate angaja terțe persoane cu contract de muncă;
- ✓ posibilități mai reduse de finanțare de către investitori și creditori.





❑ **Întreprinderea individuală (II)**

Avantaje:

- ✓ poate desfășura orice activitate, cu excepția celor organizate și reglementate prin legi speciale;
- ✓ forma de organizare a contabilității este în partidă simplă;
- ✓ posibilitatea antreprenorului persoană fizică de a folosi banii încasați fără alte formalități;
- ✓ procedură simplă de încetare a activității.

Dezavantaje:

- ✓ poate avea un singur cod CAEN;
- ✓ răspunderea patrimonială se întinde asupra întregului patrimoniu al persoanei fizice titulară a întreprinderii;
- ✓ posibilități mai reduse de finanțare de către investitori și creditori.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 9 - Surse de finanțare a unei afaceri

★ În momentul inițierii unei afaceri, întreprinzătorul are nevoie de finanțare.

Sursele potențiale de fonduri pentru finanțarea activității sunt:

- fondurile proprii și fondurile împrumutate de la familie și prieteni;
- creditele bancare;
- emiterea de acțiuni;
- emiterea de obligațiuni;
- finanțările din programe speciale;
- fondurile de capital de risc;
- leasingul;
- creditele de la furnizori și clienți;
- creditele pe efecte de comerț (factoringul și scontarea).

1. Fondurile proprii și cele împrumutate de la persoane apropiate

Acestea reprezintă cel mai frecvent punct de plecare în cazul afacerilor mici și noi. Instituțiile financiare sunt mai puțin deschise – în special în perioade de instabilitate economică – la acordarea fondurilor necesare firmelor aflate la început de drum decât celor cu o „istorie” deja bine conturată. Această decizie se bazează pe ratele mari de „mortalitate” înregistrate de afacerile noi.

Fondurile proprii oferă avantajul unei siguranțe mai mari – nu vor fi retrase în cazul deteriorării situației financiare, ca în cazul unui credit bancar. Nu este necesară expunerea detaliată a planului de afaceri în fața unor parteneri externi, și nici aprobarea acestora pentru luarea deciziilor importante.

Dezavantajele finanțării din surse proprii sunt și ele importante:

- ◆ fondurile proprii sunt în general destul de limitate și pot frâna dezvoltarea afacerii;





UNIUNEA EUROPEANĂ



◆ în caz de nereușită, pierderea va fi suportată în întregime de întreprinzător (sau de apropiații săi);

◆ firma va fi puțin cunoscută de instituțiile financiare și va putea mai greu mobiliza fonduri în situații speciale.

Data fiind conjunctura economică care a caracterizat evoluția economiei românești în perioada de tranziție, majoritatea întreprinzătorilor nu au avut rezerve suficiente și nici nu au avut întotdeauna posibilitatea sau curajul de a apela la credite bancare.

Aproape fără excepție, prietenii și cunoscuții au reprezentat una din cele mai importante surse de capital inițial de împrumut pentru noile afaceri.

2. Creditul bancar

Creditul bancar reprezintă o sursă principală de fonduri, în special pentru firmele mici și mijlocii. În cazul României, accesul la credit al firmelor noi sau de mici dimensiuni este mai dificil.

Avantajele creditului bancar:

- ✓ obținerea de fonduri suplimentare, peste cele proprii;
- ✓ stabilirea unei relații cu o instituție financiară cunoscută, accesul mai ușor la alte servicii furnizate de către bancă;
- ✓ obținerea unui credit poate funcționa ca un semnal ce atestă viabilitatea afacerii în fața altor investitori potențiali;
- ✓ în cazul anumitor forme de credit există un grad de flexibilitate în ceea ce privește sumele angajate, datele la care se angajează sumele respective, dobânzile și termenele de rambursare;
- ✓ necesitatea de a convinge banca de viabilitatea afacerii sau simpla completare a unei cereri de creditare poate „forța” întreprinzătorul să își analizeze în mod obiectiv afacerea, să obțină o imagine clară a situației sale financiare și un tablou al punctelor slabe, punctelor tari, oportunităților și amenințărilor care caracterizează situația firmei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Dezavantaje ale creditului bancar:

- ✓ reticența băncilor în ceea ce privește finanțarea noilor firme, banca având nevoie de siguranță că va primi înapoi banii acordați drept credit, în timp ce firmele nou-înființate nu oferă această garanție, din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu au foarte multe elemente care să facă din aceste firme elemente stabile în cadrul economiei);
- ✓ riscul de a pierde garanțiile depuse sau chiar riscul de faliment în cazul nerestituirii creditului;
- ✓ implicarea unui factor „extern” în managementul firmei, apariția unor restricții;
- ✓ expunerea la riscuri noi – de exemplu riscul ratei dobânzii;
- ✓ riscul întreruperii creditării în cazul unor evenimente nefavorabile pentru firmă.

3. Emiterea de acțiuni și obligațiuni reprezintă o sursă importantă de finanțare pentru firmele mari, dar sunt foarte puțin accesibile firmelor aflate la început.

4. Programe speciale de finanțare

Firmele au acces la diferite programe de finanțare nerambursabile. ***Surse potențiale de finanțare sunt programele Uniunii Europene, cele ale guvernului României, ale USAID etc.***

★ ***Programele aprobate de Comisia Europeană*** și operaționale în prezent, pentru perioada de programare financiară 2014-2020, sunt:

- PO Capital uman
- POS Competitivitate
- PO Infrastructură Mare
- PO Regional
- PO Capacitate administrativă





UNIUNEA EUROPEANĂ



- PO Ajutorarea Persoanelor Defavorizate
- PO Asistență Tehnică

★ **Programele naționale** derulate în prezent de Direcția de Antreprenariat și Programe pentru I.M.M. cu finanțare de la bugetul de stat sunt:

- Programul pentru stimularea înființării de noi întreprinderi mici și mijlocii – START-UP NATION ROMANIA
- Programul de dezvoltare a activităților de comercializare a produselor și serviciilor de piață
- Programul pentru dezvoltarea culturii antreprenoriale în rândul femeilor manager din sectorul I.M.M.
- Programul de susținere a internaționalizării operatorilor economici români
- Programului național multianual de microindustrializare
- Programul național multianual pentru susținerea meșteșugurilor și artizanatului
- Programul UNCTAD/EMPRETEC–România pentru sprijinirea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii
- Programul pentru organizarea Târgului Întreprinderilor Mici și Mijlocii

Obținerea unor astfel de finanțări presupune:

- informarea permanentă asupra programelor existente;
- studierea criteriilor de eligibilitate, a documentației necesare, a termenelor de depunere a cererilor de finanțare și a condițiilor de derulare a finanțării și de evaluare a proiectului;
- selectarea variantelor potrivite cu profilul de activitate al firmei;
- alcătuirea documentației necesare și depunerea proiectului.

Este recomandabilă evaluarea riguroasă a șanselor de reușită ale cererii de finanțare înainte de a o iniția; pot fi astfel evitate consumuri ineficiente de timp și bani.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Este posibil ca însuși programul să sugereze posibilități de extindere/diversificare a activității firmei.

5. Fondurile de capital de risc

Acestea sunt surse de finanțare specializate în investiții în cazul cărora probabilitatea unui eșec este mai mare – dar cazurile de succes sunt suficiente pentru a compensa pierderile.

Fondul de risc investește în capitalul firmei – de regulă ca acționar minoritar, urmând să își retragă această participație după o anumită perioadă (de regulă 3-5 ani). Fondul de risc câștigă din diferența dintre valoarea participației între momentul efectuării investiției și cel al lichidării participației la capitalul firmei.

Principalele *avantaje* ale acestei forme de finanțare sunt:

- ✓ primirea unei infuzii de capital pe o perioadă îndelungată, timp în care nu trebuie plătite dobânzi (nici dividendele nu sunt o prioritate a acestui tip de fond);
- ✓ primirea unei sume care nu figurează în evidențele firmei ca datorii ci ca surse financiare proprii. Prin urmare, capacitatea de îndatorare a firmei nu este afectată;
- ✓ o dată cu banii, fondul aduce și specialiștii săi care vor asista întreprinzătorul la managementul firmei;
- ✓ păstrarea controlului majoritar asupra capitalului firmei;
- ✓ existența unui semnal asupra viabilității firmei pe termen mediu.

Există și *dezavantaje* ale acestei forme de finanțare, cum ar fi:

- ✓ dificultatea de obținere a fondurilor (în general, în economiile dezvoltate, se apreciază că numai 1% din cererile de finanțare sunt aprobate);
- ✓ necesitatea de a participa cu fonduri proprii considerabile la afacere (fondurile de risc sunt de regulă acționari minoritari);
- ✓ implicarea unui partener extern în managementul firmei;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ✓ necesitatea unor eforturi suplimentare privind prezentarea regulată a situației firmei către fondul de investiții;
- ✓ necesitatea găsirii unei surse alternative de finanțare în momentul retragerii fondului de risc și posibilitatea interpretării acestei retrageri ca un semnal negativ privind firmă.

👉 În România, fondurile de capital de risc nu sunt destinate în special IMM-urilor, ci mai ales firmelor mari care doresc o infuzie de capital pentru o anumită perioadă. Evident, există posibilitatea ca un fond de risc să dorească să fie partener și cu o firmă nou-înființată.

6. Leasing

★ **Leasing – ul este o formă specială de realizare a operației de creditare pe termen mediu și lung pentru procurarea, de regulă, de echipament industrial.**

Echipamentul este cumpărat de către societatea de leasing și se închiriază ulterior solicitantului. De multe ori, solicitantul însuși este mandatat în numele societății de leasing să cumpere echipamentul de care are nevoie.

★ **Contractul de leasing** se încheie apoi între societatea de leasing și solicitant și prin acest contract solicitantul primește în folosință echipamentul. Această formă de leasing se mai numește și **leasing comercial**, și reprezintă forma principală de leasing.

★ **Forme speciale de leasing** sunt lease-back și time-sharing:

- în forma de **lease-back**, posesorul echipamentului se confundă cu solicitantul care are nevoie urgentă de bani. În acest caz, el vinde utilajul unei societăți de leasing, închiriindu-l apoi de la aceasta;
- în forma de **time-sharing**, sunt mai mulți solicitanți care vor să utilizeze același echipament, dar fiecare îl folosește o anumită perioadă de timp.

★ Indiferent de forma în care se face leasingul, la sfârșitul perioadei solicitantul are mai multe **opțiuni**:





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ❖ Încetarea contractului;
- ❖ Continuarea lui pentru o nouă perioadă de timp;
- ❖ Cumpărarea utilajului la prețul prestabilit.

7. Creditele de la furnizori și clienți

Din momentul în care firma a primit bunurile/serviciile livrate de către furnizori și până în momentul plății efective, întreprinzătorul beneficiază efectiv de un credit din partea furnizorului. O situație asemănătoare apare în cazul în care clienții firmei plătesc anticipat.

Evident, acest tip de finanțare reciprocă se face între parteneri de afaceri care prezintă încredere unul pentru celălalt, iar sumele care se vehiculează nu sunt foarte mari, dar sunt suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pentru o perioadă scurtă de timp.

8. Factoringul și scontarea

★ **Factoringul** reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin compensarea creditului furnizor. Creditul se garantează cu o factură înainte de scadența apărută dintr-un contract de vânzare-cumpărare între un furnizor și un cumpărător.

★ *Din punct de vedere juridic, **factoringul** reprezintă un contract încheiat între bancă (factor) și client (aderent) prin care factorul (banca) se obligă să plătească la prezentarea documentelor care atestă o creanță comercială o anumită sumă de bani în schimbul unui comision.*

Suma de bani pe care o plătește banca la prezentarea facturilor poartă denumirea de **finanțare imediată** sau **factoring disponibil**. Suma de bani pe care banca o achită în momentul încasării facturilor poartă denumirea de **finanțare la încasare** sau **factoring indisponibil**.





UNIUNEA EUROPEANĂ



În cazul în care există o factură achitabilă la scadență, dar necesitatea de bani apare înainte de scadență, atunci factura va fi achitată de către bancă la un preț mai mic decât cel înscris pe factură, urmând ca banca să încaseze prețul total.

Din diferența între prețul plătit de bancă și cel încasat de ea la scadența facturii, banca își acoperă cheltuielile și se formează profitul ei. Banca va cumpăra, practic, factura la un preț mai mic.

👉 În România factoringul are o răspândire redusă, este accesibil pentru firmele cu o reputație deja constituită și presupune garanții importante solicitate de către bancă.

★ **Scontarea** reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin achitarea înainte de scadență a unor efecte comerciale (cambii, bilete la ordin etc.).

★ **Scontarea** reprezintă o operațiune de cumpărare de către bănci a efectelor de comerț deținute de clienții lor în schimbul acordării creditului de scont și reținerii de către bancă a unei sume denumită agio, formată din valoarea scontului adunată cu comisioanele.

Ca orice operațiune de creditare, scontarea presupune depunerea unei garanții stabilite de comun acord și concretizate printr-un procent aplicat la valoarea nominală a efectelor scontate.

★ Un **efect comercial** reprezintă un angajament pe care un trăgător îl ia în numele unui tras în favoarea unui beneficiar.

De exemplu, un plătitor (trăgător), depune banii la o bancă comercială (trasul) și emite un cec (efectul comercial) către un furnizor (beneficiarul), urmând ca furnizorul (beneficiarul) să recupereze banii de la banca comercială (trasul) la scadență prin prezentarea cecului (efectul comercial).

În cazul în care beneficiarul are nevoie de bani înainte de scadență, el poate sconta efectul comercial respectiv la o bancă comercială, urmând ca banca să-l onoreze la o sumă mai mică decât cea înscrisă pe efectul comercial, și să recupereze la scadență banii de la





tras, sau să resconteze efectul comercial înainte de scadență la altă bancă sau chiar la Banca Națională.

9. Business Angels

★ „**Business Angels**” sunt oameni de afaceri care investesc bani, idei și experiență în dezvoltarea afacerilor de început sau a celor în creștere.

Deseori, acest gen de investiții aduc finanțatorului un profit mai mare decât plasamentele financiare tradiționale. Mulți dintre „Business Angels” sunt antreprenori de succes care ajută tineri întreprinzători să-și clădească o afacere. Acești finanțatori intervin într-o afacere atunci când niciun alt ajutor financiar – din partea familiei, a băncilor sau a fondurilor de investiții – nu sunt disponibile antreprenorului.

„Business angels” pot fi greu de identificat și contractat. Ei nu doresc să fie „copleșiți” de planuri de afaceri. Cel mai des întâlnit sfat privind modalitatea de găsire a acestora este de a apela la consultanți specializați în finanțare. O altă tactică des utilizată este cea denumită „din aproape în aproape”, cautând investitori în jurul dumneavoastră, întrebând pe alți investitori deja identificați etc.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 10 - Recrutarea și selectarea personalului în cadrul firmei

★ **Recrutarea personalului este procesul de asigurare a unui număr suficient de mare de candidați calificați din care să fie posibilă selectarea celor care corespund cel mai bine cerințelor pentru ocuparea posturilor vacante în firmă.**

În linii mari, cu cât numărul candidaților este mai mare, cu atât se consideră că procesul de recrutare este mai reușit. Însă nu contează doar latura cantitativă, ci și cea calitativă, adică gradul de compatibilitate între cerințele postului și calificarea candidaților (abilități, aptitudini), care trebuie să corespundă cât mai bine cerințelor înaintate de conducerea firmei.

★ În felul acesta, evidențiem, *în ceea ce privește evaluarea procesului de recrutare a personalului, două categorii de indicatori:*

◆ *indicatori cantitativi de evaluare* – numărul candidaților recrutați pentru un post vacant;

◆ *indicatori calitativi de evaluare* – gradul de corespundere a calificărilor candidaților cu cerințele postului.

Evaluarea procesului de recrutare trebuie efectuată pe baza ambelor categorii de indicatori enunțate mai sus.

★ Întreprinzătorul poate utiliza două tipuri de surse de recrutare a personalului, și anume: *sursele interne și cele externe.*

◆ Sursele interne de recrutare se referă la mediul intern al firmei și cuprind: *actualii angajați ai firmei, care pot fi transferați, promovați sau retrogradați; foștii angajați ai firmei; solicitanții precedenți la posturile vacante; prietenii sau rudele angajaților.*





UNIUNEA EUROPEANĂ



◆ La sursele externe de recrutare se referă: *instituțiile de învățământ de toate nivelurile; agențiile specializate (de stat sau private) de încadrare în câmpul muncii; anunțurile publicitare.*

Atât sursele interne de recrutare a personalului, cât și cele externe prezintă *avantaje și dezavantaje*, acestea fiind enumerate în continuare.

Sursele interne

Avantaje:

- ✓ Competențele persoanei care ocupă postul sunt cunoscute;
- ✓ Recrutarea este mai rapidă și cu costuri mai mici;
- ✓ Perioada de încadrare este mai redusă, deoarece candidatul cunoaște firma;
- ✓ Crește motivația angajaților în vederea viitoarelor promovări;
- ✓ Probabilitatea fluctuației cadrelor este mai redusă, în special din partea angajaților competenți.

Dezavantaje:

- ✓ Pot avea loc favoritisme;
- ✓ În cazul extinderii rapide a firmei, posibilitățile de completare a posturilor vacante cu personalul deja existent sunt reduse;
- ✓ Salariații existenți ai firmei pot fi promovați înainte de a fi pregătiți pentru noul post;
- ✓ Se creează un efect de „propagare” de posturi libere în momentul promovării sau transferării unui angajat;
- ✓ Utilizarea exclusivă a surselor interne conduce la pierderea flexibilității din partea angajaților.

Sursele externe

Avantaje:

- ✓ Se aduc noi idei și puncte de vedere în firmă;
- ✓ Persoanele venite din afară pot fi mai obiective;
- ✓ Se evită efectul „propagării” postului liber;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ✓ Se realizează economii în costurile de pregătire, deoarece sunt angajați specialiști gata formați.

Dezavantaje:

- ✓ Evaluările celor angajați sunt bazate pe surse mai puțin sigure;
- ✓ Descurajează angajații actuali ai firmei, deoarece se reduc șansele de promovare;
- ✓ Deoarece piața externă este mult mai largă și mai dificil de cercetat, costurile sunt mai mari pentru firmă.

Având în vedere aspectele menționate anterior, putem afirma că o firmă *nu trebuie în niciun caz să se limiteze la utilizarea exclusivă a unei singure surse de recrutare – internă sau externă. Întreprinzătorul le va aplica pe ambele, ponderea lor depinzând de specificul activității firmei și de mediul extern de afaceri al firmei.*

★ *Selectarea personalului reprezintă procesul de alegere a persoanelor care au calificările și deprinderile necesare pentru a ocupa un anumit post de muncă vacant în cadrul firmei.*

★ Selectarea personalului cuprinde următoarele *etape: recepția candidaților; interviul inițial de selecție; completarea formularelor de cerere; testele și interviul aprofundat de selecție; investigațiile de fond; examinarea fizică/medicală; angajarea.* Fiecare dintre aceste etape este eliminatorie.

1) Recepția candidaților. Are drept scop principal să producă asupra candidaților o impresie favorabilă chiar de la prima întâlnire, influențând atitudinea acestora față de firmă. În cadrul acestei întâlniri trebuie prezentate clar și concret condițiile și posibilitățile de angajare.





UNIUNEA EUROPEANĂ



2) Interviul inițial de selecție. Se realizează înainte ca solicitantul să completeze formularele de cerere, pentru a determina dacă acesta are șanse să fie ales pentru postul vacant. Interviul constă din câteva întrebări simple referitoare la studii, specialitate, gradul de posedare a limbilor moderne sau a calculatorului, pentru a stabili, în linii mari, gradul de corespundere dintre cunoștințele și abilitățile candidatului și cerințele postului. Acest interviu este realizat de persoana responsabilă de recepția primară a candidaților.

* O modalitate de realizare a interviului inițial de selecție este **Curriculum Vitae (CV)**, care poate fi definit drept “*autobiografia profesională*” a candidatului. În multe cazuri, întreprinzătorii folosesc CV-ul drept punct de plecare în orice proces de selecție și mijloc de triere preliminară a candidaților.

CV-urile sunt de două tipuri: *cronologice* și *funcționale*.

♦ *CV-ul cronologic* scoate în evidență, în primul rând, activitățile recente și continuă în ordine invers cronologică.

♦ *CV-ul funcțional* se concentrează asupra realizărilor în sine, fără a ține seama de cronologia lor.

CV-ul poate fi însoțit de o *scrisoare de recomandare* (din partea unei persoane cu notorietate în domeniu) sau de o *scrisoare de prezentare* (poate să conțină elemente specifice care nu sunt incluse în CV, cum ar fi: salariul actual, motivația pentru noul serviciu etc.).

3) Completarea formularelor de cerere. Se face de către solicitanții acceptați după interviul de selecție. Formularele de cerere pentru angajare pot avea formă și conținut variat, de la o firmă la alta. Formularul de cerere servește următoarelor *scopuri*:

♦ asigură înregistrarea solicitanților (acceptați inițial) care doresc să ocupe o anumită funcție;

♦ oferă persoanei care realizează interviul un profil al fiecărui solicitant ca un punct de pornire în realizarea interviului;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ◆ conține datele de bază privind persoanele care sunt angajate;
- ◆ servește pentru cercetarea eficienței procesului de selecție și a altor probleme de personal.

Conținutul formularelor menționate trebuie să fie adaptat și în funcție de particularitățile grupurilor profesionale, respectiv: manageri, specialiști funcționari, funcționari de birou, supervizori, muncitori etc.

4) Testele și interviul aprofundat de selecție.

★ Cele mai multe **teste** sunt orientate spre a scoate în evidență aptitudinile și îndemânările specifice. Utilizarea testelor în procesul de selecție urmărește, de regulă, **două scopuri: identificarea punctelor slabe ale candidatului și ierarhizarea aptitudinilor acestuia**, relevându-le pe cele cerute de postul vacant.

* În practica antreprenorială se folosesc, în raport cu specificul postului, trei categorii de teste: **teste psihometrice; teste clinice; teste de situații**.

❖ **Testele psihometrice** au în vedere anumite aptitudini particulare ale candidatului (inteligență, cunoștințe, calități vizuale etc.) în raport cu cerințele postului.

❖ **Testele clinice** urmăresc să caracterizeze personalitatea candidatului. În acest scop pot fi utilizate chestionarele-tip, a căror analiză permite identificarea trăsăturilor de caracter ale candidatului. De asemenea, uneori se folosesc testele grafologice, știind că scrisul candidatului îi caracterizează personalitatea.

❖ **Testele de situații** presupun verificarea modului de reacționare a candidatului la problemele specifice postului pentru care candidează.

În această fază se poate recurge și la un examen de probă, încredințându-i-se candidatului efectuarea unei activități, lucrări etc. într-un timp determinat, ținând cont de calificarea pe care o are și de specificul postului solicitat.





UNIUNEA EUROPEANĂ



★ **Interviul** este convorbirea directă dintre unul sau mai mulți reprezentanți ai firmei și candidat.

* **Scopul interviului** în cadrul procesului de selectare este de a permite firmei să constate dacă este cazul să-și dezvolte interesul preliminar față de candidat.

* În practica antreprenorială se aplică mai multe *tipuri de interviuri*, diferențiate în ceea ce privește *rigiditatea, numărul interviuatorilor, gradul de profunzime a discuției* etc.

★ **În funcție de rigiditatea interviului**, se evidențiază următoarele tipuri: *interviul structurat; interviul nestructurat; interviul semistrukturat*.

★ **Interviul structurat** presupune că întrebările sunt planificate din timp și puse fiecărui candidat exact în aceeași ordine. Acest tip de interviu poate fi realizat în trei moduri – sub forma *interviului tradițional, situațional sau de descriere a comportamentului*.

- **Interviul tradițional** conține întrebări axate pe activitatea din trecut, pe studii, carieră etc.

- **Interviul situațional** începe cu o analiză amănunțită a postului. Întrebările sunt bazate direct pe analiza postului și sunt dublu controlate de către experți pentru a vedea gradul de inițiere a candidatului în cerințele viitorului său post de muncă.

- **Interviul de descriere a comportamentului** se bazează pe preceptul că performanțele viitoare au la bază performanțele (succesele) din trecut ale candidatului. Cei interviuați sunt rugați să dea exemple cum au executat îndatoririle postului sau cum au tratat în trecut probleme similare.

- ★ **Interviul nestructurat** nu presupune planificarea întrebărilor din timp. Acest tip de interviu prezintă riscul de a lăsa neexplorate părți importante din activitatea profesională precedentă a candidatului sau unele idei de viitor ale acestuia.

- ★ **Interviul semistrukturat** presupune o planificare flexibilă din partea interviuatorului, care permite adaptarea pe parcurs a întrebărilor, în scopul obținerii informațiilor dorite.





UNIUNEA EUROPEANĂ



☞ **Conducerea unui interviu** implică parcurgerea următoarelor *faze*:

- *primirea candidatului*, care trebuie să se desfășoare într-un cadru adecvat, liniștit, agreabil;

- *culegerea de informații* privind activitățile desfășurate anterior de candidat, motivațiile personale, datele biografice etc.

Pentru a fi eficiente, interviurile trebuie planificate cu grijă, urmărindu-se obiective raționale pentru evaluarea caracteristicilor importante ale candidaților.

5) Investigațiile de fond. Au drept obiectiv verificarea de fond a gradului de veridicitate și corectitudine a datelor prezentate de candidat (în CV, în formularele de cerere, în cadrul interviurilor etc.). Dacă au fost prezentate scrisori de recomandare, acestea de asemenea pot fi verificate.

6) Examinarea fizică/medicală. Se efectuează în cazurile în care postul de muncă impune cerințe fizice și psihice specifice (deosebite) față de candidat, precum și pentru verificarea stării generale de sănătate a viitorului angajat al firmei.

7) Angajarea. Procesul de selecție se finalizează (pentru candidații care au parcurs toate etapele precedente) cu angajarea. Angajarea oricărei persoane trebuie să se facă respectându-se legislația muncii în vigoare, prin încheierea unui *contract de muncă* între firmă și candidatul selectat.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 11 - Marketingul antreprenorial

★ **Marketingul antreprenorial** este comportamentul unui individ și/sau al unei organizații care adoptă o filosofie de a provoca convențiile existente pe piață în procesul de dezvoltare a unor noi soluții.

★ Termenul de marketing antreprenorial este din ce în ce mai folosit pentru a face referire la două *dimensiuni diferite ale managementului unei firme*: **marketingul și antreprenoriatul**. Cele două dimensiuni sau funcții se condiționează reciproc. Astfel, antreprenoriatul utilizează marketingul ca pe un element esențial al firmei care poate ajuta la realizarea inovării și la manifestarea creativității. Pe de altă parte, antreprenoriatul ajută marketingul în realizarea obiectivelor, în determinarea strategiilor și în desfășurarea activităților necesare unei firme pentru supraviețuire și performanță.

★ Se consideră că există *trei elemente* care realizează **interfața dintre marketing și antreprenoriat**:

- ✓ **orientarea spre schimbare,**
- ✓ **atitudinea oportunistă față de mediu,**
- ✓ **inovativitatea procesului managerial.**

Astfel, marketingul de succes este realizat de firme care identifică noi oportunități, folosesc tehnologii inovative pentru a aduce noi produse/servicii pe piață și satisfac nevoile piețelor țintă. Se poate observa că aceste capacități reflectă anumite *dimensiuni ale orientării antreprenoriale*, precum: inovativitatea, proactivitatea și agresivitatea competitivă. **Legătura dintre marketing și antreprenoriat** are rolul de a eficientiza rezultatele unei firme care apelează la marketing antreprenorial.





UNIUNEA EUROPEANĂ



★ Specialiștii au identificat următoarele *caracteristici ale managementului unui marketing antreprenorial*:

- ▶ Experiență atât în industrie, cât și în management;
- ▶ Cunoștințe despre piață și produs;
- ▶ Abilități de comunicare;
- ▶ Inteligență pentru a identifica oportunități.

Provocarea pe care o întâlnesc firmele care vor să adopte o abordare antreprenorială în realizarea marketingului este cum să dezvolte aceste caracteristici. Un alt element esențial în înțelegerea marketingului antreprenorial este că inovativitatea și creativitatea nu trebuie să caracterizeze doar personalul din departamentele de cercetare-dezvoltare, ci toți membrii organizației respective, din toate departamentele și posturile.

★ Din punct de vedere managerial, „marketingul este procesul de planificare și realizare a concepției, prețului, promovării și distribuției de idei, produse și servicii pentru a realiza schimburi și a satisface obiectivele individuale și organizaționale”. Prin urmare, marketingul reprezintă un departament din cadrul unei organizații, alături de cel financiar-contabil și cel de resurse umane.

★ *Relația marketing-antreprenorial este importantă din următoarele motive:*

1. Marketingul este o funcție a afacerii care trebuie utilizată corespunzător de un antreprenor atunci când lansează și dezvoltă noi afaceri. Cele mai întâlnite probleme în dezvoltarea de noi afaceri sunt legate de marketing și de partea financiară. Problemele financiare includ: capitalul inițial, creșterea economică, generarea de cash-flow și controlul financiar. Problemele legate de marketing, chiar dacă par independente de cele financiare, în fond, pot ajuta la depășirea lor, atâta timp cât există un plan de marketing și o determinare corectă a dimensiunii pieței.





UNIUNEA EUROPEANĂ



2. Al doilea motiv este faptul că unii antreprenori nu înțeleg foarte bine marketingul ca proces. Ei consideră că a aduce pe piață un produs inovativ și serviciile adiționale este suficient pentru a vinde.

3. Antreprenorii nu au abilități de planificare sau manageriale, adesea subestimând timpul și eforturile necesare pentru a ajunge la rezultatele propuse.

★ Atât marketingul, cât și antreprenoriatul trebuie să abordeze **o orientare asupra clientului**. De asemenea, ambele sunt orientate pe comportament, fiind influențate de caracteristicile și dinamica mediului.

★ Cea mai **importantă responsabilitate a funcției de marketing** este de a prospecta schimbările de pe piață și de a induce schimbare atât în organizație, cât și în mediul extern. Marketingul a devenit o funcție a companiei care răspunde de elementele-cheie ale mediului pentru a ajuta la realizarea tranzacțiilor.

★ Pentru a evidenția **implicațiile** pe care le are **antreprenoriatul asupra funcției de marketing**, vom prezenta principalele diferențe între marketingul convențional și cel antreprenorial.

Diferențe între marketingul convențional și marketingul antreprenorial

Aspecte de marketing	Marketing convențional	Marketing antreprenorial
<i>Definire</i>	<i>Facilitează tranzacții</i>	<i>Conduce compania spre noi produse, tehnologii și piețe</i>
<i>Strategie</i>	<i>Dezvoltarea strategiei – cea mai importantă acțiune</i>	<i>Implementarea strategiei - cea mai importantă acțiune</i>
<i>Conceptul de marketing</i>	<i>Managementul unui set fix de elemente de marketing</i>	<i>Crearea unei valori pentru consumatori prin inovare continuă</i>
<i>Scop principal</i>	<i>Capitalizarea schimbării</i>	<i>Crearea schimbării</i>





UNIUNEA EUROPEANĂ



<i>Dinamica</i>	<i>Reactivă</i>	<i>Proactivă</i>
<i>Planificarea de marketing</i>	<i>Concentrare pe schimbările din mediu</i>	<i>Vehicul pentru realizarea schimbării</i>
<i>Segmentarea</i>	<i>După caracteristicile, preferințele și comportamentul consumatorilor</i>	<i>După reacția la variabilele dinamice</i>
<i>Mixul de marketing</i>	<i>Elemente constante</i>	<i>Elemente variabile</i>
<i>Surse pentru crearea valorii pentru consumator</i>	<i>4P</i>	<i>4P + finanțe, producție și achiziții</i>
<i>Abordarea consumatorilor</i>	<i>De a-i urma</i>	<i>De a-i conduce</i>
<i>Orientarea acțiunilor</i>	<i>„a învăța”</i>	<i>„a face”</i>
<i>Angajații</i>	<i>Persoane cu înțelepciune convențională</i>	<i>Campioni în inovare și măestrții ai schimbării</i>

★ **„Marketingul este o funcție a unei organizații și cuprinde un set de procese de creare, comunicare și distribuire a valorii către clienți, precum și de manageriere a relațiilor cu clienții astfel încât să se aducă beneficii atât clienților cât și acționarilor”, iar „Antreprenoriatul este un mijloc prin care se creează valoare superioară pe piață, prin inovare de produs, de proces și inovare strategică astfel încât să se satisfacă nevoile clienților la un nivel superior față de concurenți”.**

Dacă o firmă are o poziție superioară pe piață în raport cu concurenții, rezultatele financiare ale acesteia vor fi mai bune decât ale concurenților. Așadar, pentru a-și reînnoi avantajul competitiv, o firmă trebuie să caute continuu noi oportunități pentru satisfacerea clienților, prin inovare de produs, proces și/sau strategică.

★ Există mai multe **modalități** prin care marketingul se poate implica în procesul antreprenorial, dintre care, cele mai importante sunt:

- 1) Cercetare/analiză:** reunește inteligență și potențial și evaluează factori-cheie ai pieței.
- 2) Strategie:** identifică trenduri și dezvoltări viitoare cu implicații asupra proiectelor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



- 3) *Viziune*: oferă creativitate, intuiție și judecată în recunoașterea oportunităților și în modalitățile de materializare a acestora.
- 4) *Conducere*: motivează materializarea proiectelor.
- 5) *Spirit de echipă*: colaborare cu persoane din alte arii de specialitate.
- 6) *Resurse*: oferă informații, capital uman și financiar pentru exploatarea oportunităților.
- 7) *Rezolvarea problemelor*: răspunde unei anume întrebări sau provocări pe care o întâlnește echipa.
- 8) *Coordonare*: în toate activitățile necesare.
- 9) *Negociere*: realizează o pasarelă între părțile implicate cu privire la ceea ce ar trebui să conțină un proiect, scopul acestuia, durata și resursele necesare.
- 10) *Comunicare*: ajută la depășirea rezistenței interne și la obținerea sprijinului managerial.
- 11) *Manager al schimbării*: supraveghează direcțiile strategice, modificarea infrastructurii și antrenarea angajaților, precum și reorientarea necesară pentru a implementa noi inițiative.
- 12) *Misionar*: motivează și inspiră managementul.
- 13) *Oportunism*: reacționează rapid la dezvoltări urgente și oferă noi direcții de acțiune dacă este necesar.

★ Aceste modalități prin care marketingul poate interveni în cadrul procesului antreprenorial se pot combina, rezultând **cinci roluri ale marketingului** în cadrul acestui proces:

➤ *rolul de inițiator* - marketingul chiar atrage un eveniment antreprenorial, fie prin recunoașterea unei amenințări sau oportunități din exterior, fie prin identificarea unei nevoi interne.

➤ *rolul de sponsor* - marketingul este principalul sponsor al inițiativei, ajutând la acceptarea și implementarea acesteia, precum și la procurarea resurselor necesare.

➤ *rolul de manager* - marketingul direcționează proiecte, adaptând aspecte-cheie pe parcursul derulării acestora, susținându-le și ajutând la implementarea lor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



► *rolul de suporter* - marketingul pune la dispoziție capital uman cu experiență, precum și planuri de marketing adecvate strategiilor firmei.

► *rolul de reactor* - ajută la identificarea punctelor slabe în ideile antreprenoriale, posibilități de revizuire a planurilor și oferă motivele necesare acceptării sau respingerii unei idei.

Desigur că marketingul poate îndeplini mai multe din aceste roluri în cadrul proceselor antreprenoriale. Aceste roluri variază în funcție de structura, cultura și situația în care se găsește fiecare firma.

★ O firmă care încorporează procese de marketing antreprenorial în activitatea sa:

- își va îmbunătăți poziția competitivă prin orientarea spre inovare și client;
- va exploata mai eficient resursele pe care le deține;
- va manageria la un nivel superior oportunitățile și riscurile din mediu.

★ Un *proces de marketing antreprenorial* implică următoarele **elemente**:

1. **Clienții** – firmele care folosesc procesele de marketing antreprenorial conștientizează că motivul pentru care se află încă pe piață este clientul satisfăcut. Clienții se pot însă plictisi repede de produsele curente ale firmei de aceea este necesară introducerea periodică pe piață a unor noi produse.

2. **Valoarea oferită** – firmele trebuie de asemenea să înțeleagă importanța creării de valoare pentru client, adică nevoia de a oferi clienților și acționarilor o valoare superioară în raport cu concurenții. Propunerea de valoare se poate face fie prin oferirea anumitor beneficii (produse, servicii, asistență, avantaje legate de imagine) sau prin reducerea costurilor totale.

3. **Resursele** – este necesară o abordare oportunistă nu doar în ceea ce privește examinarea mediului extern, ci și în examinarea mediului intern din punct de vedere al disponibilității resurselor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



4. **Riscul** – firmele care utilizează marketingul antreprenorial își asumă riscuri calculate, raționale și măsurate. Aceste firme acceptă riscul și înțeleg că inovarea în mediul actual este un proces nesigur care necesită asumarea unor riscuri.

5. **Inovarea** – o firmă antreprenorială este o firmă dinamică și inovativă. Provoacă afacerea existentă și depășind barierele prin intermediul inovării, firmele care apelează la procesele marketingului antreprenorial folosesc inovarea ca o metodă de a se focaliza pe oportunități care le permit să ofere valoare superioară clienților lor și să rămână competitive pe piață.

6. **Oportunitatea** – o firmă de succes își cunoaște poziția pe piață și se folosește de ea pentru a filtra oportunitățile întâlnite. O astfel de firmă este de asemenea deschisă la oportunități care pot apărea ca fiind irelevante din punct de vedere strategic.

7. **Pro-activitatea** – viziunea asupra oportunităților pe care alte firme nu le disting pe piață este de asemenea foarte importantă și este un atu al firmelor antreprenoriale. Aceste firme sunt primele care identifică noi oportunități în ceea ce privește produsele, serviciile sau tehnologiile de pe piață și sunt așadar primele care le exploatează. Beneficiul principal în acest caz este cel al pionierului.

★ În concluzie, motivul pentru care un client optează pentru o firmă în favoarea alteia este abilitatea acelei firme de a face o propunere de valoare superioară prin diferențierea produselor, costuri, pro-activitate sau orice combinație ale acestora care poate fi o sursă de avantaj competitiv. Baza avantajului competitiv sunt veniturile pe care firma le investește în inovarea ofertei sale.

Firmele care creează avantaj competitiv pot să-și îmbunătățească activitatea prin experiența câștigată, prin cunoștințele acumulate care, în timp, pot fi sursa unor noi competențe distinctive pe piață.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 12 - Planul de afaceri

★ **Planul de afaceri** este întocmit în vederea punerii în practică a strategiilor de afaceri. Acesta poate fi elaborat la nivel de produs, grupă de produse, activități comerciale specifice sau pentru fundamentarea investițiilor de capital; se poate utiliza ca un instrument de planificare sau ca ghid pentru afaceri.

Planul de afaceri este un studiu complex care se elaborează în vederea începerii unei afaceri, atunci când firma se restructurează și solicită un credit pentru investiții, în caz de fuziune, divizare, etc. Planul de afaceri permite investitorilor să cunoască starea actuală și perspectivele firmei în competiție cu alți parteneri.

★ Planul de afaceri are trei **utilizări principale**:

- ✓ **angajații și managerii** îl utilizează în activitatea curentă pentru a stabili obiective concrete, strategii, pentru a implementa aceste strategii, pentru a evalua implementarea;
- ✓ **proprietarii** evaluează prin intermediul acestuia ideile pe care le au managerii, implementarea lor, riscurile asociate;
- ✓ **investitorii și creditorii** evaluează capacitatea de returnare a împrumuturilor de către firmă și activitatea firmei – pentru a identifica eventualele abateri de la plan și a evita eventualele riscuri de nerambursare a creditelor.

★ De asemenea, planul de afaceri **poate fi utilizat în mai multe momente ale ciclului de viață al unei afaceri**:

- la lansarea ideii de afacere,
- la activarea unui nou domeniu de afaceri,
- în planificarea strategică curentă.





UNIUNEA EUROPEANĂ



★ Unii specialiști consideră planul de afaceri un **instrument absolut necesar funcționării unei firme**, socotind că firmele care nu-l utilizează sunt fie prea „timide”, fie prea „arogante”, oricum dovedind că ambele categorii sunt sortite falimentului.

★ **Planul de afaceri este un document scris care cuprinde atât obiectivele unei afaceri, cât și modul de a le atinge.**

★ **Întocmirea planului de afaceri** permite:

- stabilirea realistă a necesarului de resurse și a surselor din care acestea pot fi obținute;
- încadrarea în timp a etapelor afacerii;
- coordonarea fazelor viitoare ale afacerii și rezolvarea eventualelor neconcordanțe.

Întreprinzătorii sunt „forțați” să ia în considerare aspecte care le-ar putea scăpa la o abordare mai superficială. Pot fi descoperite astfel puncte slabe ale afacerii sau idei noi care ar putea să îi sporească rentabilitatea. Nimeni nu se așteaptă ca previziunile planului de afaceri să se regăsească integral în realizările efective; totuși, în cazul în care planul este bine întocmit, datele sale pot servi ca un instrument util de control al rezultatelor obținute, deci planul devine un instrument de control al performanțelor firmei, atât pentru managementul acesteia, cât și pentru angajați.

★ **Utilizarea internă a planurilor de afaceri** poate aduce următoarele beneficii pentru firmă și pentru managementul acesteia referitor la activitatea angajaților:

- prin împărtășirea obiectivelor și căilor de atingere a acestora angajaților, ei pot să participe efectiv la corectarea și la refacerea acestui plan, asigurând astfel implicarea în implementarea ulterioară a planului;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- planul în sine reprezintă o imagine generală a viitorului firmei, iar conștientizarea rolului propriu al angajaților în cadrul firmei se poate face prin intermediul acestui document;
- planul de afaceri este un document care cuprinde:
 - obiective precise;
 - activități care se succed la termene fixe;
 - standarde de evaluare dacă lucrurile merg „conform planului”;
 - sistemul de autocontrol pentru angajați.

Toate aceste beneficii privite prin prisma angajaților ușurează munca managementului și îmbunătățesc performanțele organizaționale per ansamblu. Implementarea planului de afaceri în planificarea strategică a firmelor implică schimbarea stilului de management, el însemnând comunicare cu angajații, colaborare în definitivarea lui, ascultarea părerilor angajaților, a ține cont de ele și a colabora cu angajații în implementarea lui.

★ *Planurile de afaceri sunt necesare pentru:*

a) Abordarea sistematică a afacerii și astfel greșelile se pot identifica pe hârtie și nu doar în practică. Conceperea planului implică relații de tip cauză efect și astfel efectele nedorite pot fi identificate cu mult înainte ca respectivele cauze să se manifeste la nivel real.

b) Un plus de încredere pentru întreprinzător. Dacă toate scenariile pe care le implică un plan de afaceri au fost testate și nu au fost înregistrate probleme, înseamnă că planul este unul viabil. Ideea este solidă și are șansă de a reuși, asta ar fi concluzia alcătuirii planului până la sfârșit, concluzie care poate suplini uneori lipsa de experiență a întreprinzătorilor și chiar lipsa resurselor.

c) Planul de afaceri reprezintă, în același timp, o cerință a investitorilor externi (creditori sau acționari potențiali). Aceștia trebuie să afle dintr-un plan de afaceri:

- în ce constă afacerea;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- motivele pentru care afacerea este profitabilă;
- capitalul necesar;
- rentabilitatea scontată.

Planul de afaceri nu este singurul aspect luat în considerare de potențialii finanțatori; însă un plan de afaceri care dovedește că nu există o strategie coerentă a proprietarilor afacerii va îndepărta cu siguranță orice investitor.

★ Datorită utilizării interne sau externe a planului de afaceri, putem vedea planul de afaceri sub *două aspecte*:

- Utilizarea internă a planului este destinată propagării printre angajați a scopurilor funcționării firmei și a muncii lor. Astfel, planul de afaceri este o **metodă de definire și împărtășire a orientării firmei, cu caracter motivator**.
- Utilizarea externă a planului de afaceri dă acestuia caracterul de **metodă de a obține mijloace bănești pentru funcționarea întreprinderii**.

În concluzie, putem afirma că planul de afaceri reprezintă un instrument de conducere, un document în care sunt exprimate orientările firmei, în concordanță cu viziunea de ansamblu, misiunea și obiectivele firmei, folosit de cele mai multe ori pentru a apela la resurse financiare externe. El comunică direcția strategică a firmei, fiind practic umbrela sub care se realizează toate activitățile din cadrul firmei.

👉 Nu există o structură fixă a planului de afaceri, aceasta poate varia în funcție de cerințele informaționale cărora trebuie să le răspundă planul de afaceri, cum ar fi de exemplu:

- **destinatarul final**: utilizarea internă, proprietarii afacerii sau investitorii potențiali;
- **vechimea firmei**: planul de afaceri pentru o firmă nouă va fi diferit de cel pentru un proiect al unei firme existente; un istoric de peste 100 de ani al unei firme va marca cu siguranță „povestea” planului de afaceri;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- **specificul activității firmei;**
- **amplierea planului de afaceri;**
- **scopul planului de afaceri.**

★ Astfel, o componentă orientativă a planului de afaceri, care se suprapune în proporție de 90% cu concepțiile unor autori și firme de consultanță consacrate este prezentată în cele ce urmează:

1. Rezumatul planului de afaceri;
2. Descrierea firmei;
3. Produsele realizate și serviciile prestate;
4. Activitatea de marketing și vânzare;
5. Managementul operațional (productiv);
6. Managementul firmei;
7. Analiza financiară;
8. Oferta finală sau antreprenorială;
9. Anexe.

Principalele elemente care se impune să fie punctate pentru fiecare capitol al planului de afaceri se referă la:

1. Rezumatul planului de afaceri, care conține următoarele elemente:

- ✚ *scopul planului* (modul de atragere a investitorilor, planul operațional pentru controlul afacerii);
- ✚ *analiza piețelor* (mărimea și caracteristicile piețelor-țintă);
- ✚ *descrierea succintă a întreprinderii* (nevoile pe care le va acoperi aceasta și produsele sau serviciile oferite pentru satisfacerea lor);
- ✚ *activitatea de marketing și vânzări;*
- ✚ *cercetarea și dezvoltarea produselor sau serviciilor;*





UNIUNEA EUROPEANĂ



- ✚ principalele *aspecte financiare* implicate;
- ✚ *profitabilitatea firmei*;
- ✚ *oferta sau propunerea adresată destinatarului planului de afaceri.*

Unul dintre aspectele critice care trebuie evidențiate în rezumat, constă în competența distinctivă a întreprinderii (evidențiată prin punctele forte ale acesteia), însoțită de prezentarea factorilor ce vor acționa pentru ca afacerea să înregistreze succes în condițiile concurenței de pe piață.

2. Descrierea întreprinderii trebuie să ofere o imagine generală privind întrepătrunderea tuturor funcțiilor firmei, fără a intra însă în detalii, întrucât cea mai mare parte dintre aspectele evidențiate vor fi aprofundate în secțiunile următoare.

Se inserează informații cu privire la:

- ✚ *istoricul organizației* (data și procedura de înființare, forma de organizare, capitalul social),
- ✚ *elementele de identificare* (denumirea întreprinderii, numele proprietarilor, al managerilor, numărul de înregistrare la Registrul Comerțului, adresa, telefonul, faxul),
- ✚ *regimul juridic*,
- ✚ *domeniul de activitate al firmei*,
- ✚ *definirea misiunii și a obiectivelor.*

Acest capitol are ca obiectiv să faciliteze destinatarului extern al planului de afaceri formarea unei imagini globale coerente asupra firmei respective; din acest motiv este necesar ca *misiunea firmei* să fie prezentată riguros pentru a însuși esența afacerii preconizate.

3. Produsele realizate și serviciile prestate, capitol care va cuprinde informații referitoare la: descrierea parametrilor tehnici și destinației produselor/serviciilor împreună cu particularitățile proceselor de fabricație aferente, evidențierea caracteristicilor definitorii ale produselor (în materie de costuri, calitate, performanțe etc.); indicarea licențelor, drepturilor de autor, a brevetelor de invenții și inovații folosite; avantajul competitiv pe care





UNIUNEA EUROPEANĂ



îl oferă produsele față de alte bunuri și servicii existente pe piață; indicarea fazei ciclului de viață în care se află produselor și serviciile, activitățile de cercetare și dezvoltare de noi produse, relevarea produselor competitive și a punctelor forte și slabe ale acestora etc. Atunci când se dispune de resursele necesare, prezentarea produselor poate îngloba ca anexe cataloage, fotografii și alte materiale de prezentare care să evidențieze gradul de noutate și caracteristicile ofertei întreprinderii.

4. Activitatea de marketing și vânzare. Obiectivul acestui capitol constă în detalierea activităților care permit întreprinderii să atingă volumul desfacerilor și nivelul profitului estimate în situațiile financiare previzionate.

Elementele principale care trebuie încorporate se referă la:

- ✚ *segmentul de piață țintit,*
- ✚ *situația concurenților,*
- ✚ *strategia de marketing privind penetrarea pieței,*
- ✚ *situația prezentă și previzionată a vânzărilor,*
- ✚ *politica de prețuri,*
- ✚ *politica de distribuție,*
- ✚ *programul de reclamă și promovare a produselor,*
- ✚ *condițiile de vânzare și plată a produselor,*
- ✚ *alte elemente considerate esențiale în cazul fiecărei situații (indicele de sezonabilitate, reglementări comerciale speciale, programe guvernamentale de asistență la export etc.).*

5. Managementul operațional (productiv). Acest capitol abordează cu prioritate următoarele aspecte: programarea producției, gestiunea stocurilor, programarea aprovizionării, procedeele de desfacere a producției și de realizare a serviciilor, capacitățile de producție și servire, avantajul competitiv operațional în producție (conferit prin tehnologii și utilaje, experiența în activitate, economii de scară, reducerea costurilor directe), relațiile contractuale cu furnizorii actuali și sursele alternative de aprovizionare, service-ul pentru produsele realizate etc.





UNIUNEA EUROPEANĂ



6. Managementul întreprinderii. Această secțiune a planului de afaceri are în vedere următoarele aspecte majore: prezentarea organigramei și evidențierea principalelor caracteristici ale organizării firmei, descrierea echipei de manageri superiori (curriculum-ul vitae al fiecărui manager de vârf și de mijloc trebuie detaliat în anexe) și a abilităților care conferă întreprinderii competența distinctivă, prezentarea sistemelor de motivare a salariaților, proprietarii întreprinderii (nume, procent din acțiuni sau titluri de proprietate, implicarea în activitățile firmei, capitalul deținut), Consiliul de administrație, caracterizarea relațiilor managerilor cu sindicatul etc.

7. Analiza financiară. Acesta reprezintă un capitol de importanță majoră în prezentarea de ansamblu a planului de afaceri și încorporează: bilanțul previzionat, situația previzionată a veniturilor cheltuielilor și rezultatelor (fluxul de numerar), situația previzionată a profitului și pierderilor, analiza indicatorilor financiari, analiza „break-even” pentru ansamblul firmei și principalele produse, previziunea riscurilor etc. Elaborarea secțiunii de analiză financiară solicită culegerea de informații specializate și prelucrarea acestora prin intermediul unui set de metode și tehnici formalizate. Calitatea și realismul proiecțiilor financiare sunt condiționate de acuratețea datelor de intrare și de competența analiștilor; prin urmare dacă întreprinderea nu dispune de experți financiari, contabili autorizați sau experți contabili va trebui să solicite colaborarea firmelor de consultanță.

8. Oferta finală sau antreprenorială. Structura acesteia variază în anumite limite în funcție de scopurile prioritare avute în vedere; principalele componente care trebuie incluse în această secțiune sunt: volumul necesar de capital solicitat furnizorilor potențiali de fonduri; condițiile în care are loc împrumutul sumelor respective (serviciul datoriei, perioada de grație, scadențele de rambursare); destinațiile exacte ale sumelor solicitate; condițiile de parteneriat, strategiile financiare pe termen lung etc. Conținutul efectiv și modul de structurare aferente ofertei finale pot să varieze de la un plan de afaceri la altul, întrucât aceste componente se particularizează în raport de nevoile de informații și cerințele anticipate ale băncilor, fondurilor de risc, companiilor partenere avute în vedere etc.





UNIUNEA EUROPEANĂ



9. Anexele cuprind o serie de situații și documente cu referire la activitatea și performanțele firmei, care pot să furnizeze informații suplimentare și argumente indirecte destinatarului planului de afaceri. De asemenea, detaliile cu caracter confidențial legate de diferite secțiuni ale planului, pot fi prezentate în cadrul anexelor. Principalele anexe ale planului de afaceri sunt: curriculum vitae pentru managerii cheie, nomenclatorul de produse și situația acestora, studiile de piață, informațiile pertinente publicate (articole din ziare, referiri în manuale etc.), licențe, brevete, invenții, inovații, contracte semnificative privind închirieri, contracte de vânzare, contracte de aprovizionare, înțelegeri privind stocul de acțiuni, oferte pentru justificarea costurilor investiționale, de utilaje, echipamente etc.

Prezentăm în continuare câteva elemente ajutătoare întocmirii unui plan de afaceri:

PLAN DE AFACERI

1. Rezumatul planului de afaceri

- Viziunea: Ce vă propuneți să faceți în următorii ani?**
- Inițiativa: Ce afacere doriți să inițiați?**
- Misiunea: Ce va aduce nou afacerea pe care o propuneți?**
- Obiectivele: Care sunt rezultatele pe care le așteptați?**
- Strategia: Cum credeți că veți obține rezultatele respective?**

2. Descrierea firmei

- ▶ **Numele companiei:**
- ▶ **Obiectul de activitate:**
- ▶ **Capitalul social:**
- ▶ **Persoana de contact și funcția deținută:**
- ▶ **Adresa, telefon, e-mail persoana de contact:**
- ▶ **Identitatea companiei: sigla, slogan etc.**





UNIUNEA EUROPEANĂ



3. Produsele realizate și serviciile prestate

- ▶ **Describe în detaliu produsul sau serviciul pe care vrei să ajungi să-l vinzi (detalii tehnice, desene, fotografii, broșuri de vânzări).**

4. Activitatea de marketing și vânzare

- ▶ **Cine sunt competitorii tăi, ce calități și defecte au produsele lor, ce prețuri practică, care este imaginea lor?**
- ▶ **Care sunt factorii care îți vor oferi avantaje sau dezavantaje față de competiție?**
- ▶ **Ce produse sau servicii utilizează cumpărătorii în prezent?**
- ▶ **Cine vor fi clienții tăi?**
- ▶ **Care este prețul produsului sau serviciului pe care îl vei oferi?**
- ▶ **Cum va fi distribuit produsul sau serviciul tău? Cum va fi el vândut, deci cum va ajunge în mâinile consumatorilor?**
- ▶ **Cum îți vei promova produsul sau serviciul (publicitate și reclamă)? Cum vor fi informați și convinși consumatorii să cumpere produsul?**

5. Managementul operațional (productiv)

- ▶ **Care vor fi etapele procesului de producție sau a celui de prestări servicii?**
- ▶ **Cum va fi organizat procesul de producție sau de prestare de servicii?**
- ▶ **Care vor fi materiile prime (capitalul circulant) de care vei avea nevoie?**
- ▶ **Cine vor fi furnizorii?**
- ▶ **Care va fi modalitatea cea mai avantajoasă de aprovizionare?**
- ▶ **Care va fi modalitatea de stocare a materiilor prime?**
- ▶ **Care sunt elementele de capital fix (clădiri, utilaje, mașini, echipamente) de care vei avea nevoie?**
- ▶ **Care va fi capacitatea (mărimea) producției?**
- ▶ **Cum vei asigura service-ul pentru produsele realizate?**





UNIUNEA EUROPEANĂ



6. Managementul firmei

- ▶ Cine sunt proprietarii firmei și care este capitalul deținut de aceștia?
- ▶ Cum vor fi implicați proprietarii în activitatea firmei?
- ▶ Cum va fi organizată firma ta?
- ▶ Ce număr de salariați va avea firma?
- ▶ Ce post va ocupa fiecare?
- ▶ Ce condiții va trebui să îndeplinească fiecare angajat pentru a putea ocupa postul respectiv?
- ▶ Ce salariu vor avea angajații firmei?

7. Analiza financiară

- ▶ Care este suma de bani de care crezi că a-i avea nevoie pentru a începe această afacere?
- ▶ Care vor fi cheltuielile?
 - Cheltuieli de înființare a firmei:
 - Cheltuieli cu materiile prime, cu salariile, cu taxele și impozitele:
 - Cheltuielile cu spațiile (de birouri, de producție, de vânzare, de depozitare):
 - Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, reparații, apă, gunoi, asigurări etc.
- ▶ Ce venituri crezi că îți va aduce această afacere?
- ▶ Care va fi profitul tău?

8. Oferta finală sau antreprenorială

- ▶ În această secțiune se includ de obicei:
 - volumul necesar de capital solicitat furnizorilor potențiali de fonduri (diverși parteneri sau banca), în cazul în care inițiatorul afacerii nu are suma necesară demarării acesteia;
 - condițiile în care are loc împrumutul sumei respective.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 13 - Planificarea strategică pentru succesul afacerii

★ **Planificarea strategică este esențială pentru succesul afacerii**, ea răspunzând următoarelor întrebări:

- Unde se află afacerea în prezent?
- Unde se intenționează să ajungă în viitor?
- Cum se poate realiza puntea între prezent și viitor?

★ **Planificarea diminuează riscul**. Ea este un instrument important pentru controlul acțiunilor și rezultatelor viitoare. Definirea obiectivelor și strategiilor de atingere a țintelor ajută la găsirea celor mai bune căi de urmat și la estimarea timpului și resurselor necesare. Pentru că este legată de un viitor pe care nu-l cunoaștem, ci doar îl estimăm, planul pe care îl realizăm poate da greș din cauza unor factori neprevăzuți. Din acest motiv, planificarea trebuie să aibă suficient de multă flexibilitate pentru ca, rapid, să luăm deciziile necesare pentru a ne putea adapta, din mers, planul la realitățile în schimbare ale vieții economice și sociale.

★ **Obiectivele trebuie să existe în orice plan al firmei și permanent în mintea întreprinzătorului. Ele simplifică drumul spre realizarea viselor!**

La începerea unei afaceri, obiectivele sunt mai vagi, pentru că nu se cunosc toate detaliile și condițiile în care aceasta va evolua. Pe măsură ce firma se dezvoltă, obiectivele trebuie să devină mai clare și, pe cât posibil, măsurabile.

Mulți întreprinzători își fixează în momentul demarării unei afaceri obiective mai modeste decât și-ar dori, din lipsa fondurilor. Acest lucru este mai puțin riscant și va permite testarea noii afaceri și o pregătire graduală fără datorii foarte mari. Dacă piața va confirma ideea, se pot stabili obiective din ce în ce mai ambițioase.





UNIUNEA EUROPEANĂ



★ **Definirea obiectivelor** poate porni de la descrierea stadiului în care se dorește să ajungă afacerea la sfârșitul unui an de operare, utilizând ținte atât cantitative cât și calitative. De exemplu:

- **Nivelul vânzărilor** (în următorul an, firma va produce și vinde 900 unități);
- **Cota de piață** (într-un an, compania va controla 5% din piața locală);
- **Profitabilitatea** (în primul an, se va obține cel puțin 30% profit din vânzări);
- **Pregătirea personalului** (toți angajații vor urma programele de instruire la locul de muncă);
- **Dividende** (pentru primul an, volumul dividendelor va fi de 1000 RON);
- **Respectul familiei, prietenilor și partenerilor** (succesul afacerii va fi cunoscut în comunitatea locală).

În faza următoare, se vor putea stabili obiective pe termen mediu și lung, pentru 2-5 ani (cum se folosește profitul pentru nevoi personale și pentru dezvoltarea firmei, cum se va diversifica activitatea, o eventuală asociere cu alți parteneri etc.).

★ **Scopul final al oricărei afaceri este obținerea profitului.** Pentru a realiza acest obiectiv, firma trebuie să aibă finanțare ca să își desfășoare **principalele funcții**:

- **Aprovizionarea** cu produse, echipamente, materii prime necesare;
- **Producția** care utilizează resursele (materii prime, forță de muncă) pentru a obține rezultate (produse sau servicii);
- **Marketingul**, activitatea dedicată transferului produselor sau serviciilor către clienți;
- **Administrativă**, activitatea de suport a tuturor compartimentelor operaționale (vânzări, producție, marketing, personal), precum și servicii adiționale pentru companie (IT, juridice, cercetare-dezvoltare).





UNIUNEA EUROPEANĂ



★ Dar, indiferent cât de bine este condusă o firmă, există întotdeauna posibilitatea să apară **evenimente neprevăzute** care să afecteze semnificativ evoluția afacerii.

Probleme frecvente ce pot apărea neprevăzut sunt:

- Recesiuni economice;
- Schimbări legislative;
- Neonorarea comenzilor de către furnizori;
- Disfuncțiuni în distribuție;
- Modificări esențiale ale cererii pieței;
- Probleme personale ale întreprinzătorului.

Toate acestea trebuie avute în vedere atunci când planificăm afacerea și realizate planuri de contingență pentru a face față efectelor nefaste.

★ Planificarea trebuie să țină cont de posibilele evenimente ce pot apărea, dar nu întotdeauna este posibil să fie prevăzute corect și integral. De aceea, este necesară existența unui **plan de rezervă**, cu acțiunile de întreprins în cazul apariției unor situații nefavorabile. Pentru diminuarea, pe cât posibil, a riscurilor, este necesar să se aibă întotdeauna în vedere următoarele aspecte:

- Clienții își schimbă deseori și neașteptat preferințele;
- Termenele și calitatea produselor sau serviciilor nu pot fi întotdeauna atinse;
- Băncile pot crește dobânzile;
- Noi reglementări pot apărea;
- Apar frecvent inovații tehnologice importante.

Cu cât firma este mai mică, cu atât ea este mai vulnerabilă la riscurile ce apar, astfel că planificarea devine cu atât mai importantă!

★ Unul din cele mai importante roluri ale unui întreprinzător/manager este **luarea deciziilor**.





UNIUNEA EUROPEANĂ



★ **A decide** înseamnă a alege dintr-o mulțime de variante de acțiune pe aceea care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective.

★ **Sistemul decizional** - reunește ansamblul deciziilor adoptate și implementate în cadrul firmei corespunzător obiectivelor urmărite și configurației ierarhiei manageriale.

★ Pentru înțelegerea corectă a deciziei pe care trebuie să o ia un antreprenor trebuie avute în vedere următoarele *elemente de bază ale unei decizii economice*:

- *decidentul* care în funcție de cunoștințele profesionale, experiența, intuiția și abilitatea decizională de care dispune trebuie să identifice structurile formale ale problemei de rezolvat, identificarea condițiilor în care urmează a fi aplicată decizia și metodele adecvate de rezolvare a acesteia;
- *opțiunile decizionale* reprezintă variantele de acțiune alternative între care trebuie să aleagă decidenții;
- *factorii necontrolabili* reprezintă acei factori care, deși influențează rezultatul final, nu pot fi controlați direct de către decidenți;
- *consecințele deciziei* constituie ansamblul rezultatelor ce s-ar obține conform fiecărei opțiuni decizionale și fiecărei stări a condițiilor obiective prin aplicarea variantelor decizionale.

★ Numărul, natura și caracteristicile deciziilor încorporate într-un sistem decizional prezintă o mare varietate, fapt pentru care **clasificarea deciziilor** permite o cunoaștere mai bună a lor și oferă informații utile decidentului.

➤ După **importanța obiectivelor urmărite** prin adoptarea unor decizii:

➤ *deciziile strategice* sunt acele decizii care vizează activitatea de ansamblu a firmei, problemele sale majore, se referă la o perioadă mai mare de timp, de regulă 3 – 5 ani și se concretizează în strategii, planuri și programe pe termen lung;





UNIUNEA EUROPEANĂ



◆ *deciziile curente* sau *operative* au de obicei un orizont mai redus, ajung până la decizii luate zilnic, și contribuie la realizarea obiectivelor specifice și individuale.

► Din punct de vedere **al frecvenței elaborării lor**, deciziile se clasifică în:

◆ *decizii periodice* sau *repetitive*, care se iau la intervale de timp regulate și privesc rezolvarea unor probleme obișnuite din firmă;

◆ *deciziile neperiodice* (aleatorii) sunt dificil de anticipat fapt pentru care nu pot fi pregătite din timp și vizează rezolvarea unor situații nerepetitive.

► **După numărul de persoane care participă la procesul de elaborare și fundamentare**, deosebim următoarele tipuri de decizii:

◆ *unipersonale* (individuale), care sunt elaborate și fundamentate de o singură persoană și se referă la probleme curente ale firmei;

◆ *colective sau de grup*, la elaborarea și fundamentarea cărora participă mai multe persoane.

► **După posibilitatea anticipării**, avem:

◆ *decizii anticipate*, care sunt adoptate în condiții de certitudine și pot fi astfel pregătite din timp;

◆ *decizii imprevizibile*, luate pe neașteptate, atunci când împrejurările o impun.

★ Procesul decizional este cel mai important element al sistemului de management, aceasta deoarece activitatea de management este o înlanțuire de decizii prin care managementul firmei își poate îndeplini obiectivele. Deci, **procesul decizional constă într-o succesiune de faze prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială.**

★ Pentru implementarea unei decizii este necesar a se parcurge următoarele **etape ale procesului decizional**:





UNIUNEA EUROPEANĂ



* *identificarea și definirea problemei decizionale* respectiv formularea corectă a problemei de rezolvat. În această etapă este necesară și determinarea gradului de noutate al problemei, operație de natură să indice în ce măsură experiența și procedeele anterioare sunt folosite și direcțiile în care trebuie depuse eforturi de completare a cunoștințelor și metodelor de lucru;

* *definirea corectă a problemei* creează premisele stabilirii criteriilor care stau la baza luării deciziilor și a obiectivelor decizionale. Aceste criterii sunt puncte de vedere ale decidentului iar cele mai des utilizate sunt profitul, gradul de încărcare a capacității de producție, termenul de recuperare a investițiilor. O parte importantă a acestei etape se consacră stabilirii corelației între obiectivele de ansamblu ale firmei referitoare la profit, cifra de afaceri, durata de punere în funcțiune a unei instalații etc. și problema dată;

* *stabilirea alternativelor sau variantelor decizionale* și găsirea unor elemente cantitative de comensurare a acestora;

* *aplicarea deciziei* implică mai multe activități: „legalizarea” deciziei sub forma unei dispoziții sau ordin; pregătirea climatului psiho-social, în special în cazul deciziilor care antrenează schimbări radicale în activitățile organizației; precizarea mijloacelor folosite; definirea termenelor când trebuie începută și finalizată aplicarea deciziei;

* *evaluarea rezultatelor obținute* presupune determinarea măsurii în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, identificarea cauzelor care au generat eventualele abateri, factorii imprevizibili care și-au pus amprenta asupra lor.

★ În concluzie, **sistemul decizional** reprezintă ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul firmei, structurate corespunzător sistemului de obiective urmărite. Pentru echipa managerială perfecționarea sistemului decizional a devenit foarte importantă și actuală deoarece deciziile reprezintă esența activității manageriale, iar de modul în care sunt concepute și aplicate depinde de eficiența activităților economice dintr-o firmă.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Modulul 14 - Riscul în activitatea antreprenorială

Riscul și incertitudinea însoțesc permanent activitatea economică de pretutindeni, atât fenomenele de creștere cât și cele de recesiune se petrec sub semnul incertitudinii și al riscului.

★ **Riscul economic** la modul general reprezintă un eveniment sau proces nesigur și probabil care poate cauza o pagubă, o pierdere într-o activitate sau acțiune.

★ În analiza problemei riscului trebuie să avem în vedere cele **două concepte importante** care îl determină: valoarea așteptată, efectul cel mai probabil în situații care se repetă de mai multe ori, și gradul acestuia, măsurat prin dispersia unor efecte posibile dacă o situație se repetă de mai multe ori.

★ În condiții de incertitudine este posibil să existe mai multe efecte, cel mai probabil fiind valoarea așteptată, iar apariția celorlalte efecte reprezintă gradul de risc. În literatura de specialitate, se fac referiri la **trei tipuri de decidenți** atunci când este vorba de risc. **Unii care adoptă o atitudine neutră în raport cu riscul, alții adoptă o atitudine de aversiune față de risc, iar unii iubesc pur și simplu riscul.**

★ Riscul oricărei decizii trebuie privit atât la nivelul entității economice în cadrul căreia decizia are impact direct, cât și în cadrul sistemului format de entitatea economică în interacțiunea ei cu alte entități, deoarece efectele deciziei se pot răsfrânge indirect asupra celorlalte entități, care la rândul lor vor acționa trimițând anumite semnale, pozitive sau negative asupra entității economice în cadrul căreia a fost luată decizia.





UNIUNEA EUROPEANĂ



★ **Analiza riscului unei decizii, comportă nu numai o analiză economică, și una socială.**

► **Analiza socială a riscului**, se referă la evaluarea posibilelor prejudicii aduse de membrii unei colectivități datorită insatisfacției oferite de locul de muncă, aceștia obținând performanțe mai slabe, risc care va contribui la definitivarea dimensiunii riscului agregat, deoarece componenta socială o influențează pe cea economică.

În cazul unei investiții de modernizare a unei companii din România, de exemplu industriei mobilei, riscul agregat al unui investitor autohton, va fi diferit de riscul agregat al unui investitor străin.

► Desfășurarea activității de antreprenariat presupune un risc, deoarece există probabilitatea ca mediul economic să se înrăutățească, produsul sau serviciul să fi e mai puțin solicitat cerut pe piață, echipamentul să se deterioreze, întreprinderea să suporte cheltuieli și pierderi etc.

Riscul în afaceri reprezintă o incertitudine, condiționată de probabilitatea apariției pe parcursul derulării afacerii a unor evenimente inconveniente, care ar putea afecta bunurile întreprinderii, volumul vânzărilor, situația financiară și capacitatea de plată, inclusiv și capacitatea de muncă, viața ori sănătatea oamenilor.

Astfel, atât la etapa demarării afacerii, cât și în procesul derulării acesteia, este necesar ca antreprenorul să ia în considerație posibilele riscuri. Aceasta ar permite, dacă nu evitarea completă a riscurilor, atunci cel puțin minimizarea lor.

★ **Cele mai probabile riscuri antreprenoriale** care pot apărea sunt:

a) **Riscuri inovaționale** – sunt condiționate de proiectarea greșită a produsului, obținerea unor rezultate negative, nerealizarea parametrilor tehnici planificați la etapa proiectării constructive și tehnologice a inovațiilor, depășirea devizului de cheltuieli în procesul implementării inovației, pătrunderea difi cilă pe piață etc.





UNIUNEA EUROPEANĂ



b) Riscurile de fabricație apar în procesul de producere, aprovizionare și deservire post-realizare, ca urmare a comercializării unui volum de producție mai mic decât cel planificat, majorării cheltuielilor materiale, respingerii de către consumator a producției propuse sau rambursarea acesteia, accidente și defectări de utilaj, obținerea producției neconforme etc.

c) Riscurile comerciale – sunt riscurile care apar în procesul comercializării producției sau prestării serviciilor, ca urmare a modificării preferințelor consumatorilor, majorării prețului la produs, apariției noilor concurenți etc.

d) Riscurile financiare – sunt cauzate de neexecutarea de către întreprindere a obligațiilor financiare. Riscurile date pot apărea ca urmare a fluctuației cursului monedei naționale, evoluției dobânzilor bancare, neachitării creanțelor, penalităților contractuale etc.

e) Riscul de personal – fluctuația personalului ori lipsa acestuia, nivel scăzut de profesionalism, responsabilitate (disciplină) scăzută, scurgerea informației confidențiale privind afacerea.

f) Riscurile sociale - sunt cauzate de accidente de muncă, majorarea salariilor etc.

g) Riscurile politice - pot apărea ca urmare a politicii de stat, instabilitatea politică din țară, introducerea unor restricții etc.

h) Riscurile naturale – sunt cauzate de condițiile climaterice nefavorabile (în special, pentru întreprinderile agricole și ale industriei alimentare).

i) Riscurile privind proprietatea – pot apărea ca urmare a deteriorării complete sau parțiale a bunurilor: clădiri, construcții gospodărești (garaje, depozite), încăperi separate (ateliere, laboratoare, cabinete), obiecte de construcții nefinisate; utilaj ingineresc, tehnologic sau de producere, inventar, echipament tehnologic, obiecte ale interiorului, valori în mărfuri și materiale (mărfuri, materie primă, materiale).

★ **Modalități de diminuare și gestionare a riscurilor**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Din moment ce antreprenorul a identificat riscurile, va trebui să analizeze și posibilele soluții de depășire a acestora. Practic, toți antreprenorii s-au confruntat cel puțin o dată cu una sau cu mai multe din aceste probleme. De aceea este important să țină totul sub control, să nu nu-ți facă iluzii spunând că așa ceva nu vi se poate întâmpla.

Măsurile organizatorice de reducere a riscurilor:

- o Evitarea riscului* - Depunerea zilnică a banilor la bancă elimină pierderile cauzate de posibile furturi. Investiții în sistemul de irigare. Înlocuirea ori repararea utilajului învechit.
- o Limitarea riscului* - Stabilirea volumului maxim al cheltuielilor, o cotă anumită a produselor care vor fi fabricate ori care pot fi comercializate în credit.
- o Diversificarea riscului* - Repartizarea resurselor pe proiecte care nu sunt intercorelate. Extinderea pieței. Diversificarea produselor ori a domeniilor de activitate.
- o Transmiterea riscului* - Asigurarea afacerii ori a bunurilor materiale. Contracte de păstrare și transportare a încărcăturilor, contracte de vânzare, deservire și furnizare etc.
- o Asigurarea riscului* - Transmiterea unor riscuri companiilor de asigurări. (ex. Casco, asigurarea bunurilor întreprinderii, asigurarea recoltei, asigurarea animalelor, asigurarea de accidente, asigurarea creditelor, asigurarea de furt, asigurarea de răspundere profesională).

★ *Apariția unor riscuri poate fi cauzată atât de acțiunile întreprinse, cât și de lipsa lor.*

De exemplu:

- ❖ lipsa unui plan de afaceri și a planificării, în general;
- ❖ neajustarea produsului la cerințele pieții;
- ❖ selectarea și angajarea unui personal nepotrivit;
- ❖ neverifierea partenerilor de afaceri;
- ❖ întocmirea incorectă a contractului de vânzare-cumpărare, etc.

★ *Analiza probabilității apariției riscului și a gradului de gravitate al acestuia:*





1. Probabilitatea mică că riscul va apărea în următoarele 12 luni, respectiv are un impact negativ nesemnificativ asupra afacerii;

2. Probabilitatea medie că riscul va apărea în următoarele 12 luni, respectiv are un impact negativ mediu asupra afacerii;

3. Probabilitatea mare că riscul va apărea în următoarele 12 luni, respectiv are un impact negativ puternic asupra afacerii.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Bibliografie:

1. Bugaian Larisa (coord.), *Antreprenoriat: inițierea afacerii*, Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău, 2010, disponibil online pe: <http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/ANTREPRENORIAT-Initierea-afacerii.pdf>
2. Constantin Andreea Raluca, *Antreprenoriat*, Editura Pro Universitaria, București, 2014
3. Dura Codruța, Isac Claudia, *Competențe antreprenoriale: curs de specializare*, Editura Universitas, Petroșani, 2011
4. Fertia Cristian, *Competențe antreprenoriale – suport de curs*, disponibil online pe: [https://www.academia.edu/37521657/Suport de curs - Competente antreprenoriale 1](https://www.academia.edu/37521657/Suport_de_curs_-_Competente_antreprenoriale_1)
5. Marian Liviu, *Antreprenoriat*, disponibil online pe: http://antreprenoriat.upm.ro/assets/cursuri/2/antreprenoriat/liviu-marian/carte_antreprenoriat.pdf
6. Năstase Carmen, *Antreprenoriat. Antreprenoriat și tehnici decizionale în afaceri internaționale. Note de curs*, Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava, 2011, disponibil online pe: http://www.seap.usv.ro/~carmenn/cursuri/Curs%20Antreprenoriat%20Master%20APE_MAAF.pdf
7. Niță Dorina, Isac Claudia, Nițescu Alina, ..., *Managementul I.M.M.-urilor*, Editura Universitas, Petroșani, 2019
8. Patache Laura, *Management antreprenorial – suport de curs*, disponibil online pe: https://sjsse-ct.spiruharet.ro/images/secretariat/secsjsse-ct/biblioteca_virtuala_moa/sinteze_si_intrebari_orientative_moa/an_universitar_2015-2016/an_1_MOA_2015-2016/sem_1/03_management_antreprenorial/Curs_Management_Antreprenorial.pdf
9. Rujoiu Marian, Lambescu Dan, Dragnea Daniel, Tălmăciu Bogdan, Neculaie Claudia, *Ghidul antreprenorului*, Editura Vidia, București, 2010, disponibil online pe:





UNIUNEA EUROPEANĂ



- <https://www.traininguri.ro/ro/wp-content/uploads/2010/06/ghidul-antreprenorului-cuprins.pdf>
10. Șuleanschi Sofia, Olaru Valentina, Pădure Daniela, *Set de materiale la disciplina Bazele antreprenoriatului*, Winrock Intern., Led Liechtenstein Development Service. – Chișinău: Garomont-Studio, 2013, disponibil online pe: https://ceda.md/wp-content/uploads/2018/03/SUGESTII-PENTRU-PROIECTAREA-LEC_ILOR.pdf
 11. *** *Curs de dezvoltare a competențelor antreprenoriale*, disponibil online pe: <https://www.slideshare.net/LilianaFlorinaStan/suport-curs-competente-antreprenoriale>
 12. *** *Ghidul micului antreprenor*, disponibil online pe: <http://www.indice.ro/Files/Ghid%20antreprenoriat.pdf>
 13. *** *Manual competențe antreprenoriale – program de formare autorizat ANC*, Program POCU: „Antreprenoriat sustenabil in Regiunea Nord Vest”, Cluj-Napoca, 2018, disponibil online pe: <https://ccici.ro/wp-content/uploads/2018/02/Manual-competente-antreprenoriale-CCI-3.7.pdf>
 14. *** *Suport de curs. Competențe cheie comune mai multor ocupații. Competențe antreprenoriale*, POSDRU/99/5.1/G/76304, Start-up: o șansă pentru șomeri dar și pentru regiunea NE, disponibil online pe: <http://www.seap.usv.ro/~carmenn/cursuri/Competente%20antreprenoriale%20standard.pdf>
 15. *** <http://newbiz.ase.ro/despre-antreprenoriat/>
 16. *** <http://www.antreprenor.su/2012/03/alegerea-logoului-si-denumirii-firmei.html>
 17. *** <http://www.imm.gov.ro/ro/mmaca/antreprenoriat-si-programe-pentru-imm/>
 18. *** <https://www.finantare.ro/>
 19. *** <https://www.plandeaface.ro/cum-sa/cum-sa-finantezi-o-afacere/sursele-de-finantare-ale-afacerilor/>





Întocmit,
Dobre-Baron Oana
Responsabil cursuri complementare

