UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

COMPETENŢE ANTREPRENORIALE, FINANCIARE SI JURIDICE

Suport de curs

,,Alaturi pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea SVO”

POCU/908/1/3/150640

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

CUPRINS

Modulul I- DEZVOLTAREA COMPETENTELOR ANTREPRENORIALE SPECIFICE 5

Antreprenoriatul: concept, forme, tipologii, factori de influență

Antreprenorul

Caracteristici si competente

Elementele profilului antreprenorial

Modulul II- GESTIONAREA MANAGEMENTULUI AFACERII.....10

Managementul şi dezvoltarea afacerii

Lansarea unei afaceri: motive şi condiţii

Modulul III- STABILIREA IDEII DE AFACERI. PLANIFICAREA SI CONDUCEREA AFACERII.....10

Cum se găseşte o idee de afaceri reuşită

Evaluarea unei idei de afaceri

Evitarea greşelilor comune

Modalităţi de lansare a afacerii

Modulul IV-STRATEGIA DE MARKETING SI POLITICA DE PROMOVARE.....14

Marketingul in afaceri

Marketing – definire, funcții, principii de bază

Alegerea logoului şi a denumirii firmei

Modulul V- FINANTAREA UNEI AFACERI.....19

Tipuri de surse de finanțare ale unei afaceri

Aspecte juridice privind infiintarea unei societati

Modulul VI- DEZVOLTAREA PRODUSELOR/SERVICIILOR AFACERII.....23

Proiectarea sistemului de distribuţie

Promovarea firmei şi a ofertei sale

Modulul VII- STRATEGIILE DE DEZVOLTARE SI RISCURILE AFACERII.....25

Procesul de promovare şi tehnicile promoţionale

Modulul VIII- RELATII PUBLICE SI COMUNICARE.....25

Perfecţionarea pregătirii profesionale, comunicarea şi MOTIVAREA ANGAJAŢILOR ÎN IMM-uri

Modulul IX-PLANUL DE AFACERI.....28

Importanţa şi necesitatea întocmirii şi utilizării planului de afaceri
Definirea şi conţinutul planului de afaceri
Etapele de realizare şi conţinutul unui plan de afaceri
Conţinutul unui plan de afaceri

Resursele umane şi managementul lor în imm-uri

Modulul I- DEZVOLTAREA COMPETENTELOR ANTREPRENORIALE SPECIFICE
Antreprenorul şi crearea strategiei firmei

ANTREPRENORIATUL:CONCEPT, FORME, TIPOLOGII, FACTORI DE INFLUENȚĂ

➢ ANTREPRENORIAT – definiție

Termenul antreprenoriat – potrivit DEX online şi conform Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, a intrat în dicționarul limbii române ca neologism, provenind din limba franceză („entrepreneur" – întreprinzător, cel care întreprinde, organizează sau o persoană care conduce o antrepriză).

Noţiunea de antreprenor şi procesul antreprenorial pot merge în paralel semnificând persoana şi activitatea desfăşurată de acesta.

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 oricăror contexte organizaționale (poți să fii antreprenor inclusiv ca angajat).* De asemenea, aceste activități trebuie analizate pentru a învăța din greșeli și pot fi îmbunătățite în permanenţă.

Antreprenorul este persoana care îşi asumă riscul de antreprenoriat şi caută mijloace pentru organizarea întreprinderii. El trebuie să cunoască modul de efectuare a activităţii de antreprenoriat, mediul de afaceri, problemele cu care se poate ciocni în activitatea sa şi posibilităţile de soluţionare. Pentru a lua decizii corecte, antreprenorul trebuie să estimeze la justa valoare conjunctura pieţei şi poziţia sa efectivă. **Activitatea de antreprenoriat** este a fi activitatea de zi cu zi a antreprenorului iar noțiunea de bază utilizată în domeniu fiind aceea de „antreprenor" – O persoană care reuşeşte să transpună un vis (o idee) în realitate (într-o afacere).

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

- *potrivit primei concepţii, întreprinzătorul este persoana ce îndeplineşte sarcina identificării şi obţinerii resurselor necesare înfiinţării unei afaceri şi în acelaşi timp îşi asumă riscul utilizării resurselor alocate;*

- *potrivit celei de a doua concepţie, este iniţiatorul unei afaceri care se concentrează pe inovaţie, elaborând produse şi servicii noi şi creând o nouă piaţă şi un nou client.*

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

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

- **ANTREPRENORIAT – procesul antreprenorial**

Procesul antreprenorial, după cum regăsim în literatura de specialitate, cuprinde cinci etape distincte. Aceste etape sunt: *identificarea şi evaluarea oportunităţilor; obţinerea resurselor* necesare; *elaborarea planului de afaceri*; *înfiinţarea firmei*; *asigurarea managementului*. Etapele pocesului antreprenorial pot fi reprezentate grafic, preluând structurarea realizată de *Hisrich şi Peters*, după cum urmează, în *figura 1.2*.

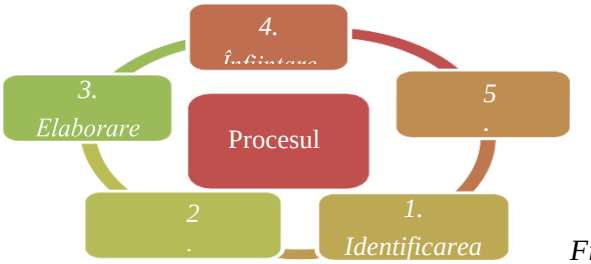


Figura 1.2 – Etapele procesului antreprenorial

Sursa: Adaptare după *Hisrich, & Peters* (2002:39), 2002, Olsen 1994:4.

- *Identificarea şi evaluarea oportunităţilor* se poate realiza în mod intuitiv sau în manieră ştiinţifică, cercetând tipurile cunoscute de oportunităţi, dintre care unele pot fi accesibile întreprinzătorului care se lansează într-un proces *intraprenorial sau antraprenorial*.
- *Obţinerea resurselor necesare se* realizează prin combinarea resurselor obţinute din surse proprii, atrase şi împrumutate, ţinând cont de costurile fiecărei surse.

- *Elaborarea planului de afaceri*, unul dintre cele mai des întrebuinţate instrumente antreprenoriale.
- *Înființarea firmei* este dependența de factorii care influențează ritmul acestui fenomen (fluctuații macroeconomice, caracteristicile ramurilor economiei naționale, costul șomajului etc.).
- A*sigurarea managementului* este conducerea de tip antreprenorial ce este absolut necesară în orice domeniu. Cunoaşterea practicilor antreprenoriale, chiar şi cele mai vechi, nu este folosită doar de firmele *care se confruntă cu situaţii din ce în ce mai complexe, generatoare de tot mai multe schimbări, ci şi în interesul societăţii (Neguţ, 2010, p. 3)*

ANTREPRENORUL

Antreprenorul este persoana care îşi asumă riscul de antreprenoriat şi caută mijloace pentru organizarea întreprinderii. El trebuie să cunoască modul de efectuare a activităţii de antreprenoriat, mediul de afaceri, problemele cu care se poate ciocni în activitatea sa şi posibilităţile de soluţionare. Pentru a lua decizii corecte, antreprenorul trebuie să estimeze la justa valoare conjunctura pieţei şi poziţia sa efectivă. Înainte de a fi antreprenor, persoana respectivă trebuie să renunţe la confortul oferit de un loc de muncă, să fie un întreprinzător. **Întreprinzătorul e**ste *persoana sau grupul ce iniţiază o activitate lucrativă, promovând schimbarea şi inovând noi produse pe piaţă, asumându-şi riscurile inerente unei afaceri în schimbul unor satisfacţii şi interese personale*.

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

CARACTERISTICI SI COMPETENTE

- **Competențe de bază** **MOTIVAȚIE, VIZIUNE ȘI LEADERSHIP**
- **Caracteristici Și Compențe Psihologice, Sociale Și De Management**

a) **Caracteristici și competențe psihologice**: ***Inovativitatea*** si ***Inteligența emoțională***

b) **Caracteristici și competențe sociale**

- Capacitatea de ***a comunica și convinge*** colaboratorii în legătură cu ideile și viziunea;
- Capacitatea de ***a-i percepe corect*** pe ceilalți, de a face o primă impresie bună și de a-i convinge să-și schimbe opiniile sau comportamentele;
- Capacitatea de ***a dezvolta rețeaua de relații***. 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.

Principalele **caracteristici și competențe de management** ale antreprenorilor sunt:

- ***Competențe de administrare a afacerii, de marketing, operaționale, IT***;
- ***Cunoașterea legislației și a fiscalității***;
- Capacitatea de ***a identifica și mobiliza resursele necesare*** dezvoltării activității. Pentru a începe o activitate un antreprenor are nevoie de resurse informaționale(despre piață, despre mediu, legislație), umane (parteneri, colaboratori, angajați), operaționale (echipamente, locațiii, utilaje) și financiare;
- Capacitatea de ***a obține profit financiar, social sau persona***

ELEMENTELE PROFILULUI ANTREPRENORIAL

Angajament şi	
determinare Tenacitate şi hotărâre Disciplină Persistenţă în rezolvarea problemelor	Dorinţa de a-şi asuma sacrificiu personal Imersiune totală
Obsesia oportunităţii	
Deţinerea unor cunoştinţe detaliate despre nevoile clienţilor Ghidat de piaţă	Obsedat de crearea de valoare
Toleranţa faţă de risc, ambiguitate şi incertitudine	
Asumarea unor riscuri calculate Minimizarea riscului Împărtăşirea riscului	Toleranţă la incertitudine şi la lipsa de structură Toleranţă la stres şi conflict Abilitatea de a rezolva probleme şi de a integra soluţii
Creativitate, încredere în sine şi abilitate de adaptare	
Neconvenţional, lipsit de prejudecăţi, gândire deschisă Neliniştit cu status quo Abilitatea de a se adapta **Motivare spre a excela**	Abilitatea de a învăţa Nu există teama de eşec Abilitatea de a conceptualiza şi “sudoare pentru detalii”
Orientare spre obiective şi rezultate Motivat de a realizări şi de creştere/dezvoltare Nevoie scăzută pentru statut şi putere Simţul umorului **Leadership**	Sprijinire impersonală faţă de concurenţă Conştient de punctele forte şi punctele slabe Capacitatea de avea o imagine de perspectivă
Iniţiator, Răbdare, Constructor de echipe	Integritate şi încredere, Experienţă, Nu e lup de mare solitar

Calitatile necesare unui antreprenor de succes:

Viziune	Problem-solver (să vadă soluții acolo unde sunt probleme)
Inteligență și creativitate	Gut-feeling (fler antreprenorial)
Cunoașterea domeniului de activitate	Gândire pozitivă
Perseverență și determinare	Pasiune pentru propria afacere
Charismă și persuasiune	Etica personală
Responsabilitate	Încredere în oameni
Decision-maker (să fie o persoană care ia decizii rapid și eficient)	Atitudine

P**rincipalele caracteristici** ale antreprenorilor:

Determinare şi perseverenţă	Încredere în sine şi optimism
Dorinţa de a câştiga	Clarviziune
Căutarea feedback-ului	Nivel mare de energie
Rezolvarea problemelor persistente	Creativitate şi spirit de inovaţie.
Iniţiativă şi responsabilitate	Independenţa
Orientare spre oportunităţi	Lucru în echipă
Toleranţă pentru eşec	Abilităţi manageriale

TRĂSĂTURILE PERSONALE ALE CELOR CARE DEVIN ÎNTREPRINZĂTORI

A. Trăsături personale comune întreprinzătorilor de succes	
Dorinţa de asumare a riscului economic Dorinţa de a fi propriul său stăpân, De a conduce şi de a nu fi condus Spirit inovator Nevoia de succes (de împlinire, realizare) Acceptarea incertitudinii	Încrederea în sine Perseverenţa şi hotărâre Spiritul de iniţiativă Sesizarea oportunităţilor de afaceri Potenţialul energetic ridicat
B. Trăsături improprii întreprinzătorilor de succes	
Lăcomia Necinstea Acţiunile pripite	Neîncrederea în oameni Necunoaşterea domeniului şi mediului de afaceri poate duce la faliment
C. Trăsături irelevante pentru succesul în afaceri	
Vârsta Sexul Starea civilă	Nivelul de educaţie Religia

8 MOTIVE PENTRU A DEVENI ANTREPRENOR

1. ***Vei face mai mulți bani***
2. ***Vei fi propriul tău șef***
3. ***Îți vei stabili singur programul de lucru***
4. ***Vei lua singur deciziile***
5. ***Vei lucra cu oameni pe care tu însuți i-ai angajat***
6. ***Vei progresa datorită provocării concurenței***
7. ***Te vei bucura de aprecierea celorlalți***
8. ***Vei crea noi locuri de muncă***

Modulul II- GESTIONAREA MANAGEMENTULUI AFACERII

Managementul şi dezvoltarea afacerii

LANSAREA UNEI AFACERI: MOTIVE ŞI CONDIŢII Primul pas într-o afacere este dorinţa şi tendinţa de a oiniţia.

Stabilirea motivelor de iniţiere a unei afaceri este o condiţie primordială pentru un start bun.

FACTORII ce influenţează asupra deciziei de a iniţia propria afacere

- **Influenţa sporită asupra spiritului antreprenorial a nivelului de educaţie şi a studiilor de bază, a familiei, vârstei, experienţei de muncă etc.**
- **Condiţiile de organizare a afacerii în ce priveşte amplasarea, sectorul de piaţă, abilităţile necesare domeniului de activitate selectat etc.**
- **Factorii de mediu antreprenorial: economia, sursele de finanţare, asistenţa consultativă, personalul de suport etc.**

Condiţii:

Primul pas presupune determinarea obiectivelor afacerii. Pentru aceasta trebuie găsite răspunsuri la următoarele întrebări:

- *Ce se doreşte a se obţine?*
- *Ce rezultate se doreşte a fi atinse?*
- *În ce constă afacerea?*
- *Care va fi cererea?*
- *Ce venit (profit) poate fi obţinut?*

Al *doilea pas* presupune formularea răspunsurilor la întrebările:

- *Care sunt posibilităţile proprii, efortul necesar pentru a începe o afacere?*
- *Ce resurse sunt necesare pentru producerea acestui tip de marfă?*
- *Ce eforturi vor trebui depuse sau ce acţiuni vor trebui întreprinse la început?*
- *Corespund ele posibilităţilor de piaţă (cererii)?*

Al *treilea pas* constă în raportarea posibilităţilor şi a resurselor reale la posibilele beneficii.

- ***Alegerea produsului sau a serviciului*** înseamnă:
  - *Analiza propriei calificări, experienţe, a calităţilor personale, a tendinţelor actuale în businessul de ramură după criteriul compatibilităţii lor.*
  - *Dispunerea de cele necesare pentru a începe afacerea dorită.*
  - *Înţelegerea corectă a punctelor forte şi slabe ale businessului dat.*
- ***Determinarea modalităţii de organizare a afacerii***. Există trei modalităţi de a intra într-o afacere:
  - Crearea unei întreprinderi noi.
  - Cumpărarea unei întreprinderi.
  - Cumpărarea unei francize.

Modulul III- STABILIREA IDEII DE AFACERI. PLANIFICAREA SI CONDUCEREA AFACERII

CUM SE GĂSEŞTE O IDEE DE AFACERI REUŞITĂ

- **INOVAŢIA ŞI CREATIVITATEA**

Creativitatea este o formă specifică a gândirii, care permite elaborarea ideilor noi şi neobişnuite.

Procesul creativ are loc în cinci etape:

- *Etapa de explorare.*
- *Etapa de incubare.*
- *Etapa de generare, meditare.*
- *Etapa decizională.*
- *Etapa de acţiune.*

EVALUAREA UNEI IDEI DE AFACERI

Evaluarea este necesară pentru orice fel de activitate, cu atât mai mult în business. Evaluarea ideii de afaceri are menirea de a:

- contrapune ideile cu realitatea implementării lor;
- comensura posibilităţile reale, resursele şi mijloacele prezente cu necesităţile şi dorinţele;
- compara rezultatele preconizate cu criteriile de referinţă.

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

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

Nicio afacere nu va reuşi fără obiective personale clar stabilite. La *evaluarea realizării obiectivelor personale* se vor avea în vedere următoarele: *interesele şi dorinţele personale; familia şi rudele; întreţinerea relaţiilor, întâlnirile cu prietenii; relaţiile sociale şi societatea; dezvoltarea personală şi profesională.*

Finanţarea ideii de afaceri este un aspect central, constituind, deseori, o barieră serioasă în dezvoltare.

Cea mai simplă cale este de a aduna resursele financiare necesare pe parcursul anilor. O altă cale este suportul familiei, rudelor şi prietenilor.

Mai puţin solicitate sunt creditele bancare, care se acordă doar la respectarea anumitor cerinţe, dar şi cu o dobândă considerabilă.

O soluţie mai potrivită este împrumutul sau atragerea investiţiilor, precum şi asocierea cu antreprenorii de succes.

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

La selectarea ideii de afaceri se va ţine cont şi de următoarele sfaturi:

-să se ţină seama de momentul propus pentru demararea afacerii – să nu fie nici prea devreme, nici prea târziu;

să nu se considere că toate ideile bune sunt oportunităţi şi vor avea succes;

să nu se permită altora să spună ce fel de afaceri să fie initiate;

să nu se concluzioneze că lipsa competiţiei înseamnă o oportunitate extraordinară;

să nu se caute concepte de business care vor schimba lumea;

să ne ferim de părerile prietenilor şi familiei despre ideea de afaceri;

să nu se deschidă afaceri – copie exactă a altor afaceri;

- să nu se iniţieze afaceri care nu coincid cu scopurile personale;
- să nu se înceapă afacerea fără a întocmi planul de afaceri;.

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

- planificarea inadecvată a businessului;
- capitalul iniţial insuficient pentru perioada de lansare şi etapele următoare;
- estimarea eronată a cererii pe piaţă pentru produsul sau serviciul respectiv;
- lipsa abilităţilor manageriale;
- incompetenţa de a selecta şi a aplica sfaturile adecvate ale unor consultant profesionişti.

Este bine să se reţină următoarele ***principii:***

1. Viabilitatea afacerii depinde de:

- clienţi şi concurenţi;
- strategia de marketing;
- profitabilitatea businessului.

2. Resursele sunt importante: atât cele de personal, cât şi cele financiare necesare pentru iniţierea afacerii. O atenţie deosebită se va acorda duratei şi modului de rambursare a investiţiei.

3. Credibilitatea cere evidenţă şi acumularea de experienţă şi constă în:

- incompetenţa de a lansa eficient produsul sau serviciul respectiv;
- încrederea prea mare într-o singură persoană sau eveniment prezis anterior;
- lipsa de înţelegere a necesităţilor de capital pentru businessul în creştere;
- graficul nepotrivit de efectuare a cheltuielilor ca urmare a unei planificări inadecvate;
- luarea de decizii pripite.

Aspecte puse in discutie:

- Care au fost problemele la început? Ce probleme specifice au apărut după unan de activitate?
- Care sunt furnizorii de încredere?
- Cât durează obţinerea unui credit comercial?
- Care sunt cele mai bune surse de informare pentru o afacere ca cea propusă?
- Ce fel de echipament este bine de utilizat? De ce?
- Care este profitul aşteptat în primul an de activitate?
- Ce programe de instruire ar trebui să urmeze un antreprenor începător?
- Ce probleme specifice în afacere trebuie să fie ţinute sub control?
- Care sunt aspectele pozitive şi negative ale afacerii?

EVITAREA GREŞELILOR COMUNE

Un începător trebuie să conştientizeze că nu este primul care iniţiază o afacere proprie. Printre cele mai frecvente greşeli ale începătorilor pot fi menţionate următoarele:

a) Cercetarea neadecvată şi incorectă a pieţei
b) Evaluarea greşită a concurenţilor
c) Lipsa de inovaţie
d) Lipsa de consecvenţă
e) Presupuneri simpliste
f) Proiecte ireale
g) Stabilirea inadecvată a preţurilor
h) Capital iniţial insuficient
i) Prea multe cheltuieli de regie.
j) Lipsa de atenţie faţă de fluxul de numerar.
k) Delegarea funcţiei de vânzări unui angajat.

l) Necunoaşterea clienţilor.

SUGESTII PRACTICE

- Decizia de lansare într-o afacere nu trebuie luată doar la sfatul sau dorinţele altora – indiferent că sunt prieteni, rude sau posibili asociaţi. Decizia, şi mai ales responsabilitatea aparţin antreprenorului.
- Să se estimeze cât mai precaut beneficiile şi riscurile afacerii. De cele mai multe ori, durata şi costurile lansării unei afaceri de success sunt subestimate.
- Asocierea cu alte persoane în afacere trebuie foarte bine gândită. Bunele relaţii de prietenie sau rudenie nu sunt întotdeauna şi cele mai bune relaţii de afaceri.
- Antreprenorul să fie deschis la idei sau abordări noi şi să ceară sfatul celor care au reuşit.
- Să apeleze la specialiştii recomandaţi de alţii pentru expertiza şi onestitatea lor: contabili, avocaţi, consilieri în diverse domenii.

De reţinut: obţinerea succesului într-o afacere nu este neapărat o problemă de a face totul OK. Pentru a dezvolta o afacere de succes, este nevoie de ***talent, clarviziune, intuiţie, charismă, calităţi de lider, caracter independent, bani şi un plan de afaceri!***

MODALITĂŢI DE LANSARE A AFACERII

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 activităţii de antreprenoriat:

- **deschiderea unei afaceri noi;**
- **procurarea unei francize;**
- **cumpărarea unei afaceri existente.**

Modulul IV-STRATEGIA DE MARKETING SI POLITICA DE PROMOVARE

MARKETINGUL IN AFACERI

MARKETING – DEFINIRE, FUNCȚII, PRINCIPII DE BAZĂ

Marketingul reprezintă funcţia afacerii responsabilă de piaţă şi de satisfacerea cerinţelor consumatorilor, pornind de la cunoaşterea pieţei şi gestionarea activităţii firmei vizând piaţa.

➢ **FUNCŢIILE MARKETINGULUI**

a) Funcţiile operaţionale ale marketingului sunt legate de activităţile specifice ale marketingului, care îl diferenţiază de alte funcţii ale afacerii, cum ar fi cea de producţie, financiar-contabilă, de personal (resurse umane), comercială. Ele includ:

- cercetarea pieţei şi a cerinţelor consumatorilor;
- formarea gamei de produse ale firmei;
- stabilirea preţurilor şi a rabaturilor;
- formarea reţelei de distribuţie a produselor;
- gestionarea stocurilor de produse;
- livrarea produselor către clienţi şi încasarea plăţilor;
- promovarea firmei şi a ofertei ei (publicitate, promoţii, participare la expoziţii, merchandising, relaţii publice).

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

Funcţiile manageriale includ analiza, planificarea, implementarea şi controlul planurilor şi al programelor de marketing.

➢ **PRINCIPIILE MARKETINGULUI**

- primordialitatea consumatorului (marketingul relaţional);
- abordarea pieţei pe bază de segmente (marketingul diferenţiat);
- corelarea componentelor ofertei (mixul de marketing şi marketingul integrat);
- corelarea obiectivelor pe termen lung şi scurt (marketingul strategic);
- inovarea continuă pentru a oferi noi soluţii la problemele consumatorilor (marketingul inovaţional);
- abordarea etică a activităţilor firmei care afectează domenii de ordin public, social, ecologic, personal etc. (marketingul social-etic);
- aplicarea principiului relaţiei „vânzător-client” în interiorul firmei (marketingul intern).

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

• ***de ordin cantitativ:***

- creşterea cifrei de afaceri;
- menţinerea şi sporirea cotei de piaţă;
- sporirea profitului şi a rentabilităţii;
- creşterea investiţiilor în inovare;

• ***de ordin calitativ:***

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

Fiecare afacere îşi va formula, reieşind din aceste obiective destul de generale, obiectivele sale mai concrete, specifice pentru produsul/serviciul oferit şi condiţiile mediului de afaceri în care activează.

➢ STRATEGII DE PREŢURI

Satisfacerea obiectivelor de marketing ale firmei presupune selectarea unor strategii în domeniul preţurilor, decizie asupra căreia influenţează atât factorii caracteristici ai pieţei, cât şi condiţiile interne de activitate ale firmei.

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

A. Stabilirea preţurilor la produsele noi

Strategii:

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

- produsul este destinat unui segment restrâns de consumatori, care posedă resursele necesare şi sunt dispuşi să-l cumpere indiferent de preţul acestuia;
- diferenţierea faţă de produsele concurenţilor este semnificativă;
- ciclul de viaţă al produsului se preconizează a fi scurt;
- produsul nou poate fi imitat relativ rapid şi uşor de către firmele concurente (preţul mare fiind, în aceste condiţii, singura opţiune pentru rentabilizarea investiţiei);
- cererea este inelastică în raport cu variaţiile preţului.

2. Strategia de penetrare a pieţei vizează stabilirea unui *preţ redus* la lansarea produsului, urmărindu-se în principal încurajarea creşterii cererii şi obţinerea unei cote de piaţă cât mai semnificative. Este o strategie pe termen lung şi trebuie însoţită de o distribuţie intensivă a produsului şi de campanii publicitare susţinute. Ea este aplicabilă în următoarele situaţii:

- cererea este elastică în raport cu preţul, iar firma se adresează cu produsul său întregii pieţe, luând în calcul bugetele tuturor categoriilor de consumatori;
- posibilitatea de imitare a noului produs de către un număr important de firme concurente, iar practicarea unui preţ scăzut constituie o barieră în calea pătrunderii noilor concurenţi pe piaţă;
- creşterea volumului producţiei antrenează reducerea costului unitar prin exploatarea economiilor de scară.

B. Strategii de preţ în cadrul gamei sortimentale.

Variante:

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

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

3. Strategia de diferenţiere a preţului. Produsele din cadrul unei game pot avea preţuri diferenţiate în măsura în care se deosebesc prin caracteristicile lor şi prin opiniile consumatorilor cu privire la valoarea produselor. În caz contrar consumatorul va avea dificultăţi în alegerea produsului (observând, de pildă, diferenţe mari de preţuri, caracteristicile fiind asemănătoare).

C. Strategii de ajustare a preţurilor

a) *acordarea de rabaturi şi bonificaţii* pentru a recompensa clienţii care îşi achită la timp facturile, achiziţionează mărfuri în cantităţi mari sau fac achiziţii în extrasezon;
b) *folosirea preţurilor diferenţiate pe categorii de consumatori,* pe tipuri de produse, în funcţie de amplasament sau momentul vânzării, atunci când firma comercializează un produs folosind mai multe preţuri, fără o diferenţiere corespunzătoare a costurilor;
c) *folosirea preţurilor de acceptabilitate (psihologice)*, care se bazează pe starea emoţională a cumpărătorilor faţă de nevoile raţionale.
d) *folosirea preţurilor promoţionale.* Stabilirea preţului produsului trebuie să fie o activitate strâns legată de politica de promovare, luându-se în calcul, din acest punct de vedere, alternative strategice precum:
   - *preţul „lider-păgubaş”*, aplicat atunci când firma fixează la unele produse preţuri sub nivelul pieţei, celelalte produse ale sale rămânând destul de scumpe;
   - *reducerea preţurilor cu ocazia unor evenimente speciale,* când se mizează pe majorarea semnificativă a volumelor de vânzări.

D. Strategii reactive la preţurile concurenţilor.

Schimbarea preţului de către firmele concurente reclamă o reacţie similară din partea firmei. Iniţierea reducerii preţurilor (pentru a spori vânzările) poate avea mai multe cauze: excesul de capacitate, reducerea cotei de piaţă, dorinţa de a obţine poziţia de lider pe piaţă prin practicarea unor preţuri mici etc. Imitarea strategiei de către concurenţi poate conduce la reducerea profiturilor tuturor ofertanţilor pe piaţă. Dacă concurenţii procedează la ridicarea preţului pentru a evita reducerea profitului în condiţiile în care costul materiilor prime se majorează, firma va imita această strategie numai dacă nu dispune de posibilităţi de aprovizionare mai avantajoase sau de rezerve de reducere a propriilor costuri de producţie. Alinierea la preţurile concurenţilor poate fi realizată imediat sau cu o oarecare întârziere, în aceeaşi proporţie sau în proporţii diferite.

ALEGEREA LOGOULUI ŞI A DENUMIRII FIRMEI

➢ LOGOUL FIRMEI

Alegerea logoului potrivit pentru afacere este un exerciţiu dificil şi complex.

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

Alte criterii importante sunt memorabilitatea şi impactul vizual.

Orice antreprenor are cel puţin patru

posibilităţi în elaborarea unui logo:

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

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

***Principalele caracteristici ale unui logo de succes sunt*:**

1. *Simplitatea.* Principala trăsătură comună a celor mai reuşite logouri este simplitatea Cu cât un logo este mai simplu, cu atât el va fi mai uşor de memorat şi de explicat.
2. *Reflectarea profilului şi valorilor companiei.* De exemplu, reprezentarea unui şarpe pe logoul unei companii farmaceutice pare ceva normal, în timp ce pentru o bancă comercială este total neadecvat.
3. *Alegerea corectă a culorilor.* Culorile logoului trebuie specificate foarte clar (codul culorilor conform unei anumite palete). Unii specialişti fac anumite recomandări cu privire la utilizarea culorilor în funcţie de domeniu:

ALB – medicină şi domeniul ştiinţific;
NEGRU – domeniul financiar, modă, construcţii, cosmetice, minerit, domeniul petrolier, marketing, comerţ;
ROŞU – alimentaţie, confecţii, modă, cosmetice, imobiliare, divertisment, îngrijirea sănătăţii, servicii de urgenţă;
VERDE – medicină, ştiinţă, administrare publică, recrutare, resurse umane, turism, ecologie;
ALBASTRU – medicină, stomatologie, ştiinţă, utilităţi, administrare publică, îngrijirea sănătăţii, IT, tehnologie, recrutare, comerţ, juridică;
PORTOCALIU – produse pentru îngrijirea copilului, alimentaţie, divertisment, educaţie, recrutare, sport;
GALBEN – produse pentru îngrijirea copilului, alimentaţie, divertisment, comerţ electronic, auto;
VIOLET – astrologie, aromaterapie, masaj, yoga;
MARO – minerit, construcţii, domeniile veterinar, financiar, imobiliar, hotelier, marketing, PR, sport.

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

4. *Posibilităţi de scalare şi de aplicare pe suprafeţe nonplane*. Un logo reuşit permite mărirea sau micşorarea acestuia, iar aplicarea lui pe obiecte sferice, cilindrice sau alungite (pixuri, mingi de golf etc.) nu se va solda cu deformări serioase ale designului.

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

- **NUMELE DE FIRMĂ**

Un nume inspirat poate fi de mare ajutor în lansarea afacerii, deoarece el reprezintă prima formă de comunicare a intenţiilor antreprenoriale ale persoanei. Un nume reuşit devine prin sine însuşi o formă de publicitate. Numele gândit ca o forţă autonomă creează o conştiinţă a brandului, de aceea alegerea lui nu mai este o opţiune personală, ci o ştiinţă. Antreprenorii începători dispun de următoarele opţiuni pentru a alege numele de firmă:

1. *Numele fondatorului.* Condiţia de bază în acest caz este evitarea combinaţiilor stranii, improprii sau cu sonoritate bizară. În afară de aceasta, un nume ales pe astfel de criterii va reuşi mai greu să creeze asocieri cu atributele produsului/serviciului oferit. Trebuie ţinut cont şi de unele inconvenienţe legate de o eventuală vânzare a afacerii şi schimbare a proprietarului.
2. *Un acronim* (de exemplu *IBM, ADD, CCC, TNS, ASN-Construct*). Astfel de nume sunt greu de asociat cu o firmă şi, prin urmare de memorat. Pentru o firmă nouă, folosirea acronimelor trebuie scoasă din calcul, deoarece acestea sunt uşor de uitat. Acronimele sunt apanajul companiilor mari, bine impregnate în mintea consumatorilor.
3. *Un nume descriptiv.* Numele explică ce face firma sau cum o face, de exemplu *Marketing consulting & Research.*
4. *Un nume – cuvânt sonor din alt domeniu.* Ideea constă în a găsi un nume „frumos” şi neutilizat de altefirme.
5. Deoarece numele nu are nimic comun cu activitatea firmelor în cauză, sunt necesare eforturi importante de marketing pentru a crea asociaţiile respective n conştiinţa consumatorilor.
6. *Un nume abstract nou-creat.* Numele este creat fie prin însumarea silabelor din alte 2-3 cuvinte – aşa- numitele nume semiasociative (de exemplu „Microsoft”, „Carmez” – carne-mezeluri), sau prin inventarea unui nou cuvânt (spre exemplu Kodak, Toyota).

Reguli:

- Numele ales trebuie să reflecte produsul oferit pe piaţă. Astfel, potenţialii clienţi vor fi mai informaţi, iar antreprenorul mai sigur de sine. Un nume scurt, format dintr-un singur cuvânt, îşi va dovedi eficienţa atât în spaţiul fizic, cât, mai ales, în cel virtual.
- Pentru că Internetul a devenit un mijloc de promovare extrem de eficient, numele domeniului trebuie stabilit cu aceeaşi grijă ca şi numele firmei, pentru a nu se transforma în antireclamă.

O altă regulă importantă este evitarea unui nume apropiat de al unei firme existente, în special renumite. O astfel de greşeală poate conduce la nenumărate neplăceri, până la proces intentat de firma al cărei nume este plagiat. Din aceste considerente antreprenorul trebuie să verifice în registrele comerţului dacă nu sunt înregistrate şi alte firme cu aceeaşi denumire sau cu denumire apropiată de cea pe care vrea să o folosească.

- Un nume se impune mai bine dacă este vizual, dacă trezeşte imagini şi asociaţii, chiar dacă produsul sau serviciul dezvoltat nu este vizual-orientat, un cuvânt care generează o imagine sau o senzaţie plăcută ori care induce subliminal o asociere pozitivă.
- Fonetica numelui poate fi, la rândul ei, de ajutor. Consoane precum p, k, t „prind" urechile ascultătorilor, potrivit unor studii fonetice. Un exemplu de companie care pare a aplica perfect această regulă este Kodak. Numele începe şi se termină cu consoane, înmuiate în interior de o alternanţă ritmată de vocale. Este o denumire uşor de reţinut, cu un impact sonor maxim.

MODULUL V- FINANTAREA UNEI AFACERI

Fie că ești la început de antreprenoriat, și vrei să începi o afacere, sau, ai deja un business și vrei să îl dezvolți, ai nevoie de bani care să-ți susțină planul. Iată care sunt cele mai importante surse de finanțare ale unei afaceri și cum ar trebui să o alegi pe cea potrivită pentru business-ul tău.

Tipuri de surse de finanțare ale unei afaceri

Toate finanțările presupun un anumit cost, așa că înainte de a alege trebuie să analizezi cu atenție toate variantele. De reținut că poți alege una sau mai multe surse pentru finanțarea business-ului tău.
Astfel, în funcție de nevoile firmei, și de costurile pe care le poți suporta, poți alege lansarea sau dezvoltarea afacerii tale prin

1. surse de finanțare prin aport de capital
2. surse de finanțare prin împrumut – obținute prin îndatorare (credite bancare/împrumuturi de la acționari/credite de la furnizori)
3. surse închiriate

Surse de finanțare prin aport de capital

Sunt sursele de finanțare prin care poți obține aportul de capital necesar afacerii tale, fără a te îndatora. Principalele surse de finanțare prin aport de capital sunt:

- fonduri proprii (economii)
- familie și prieteni
- investitori
- finanțări nerambursabile
- emisiunea de acțiuni

Finanțare de la familie și prieteni

Este tipul de finanțare preferat de orice antreprenor datorită **avantajelor** sale:

- îți permite menținerea independenței și autonomiei financiare
- nu îți creezi obligații suplimentare

- îți păstrezi capacitatea de a contracta credite pe viitor
- constituie un mijloc sigur de acoperire a necesităților financiare
- sunt bani fără dobânzi sau comisioane
- în cazul în care nu poți restitui la timp banii, nu vei fi presat de penalități
- îți permit să îți dezvolți afacerea, fără presiunea de a face profit.

Dezavantaje:

- sumele împrumutate sunt de cele mai multe ori mici
- nu poți apela mereu la bunăvoința lor.

Investitori (business angels/angel investors)

O altă sursă de finanțare pe care o poți avea în vedere este finanțarea obținută de la investitori privați (foști sau actuali antreprenori). Aceștia îți pot plasa fondurile de care ai nevoie, însă doar cu anumite condiții:

- trebuie să le dai participații la capital
- trebuie să ai un plan de afaceri cu obiectivul clar de a obține profit

Avantaje:

- odată cu obținerea de fonduri, vei beneficia și de know-how-ul acestora; astfel, vei avea acces la informații prețioase despre cum funcționează afacerile și despre ce poți îmbunătăți în business-ul tău
- de regulă, fondurile alocate de business angels sunt pentru o perioadă îndelungată; astfel te poți folosi de bani pentru creșterea afacerii.

Dezavantaje:

Poate fi dificil să-i convingi pe investitori (care au întâlnit numeroase idei de afaceri) că afacerea ta este una care să merite investiția lor.

Finanțare nerambursabilă (granturi)

Reprezintă o soluție de finanțare accesibilă deopotrivă firmelor nou înființate, cât și celor în curs de dezvoltare, care vor să realizeze anumite investiții. Fondurile pe care le poți accesa sunt sume de bani puse la dispoziție antreprenorilor

- de Uniunea Europeană
- de către stat prin programe specifice

De ce fondurile nerambursabile NU reprezintă întotdeauna o alternativă foarte bună?

1. pentru aprobarea fondurilor trebuie să vii cu un anumit procent din suma necesară (cofinanțare)
2. aplicarea pentru fonduri nerambursabile implică multă birocrație
3. odată obținută finanțarea, sumele trebuie folosite doar în scopul declarat în proiect.

Crowdfunding
Este o modalitate prin care poți să atragi surse de finanțare pe platforme online special destinate unui astfel de caz.

Ce presupune?

Indiferent că te afli în faza preliminară a unei afaceri, sau vrei să realizezi o investiție pentru dezvoltarea firmei, poți înscrie conceptul într-o platformă de crowdfunding. Tu vei primi banii de care ai nevoie, iar investitorii (persoane fizice sau juridice) vor primi la schimb anumite părți pe care le veți stabili contractual.

Tipuri de crowdfunding

Suma obținută pe platformele de crowdfunding poate fi sub formă de:

- împrumut obținut de la mai multi creditori
- vânzare a unui număr de părți sociale din firmă
- donație, în schimbul căreia donatorii obțin o recompensă non-financiară, cel mai adesea bunuri sau servicii gratuite din partea companiei

Care sunt beneficiile?

1. spre deosebire de alte forme de finanțare, prin aceste platforme poți obține investitori încă dinainte de a lansa afacerea/produsul.

De ce NU este întotdeauna o soluție avantajoasă?

1. Sumele obținute pot fi insuficiente pentru nevoile afacerii.
2. Majoritatea platformelor de crowdfunding funcționează după principiul „totul sau nimic”. Asta înseamnă că dacă nu reușești să strângi toată suma dorită, atunci nu vei beneficia de finanțare și trebuie să returnezi toate contribuțiile primite.

Pe ce platforme de crowdfunding poți obține bani pentru afacerea ta?

Te poți înscrie pe platforme precum Indigogo, Kickstarter, Seedblink etc.

Emisiunea/vânzarea de acțiuni
Este caracteristică mai ales companiilor mari (prin listarea la bursă).

Surse de finanțare împrumutate

Spre deosebire de sursele proprii, implică o datorie și anumite dezavantaje de care trebuie să ții cont înainte de a lua o decizie:

- trebuie să rambursezi sumele obținute, și de cele mai multe ori, cu o dobândă aferentă
- dacă nu respecți clauzele contractuale stabilite, trebuie să achiți penalități și amenzi.

Totuși, această soluție nu afectează procesul decizional, motiv pentru care ai putea să iei în considerare una din următoarele soluții:

Contractarea de credite bancare pe termen mediu și lung
Este potrivită firmelor aflate în faze de creștere sau la maturitate, deoarece riscul nerambursării este considerat ca fiind mai mic (sau cel puțin acceptabil). Totuși există și bănci care au soluții de finanțare

pentru startup-uri, dar sumele sunt mai mici.
În funcție de punctul în care te afli, poți solicita

- o linie de credit pentru acoperirea necesarului de capital de lucru (working capital)
- credite pe termen scurt pentru a acoperi necesarul de lichidități pentru obligațiile scadente în viitorul apropiat
- credite pe termen lung pentru eventuale investiții.

Împrumuturi de la acționari
Constituie o alternativă la aportul la capital și presupune restituirea sumelor într-o perioadă stabilită contractual.
Credite de la furnizori și clienți (creditul comercial)
Este o soluție de finanțare ieftină, dar pe termen scurt, fiind posibilă doar în parteneriatele solide, bazate pe încredere.
Cum funcționează creditul comercial?
1. achiziționezi produse sau servicii de la un **furnizor**, cu plata ulterioară, la un termen stabilit de ambele părți
2. primești în avans de la un **client**, o sumă aferentă serviciilor/bunurilor ce urmează să le prestezi/livrezi la o dată ulterioară

Surse de finanțare închiriate
Cea mai cunoscută soluție de finanțare închiriată este leasingul. Printr-un contract de leasing, societatea de leasing achiziționează echipamente sau alte active de care ai nevoie pentru dezvoltarea afacerii tale, oferindu-ți posibilitatea de a le folosi în schimbul unei chirii lunare.
De ce este avantajos un contract de leasing?

1. Avantajul major este că la finalul contractului de leasing, poți cumpăra echipamentul la un preț simbolic, stabilit de la începutul contractului.
2. Ratele achitate în cadrul contractului de leasing sunt deductibile fiscal.

Este foarte important să îți poți autofinanța afacerea, dar nu trebuie să excluzi eventualele posibilități de finanțare de care poți dispune. Analizează toate soluțiile prezentate și alege-o pe cea care îți poate maximiza afacerea.

Aspecte juridice privind infiintarea unei societati

Un factor important al mediului antreprenorial, care reglementează şi influenţează asupra desfăşurării activităţii întreprinderii, este cel juridic, de aceea întreprinzătorul trebuie să cunoască şi aspectele legale ale afacerii

Una dintre primele decizii pe care trebuie să le ia întreprinzătorul este alegerea formei organizatorico-juridice a afacerii. Pentru luarea unei decizii corecte, antreprenorul trebuie să ţină cont de domeniul de activitate ales, de resursele disponibile, precum şi de aşteptările sale de la afacere.

-

Conform legislaţiei, activitatea de antreprenoriat poate fi desfăşurată în calitate de persoană fizică – întreprinzător individual sau în calitate de persoană juridică.

Cele mai des întâlnite forme organizatorico-juridice sunt întreprinderea individuală, societatea cu răspundere limitată, societatea pe acţiuni şi cooperativele.

- Întreprinderea individuală reprezintă o formă de desfăşurare a activităţii de întreprinzător în mod individual, în numele şi pe riscul propriu.

- Societatea cu răspundere limitată este o entitate comercială cu personalitate juridică, al cărei capital social este divizat în părţi sociale conform actului de constituire şi ale cărei obligaţii sunt garantate cu patrimoniul societăţii. Societatea cu răspundere limitată poate fi fondată de una sau de mai multe persoane, numărul maxim de asociaţi fiind de 50.

- Societatea pe acţiuni este o societate comercială al cărei capital social este divizat în acţiuni şi ale cărei obligaţii sunt garantate cu patrimoniul societăţii.

- Drepturile de proprietate intelectuală se referă la obiectele de proprietate industrială, la obiectele dreptului de autor şi ale drepturilor conexe, la secretul comercial (know-how) etc.

- Obiectele de proprietate industrială acoperă invenţii, modele de utilitate, soiuri de plante, topografii ale circuitelor integrate, denumiri de origine ale produselor, mărci de produse şi mărci de servicii, desene şi modele industriale. Aceste drepturi pot fi protejate numai după înregistrarea de stat la AGEPI. - Dreptul de autor se extinde asupra operelor literare, de artă, de ştiinţă etc., inclusiv programe pentru calculator, baze de date, website-uri. Autorul operei (lucrării) beneficiază de protecţia patrimonială şi morală odată cu crearea acesteia, indiferent de faptul dacă lucrarea este sau nu publicată.

- Prin secret comercial se înţeleg informaţiile ce ţin de producţie, tehnologie, administrare, activitatea financiară şi de altă natură a agentului economic, a căror divulgare poate să aducă atingere intereselor lui.

MODULUL VI- DEZVOLTAREA PRODUSELOR/SERVICIILOR AFACERII

PROIECTAREA SISTEMULUI DE DISTRIBUŢIE

Evaluarea oportunităţilor de distribuţie şi proiectarea canalului de marketing Procesul de creare a unui sistem de distribuţie poate fi divizat în cinci etape.

1. Analiza cerinţelor segmentelor de piaţă şi a strategiei de poziţionare.
2. Proiectarea canalului optim
3. Procesul de selectare a membrilor canalelor de distribuţie presupune trei direcţii de evaluare:

- analiza generală a intermediarului;
- evaluarea

performanţelor de distribuţie ale acestuia;

- examinarea posibilităţilor de colaborare cu intermediarii selectaţi.

4. Implementarea canalului de distribuţie presupune trei activităţi majore:

- stabilirea raportului de forţe (puterea şi controlul) în cadrul canalului;
- coordonarea membrilor canalului;
- managementul conflictului.

5. Asigurarea distribuţiei fizice a produsului (logisticii).

PROMOVAREA FIRMEI ŞI A OFERTEI SALE

Ansamblu de actiuni de comunicare avand drept scop "impingerea" ofertei firmei pe piata (strategie push); activitate promotionala pusa in aplicare de firma in cadrul planului sau de actiune comerciala, constand in acordarea de avantaje temporare clientelei, in vederea crearii/schimbarii favorabile a comportamentului de achizitie (stimularea cumpararii produsului). Exemplu: acordarea de stimulente sub forma de reduceri de pret, prime si cadouri promotionale pentru incurajarea clientilor potentiali sa testeze si sa achizitioneze o noua marca de articole de voiaj. Obiective ale promovarii vanzarilor: atragerea atentiei consumatorilor privind oferta firmei, castigarea de noi clienti; crearea unor noi ocazii de cumparare, incitare la achizitie imediata sau dintr-un anumit magazin, aducerea marcii in atentia consumatorilor; lansarea unei noi varietati de produs (sprijinirea campaniei de publicitate media); imbunatatirea vitezei sau volumului desfacerilor firmei; cresterea loialitatii: confirmarea alegerii facute si incurajarea cumparatorilor sa sporeasca numarul si cantitatea achizitiilor; largirea distributiei: atrage atentia unor noi detailisti sau angrosisti asupra produsului; imbunatatirea imaginii produsului, mentinerea marcii in atentia consumatorilor, intarirea legaturii intre marca si consumatori s.a. Exemple - tehnici de promovare a vanzarilor produselor de larg consum: incercare gratuita, reduceri de pret, cupoane sau bonuri de reducere, prime, oferte-pachet, vanzari grupate, recompense (remize, premii, cadouri s.a.), oferte de rambursare, concursuri, jocuri, tombole, loterii autorizate, merchandising, promovarea la distribuitor, promovare prin ambalaj, garantii, service, credit gratuit etc. Pe piata afacerilor, principalele instrumente de promovare sunt: targurile si manifestarile comerciale internationale, nationale si locale, concursurile de vanzari intre distribuitorii firmei sau intre membrii fortei de vanzare, obiecte promotionale personalizate etc. Alte modalitati de promovare a vanzarilor: - promovare prin personalitati (artisti cunoscuti, sportivi, vedete); - premii pentru ambalaje refolosibile; - premii de fidelitate (engl. - patronage awards); - vanzarile experimentale (de proba) - cu posibilitatea returnarii produsului in caz de insatisfactie; - finantare, leasing, garantii, piese de schimb, consumabile, transport la domiciliu, instalare, instruire etc.

MODULUL VII- STRATEGIILE DE DEZVOLTARE SI RISCURILE AFACERII
PROCESUL DE PROMOVARE ŞI TEHNICILE PROMOŢIONALE

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

Principalele metode de promovare utilizate în acest scop includ:

• *publicitatea:* reprezintă promovarea prin anunţuri (avizuri) prin intermediul ziarelor şi revistelor, televiziunii, radioului, Internetului, panourilor stradale şi reclamei exterioare, materialelor tipărite (fluturaşi, pliante, broşuri, cataloage), scrisorilor publicitare;

• *stimularea vânzărilor* (promovarea vânzărilor): reprezintă promovarea prin promoţii, adică acţiuni de scurtă durată, pe parcursul cărora se oferă avantaje economice clare, menite să genereze vânzări suplimentare imediate (reducerea preţurilor, vânzări grupate, vânzări pe credit, schimbarea unui obiect vechi pe unul nou, tombole, cadouri, concursuri);

• *promovarea prin vânzători:* reprezintă difuzarea informaţiilor de către vânzători în procesul de negociere şi de vânzare cu clienţii;

• *relaţiile cu publicul:* reprezintă promovarea prin imagine şi implică activităţi (sponsorizări, susţinerea diferitelor cauze sociale etc.) orientate spre câştigarea atitudinii favorabile din partea consumatorilor, organelor statale şi locale, populaţiei etc.;

• *merchandisingul şi manifestările promoţionale:* includ promovarea prin expunerea atractivă şi estetică a produsului în unităţile comerciale şi la expoziţii.

Planificarea şi aplicarea corectă a mixului de promovare presupune parcurgerea următoarelor **etape**:

a. Identificarea pieţei-ţintă.
b. Stabilirea obiectivelor comunicării.
c. Conceperea mesajului.
d. Alegerea canalelor de comunicare.
e. Stabilirea bugetului promoţional
f. Elaborarea mixului promoţional.
g. Evaluarea rezultatelor

Modulul VIII- RELATII PUBLICE SI COMUNICARE
Perfecţionarea pregătirii profesionale, comunicarea şi MOTIVAREA ANGAJAŢILOR ÎN IMM-uri
Relatiile publice in afaceri - ca proces

In vederea obtinerii unor rezultate asteptate in afaceri, promovam increderea, care actioneaza in mai multe etape si la niveluri diferite. Important este ca la beneficiar sa ajunga acele informatii de care acesta are nevoie si sa le perceapa ca adevarate. Pentru ca procesul sa functioneze, el are nevoie de agentul de relatii publice, clientul sau beneficiarul si serviciile specifice.

Agentul de relatii publice. Nu orice persoana poate indeplini aceasta functie. Trebuie sa aiba capacitatea de a intra in relatie cu semenii sai cat mai usor si mai natural cu putinta, sa fie prezentabil si corect in relatiile cu clientii si marele public. Are nevoie pe langa pregatire in sociologie, psihologie, retorica, management, legislatie, limbi straine si de cunostinte temeinice despre mijloacele moderne de comunicare, drepturile omului, istorie, politologie. Are obligatia deontologica sa fie de partea organizatiei care l-a angajat pana la terminarea contractului, sa exploateze orice eveniment favorabil indeplinirii mandatului sau.

Clientul. Beneficiarul poate fi o persoana sau o organizatie. Are nevoie de consultanta profesionala pentru a-si realiza un interes (scop). Intre client si agentul de relatii publice iau nastere raporturi contractuale.

Serviciile de relatii publice in afaceri. Urmaresc crearea unor canale de comunicare cu beneficiarii sau administrarea acestor canale. Specifice sunt activitatile de promovare comerciala si marketing, consultanta in diverse domenii (relatii de munca, probleme de personal, educatie sau recalificare, promovarea unei imagini de marca etc.)

Tehnici si metode pentru relatii publice in afaceri

Tehnici si metode cu caracter general

Tehnica negocierii. Ideea de baza este realizarea consensului (toate persoanele participante sa aiba de castigat).

Tehnica interviului. Este folosita ca instrument de culegere de date si informatii si presupune ca cel care utilizeaza interviul sa se bazeze pe anumite abilitati cu ajutorul carora sa-si indeplineasca sarcina.

Interviul are trei faze: *pregatirea* - adunarea de date si informatii despre persoana cu care vom intra in contact, *stabilirea obiectivelor* - identificarea acelor aspecte ce trebuie lamurite folosind ca sursa de informare persoana ce face obiectul interviului, *realizarea interviului* - la sediu sau in deplasare, lasand intervievatului convingerea ca datorita sprijinul pe care ea l-a acordat este deosebit de semnificativ.

Interviul se poate prezenta si sub forma unui chestionar nominalizat sau nenominalizat.

Legatura permanenta cu mijloacele de informare in masa.

Mijloacele de comunicare in masa alese pentru colaborare trebuie sa fie oneste, sa aiba audienta buna la publicul tinta, angajati profesionisti si fair play in relatiile cu noi. Elaborarea comunicatelor de presa. Urmarim informarea grupului tinta numai pentru anumite evenimente, in vederea castigarii increderii. Anumite aspecte ale evenimentului vor fi redate cu mai multe amanunte sau invers, cu mai putine. Comunicatul trebuie sa fie laconic, bogat in informatie, clar in exprimare si cu o adresa precisa.

Buletinul de presa este o forma a comunicatului de presa si are rolul de a mentine viu interesul presei pentru subiectul propus in cadrul strategiei de relatii publice. Presupune difuzarea la intervale regulate a informatiilor, fara ca acestea sa fie urgente sau absolut necesare.

Imbunatatirea sistemului de relatii publice in afaceri

Putem imbunatati sistemul de relatii publice, reaprinzand dorinta de a pune intrebari si bucuria de a invata. Desi stim frecvent cum sa rezolvam multe probleme, constatam ca nu ne-am adunat suficienta vointa pentru a le rezolva. Implicandu-ne si ramanand implicati, vorbind cu cei implicati direct sau indirect - putem sa ne exercitam influenta. Putem lua atitudine activa impotriva violentei de orice natura si a modelelor de violenta. Imaginile impresioneaza si se imprima mai adanc decat cuvintele. Avem nevoie de o noua cultura, cu o etica noua - o etica a nonviolentei. Putem opri accesul usor si fara efort la diverse instrumente ale violentei si unelte legate de violenta. Cel mai important lucru este sa eliminam violenta din viata noastra. Cream modele de comportament, modele pe care spunem ca nu vrem ca altii sa le copieze si pretindem apoi ca asemenea lucruri nu se intampla, si ne intrebam de ce multi se comporta nepotrivit. Fiecare gest al unui om este un gest de autodefinire. Putem sa alegem sa fim exact cum dorim.

Modulul IX PLANUL DE AFACERI

IMPORTANŢA ŞI NECESITATEA ÎNTOCMIRII ŞI UTILIZĂRII PLANULUI DE AFACERI

Planul de afaceri este instrumentul necesar pentru:

- previzionarea afacerii;
- finanţarea întregii afaceri;
- organizarea, coordonarea şi controlul proceselor implicate în demersul antreprenorial de valorificare a unei oportunităţi economice.

Scopurile elaborării unui plan de afaceri sunt:

- determinarea profitabilităţii respectivei idei de afacere;
- stabilirea principalelor elemente de natură economică, financiară, producţie, management, precum şi a elementelor de marketing;
- obţinerea surselor de finanţare (de la bancă, atragerea unor fonduri de investiţii etc).

DEFINIREA ŞI CONŢINUTUL PLANULUI DE AFACERI

Planul de afaceri este "*un document care prefigurează perspectivele de evoluţie a unei afaceri şi potenţialul de creştere a acesteia, demonstrând în detaliu fezabilitatea ideii pe care întreprinzătorul intenţionează să o materializeze prin întreprinderea pe care a creat-o sau a investiţiilor pe baza cărora se urmăreşte dezvoltarea întreprinderii* ".

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

Alte abordări tratează planul de afaceri prin prisma ştiinţei managementului. Astfel, planul de afaceri este definit ca fiind[1] **"*o metodă întreprenorial – managerială de proiectare şi promovare a unei afaceri noi sau de dezvoltare semnificativă a unei afaceri existente, pornind de la identificarea unei oportunităţi economice, prin care se determină obiectivele de realizat, se dimensionează sau/şi se structurează principalele resurse şi activităţi necesare, demonstrând că aceasta este profitabilă, că merită să fie sprijinită de stakeholderi*".**

Conform unei alte concepţii[2], planul de afaceri reprezintă **"*un instrument managerial flexibil de analiză, implementare, supraveghere şi control a afacerii ce cuprinde toate etapele şi resursele necesare transpunerii în practică a obiectivelor stabilite precum şi un instrument de comunicare cu mediul economic, demonstrând profitabilitatea, fezabilitatea şi credibilitatea demersurilor managerului sau întreprinzătorului* ".**

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

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

[1] Ovidiu Nicolescu, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte, metode, aplicații, studii de caz*, Ed. Economică, 2001.

[2] Victor Radu & colectiv, *Planul de afaceri*, Ed. Mărgăritar, 2004.

- un întreprinzător (omul de afaceri), care îşi asumă conştient anumite riscuri şi doreşte să obţină un anumit profit;
- mai multe activităţi care consumă resurse şi care generează profit (ideea de afacere);
- un mediu în care se desfăşoară aceste activităţi (mediul de afaceri).

Este imperios necesar ca la baza viitoarei afaceri să stea un proces riguros de colectare şi analizare a informaţiilor necesare. Aceste informaţii vizează:

- ***Piaţa*** – studiul acesteia implică atât clienţii, concurenţii, furnizorii, intermediarii, cât şi oportunităţile oferite de piaţa respectivă, gradul său de saturaţie, contextul economic etc.
- ***Natura juridică*** – legislaţia, fiscalitatea şi reglementările reprezintă aspecte importante, care trebuie luate în considerare pentru ca întregul proces să fie desfăşurat fără probleme.
- ***Resursele*** (financiare, materiale, umane).
  - Care e suma de bani necesară pentru a demara afacerea?
  - Care e necesarul de personal pentru început?
  - Care sunt resursele materiale necesare?
  - De ce fel de spaţiu este nevoie?
  - Este mai rentabilă închirierea/achiziţionarea spaţiului?
  - Care sunt utilajele/maşinile de care e nevoie?

ETAPELE DE REALIZARE ŞI CONŢINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI

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

Etapa 1 – Informare şi documentare

A. Informare şi documentare privind potenţialul intern

În mediul de afaceri, potenţialui intern se referă fie la întreprinzător, fie la starea de sănătate şi viabilitate a firmei. Dacă se referă la întreprinzător[3], informaţiile necesare sunt:

- starea de sănătate;
- disponibilitate în asumarea riscului;
- capacitatea sa de a conduce o afacere;
- spiritul competitiv;
- nivelul de pregătire;
- abilitatea de a conduce o afacere;
- capacitatea de organizare;
- flexibilitate;
- perseverenţă;
- capacitate de previziune şi control.

Dacă informarea vizează starea de sănătate şi viabilitate a firmei, sunt necesare date referitoare la:

- nivelul prevăzut al rezultatelor firmei;

- nivelul efectiv realizat în perioada curentă;
- dimensiunea abaterilor (pozitive şi negative);
- cauzele care au generat abaterile;
- modalităţile de corectare a abaterilor negative sau de susţinere a celor pozitive;
- nivelul performanţelor pe care firma le poate atinge în viitor;
- mijloacele şi metodele prin care se pot atinge performanţele previzionate;
- resursele necesare pentru atingerea obiectivelor propuse;
- sursele de asigurare a capitalului necesar.

B. Informare şi documentare privind piaţa

În cadrul acestei etape sunt necesare informaţii referitoare la produsul sau serviciul ce urmează a fi obţinut, la potenţialii client, la furnizori şi concurenţă.

- *Produsul sau serviciul ce urmează a fi realizat*:
  - ciclul de viaţă;costurile implicate;promovare;condiţii de livrare;preţul cu care va apare pe piaţă;prin ce caracteristici produsul va fi unic, original
- *Potenţialii client*
  - categoria de clienţi vizată;
  - dimensiunea segmentului de piaţă;
  - nevoile ce vor fi satisfăcute;
  - volumul aproximativ al desfacerii.
- *Furnizori*
  - nivelul preţurilor practicate pentru materii prime, material, utilităţi, utilaje;
  - distanţa la care se află furnizorul;
  - calitatea resurselor;
  - capacitatea de a furniza cantităţile necesare;
  - modalităţi şi surse de finanţare;
  - costul finanţării.
- *Concurenţă*
  - calitatea, cantitatea, preţurile practicate, fiabilitatea produselor sau serviciilor proprii;
  - politica de marketing;
  - mod de livrare;
  - vechime şi stabilitate în domeniu.

Etapa 2 – Sistematizarea şi prelucrarea informaţiilor

În vederea analizei şi prelucrării lor, informaţiile se grupează în următoarele categorii principale:

- informaţii pentru identificarea şi descrierea firmei;
- informaţii referitoare la analiza pieţei;
- informaţii despre managementul firmei;
- informaţii referitoare la activitatea de marketing;

- informaţii legate de necesarul de finanţare şi de modul de procurare a lor;
- informaţii referitoare la aspectul financiar al afacerii.

Etapa 3 – Stabilirea obiectivelor

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

- *Obiectivele afacerii*:
  - valoarea investiţiei;
  - perioada de recuperare a investiţiei;
  - rentabilitatea;
  - gradul de lichiditate a afacerii;
  - perioada de rambursare credite;
  - perspectiva de dezvoltare a afacerii
- *Obiectivele urmărite prin redactarea planului*:
  - obţinerea finanţării dorite;
  - perfecţionarea relaţiilor cu partenerii;
  - atragerea de specialişti.

Etapa 4 – Stabilirea cuprinsului planului de afaceri

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

A. Dacă viitoarea afacere implică de exemplu o bancă, cuprinsul poate avea următoarea formă:

1. Prezentare generală

1.1. Prezentarea agentului economic:
- denumirea şi forma juridică;
- adresa şi numărul de înregistrare la Oficiul Registrului Comerţului;
- proprietarii;
- obiectul de activitate;
- prezentarea produselor sau serviciilor;
- managementul firmei.

1.2. Prezentarea afacerii:
- descrierea afacerii;
- data demarării şi stadiul actual;
- prezentarea dimensiunii afacerii şi a necesarului de finanţare;
- activităţile care se vor realiza după obţinerea finanţării;
- prezentarea obiectivelor urmărite prin realizarea afacerii;
- impactul asupra mediului.

2. Analiza pieţei

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

Strategia de comercializare:
- politicile de produs, de preţ şi de distribuţie;
- modul de vânzare;
- modul de promovare.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

3. Organizarea activităţii

3.1. Condiţiile în care se va desfăşura activitatea

3.1.1.Organizarea activităţii:

- funcţionare şi organizare;
- procesul de producţie;
- asigurarea şi controlul calităţii;
- manipulare şi transport.

3.1.2. Suprafeţe de producţie şi desfacere

- caracteristici;
- gradul de asigurare a suprafeţelor necesare.

3.1.3. Echipamente şi utilaje

- mijloace fixe necesare şi caracteristicele lor;
- modul de achiziţionare;
- regimul de exploatare;
- asistenţă tehnică şi service.

3.1.4. Materii prime, material şi mărfuri

- necesar;
- furnizori;
- cheltuieli pentru achiziţionarea lor;
- ponderea cheltuielilor cu materii prime, materiale şi mărfuri în costul total.

3.2. Conducerea afacerii:

- echipa de conducere;
- responsabilităţi;
- persoana-cheie;
- modul de supraveghere a personalului.

3.3. Resurse umane:

- necesarul de personal;
- personalul angajat;
- structură şi pregătire profesională;
- politica de salarizare şi de securitate a muncii.

4. Informaţii financiare

4.1. Situaţia actuală:

- patrimonial firmei;
- eventuale informaţii istorice.

4.2. Situaţia previzionată pe 3-5 ani pentru:

- bilanţ;
- contul de profit şi pierderi;
- flux de numerar sau de lichidităţi;

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

B. Când cuprinsul planului este stabilit de antreprenor, fără limitări sau condiţionări externe, forma[4] poate fi de exemplu astfel:

1. Sinteza:
   - misiunea firmei;
   - avantajul concurenţial propriu;
   - vânzări şi profituri previzionate;
   - necesarul de resurse;
   - o eventuală procedură de rambursare a creditelor.
2. Contextul afacerii
   - starea actuală a ramurii;
   - potenţialul de creştere a ramurii;
   - tendinţe economice;
   - particularităţile produsului.
3. Profilul afacerii
   - scurt istoric al afacerii;
   - tipul de afacere;
   - organizarea;
   - factori de influenţă;
   - activitatea de cercetare-dezvoltare;
   - procesul de producţie.
4. Piaţa
   - clienţi;
   - furnizori;
   - acoperirea geografică ce poate fi realizată;
   - potenţialul de creştere al segmentului de piaţă vizat.
5. Planul de marketing
   - publicitate
   - promovarea;
   - comercializarea;
   - studiul pieţei.
6. Situaţia financiară

- situaţia istorică(bilanţul, contul de profit şi pierderi şi fluxul de numerar) pe ultimii 3 ani;
- situaţia previzionată pe următorii 3 ani;
- analiza pragului de rentabilitate.

7. Anexe

Etapa 5 – Redactarea planului de afaceri

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

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

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

Etapa 6 – Reevaluarea planului

Etapa 7 – Revizuirea şi actualizarea planului de face

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI

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

- Viziune, strategie
- Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă
- Analiza pieţei
- Analiza costurilor de operare
- Investiţii necesare
- Proiecţii financiare

a) Viziune, strategie

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

- **să producă subansamble pe care să le vândă firmei ce obține produsul finit**
- **să fabrice încălţăminte**
- **să producă şi să comercializeze produse alimentare bio**
- **să înfiinţeze o reţea de calculatoare zonală**
- **să organizeze cursuri de perfecţionare şi calificare în domeniul informatics etc.**

Calea pe care antreprenorul a hotărât să pornească pentru a atinge şi împlini viziunea este *strategia* firmei sale.

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

- **Care este esenţa afacerii? Ce anume va genera bani şi profit?**
- **Cum se doreşte să arate produsele/serviciile?**
- **Există deja un model sau un prototip?**
- **Cine vor fi clienţii?**
- **Există o ofertă comparabilă pe piaţă?**
- **Unde se doreşte să se ajungă într-un interval de 5 ani? Se vor fixa în acest sens obiective cuantificabile.**
- **Care este punctul forte (tare) ce determină crezul în succes?**
- **Există un consens între asociaţi/acţionari referitor la problemele mai sus menţionate?**

Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

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

În ceea ce priveşte *managementul şi resursele umane*, e nevoie de un program al managementului activităţilor, care cuprinde:

- prezentarea organigramei; prezentarea echipei manageriale, punctând abilităţile acesteia, cu sopul de a accentua aportul pe care echipa îl va aduce viitoarei dezvoltări a afacerii; descrierea concepţiei manageriale şi a practicilor utilizate în raport cu clienţii, personalul firmei, intermediarii, societatea etc.

Cu privire la *activitatea curentă*, este recomandat ca antreprenorul să ofere, în cadrul planului de afaceri, informaţii legate de organizarea procesului de producţie, programarea producţiei, gestiunea stocurilor etc. Astfel, el poate recurge la un program al activităţilor antreprenoriale:

- modalităţile de programare a aprovizionării cu materii prime, materiale, consumabile etc, în funcţie de organizarea procesului de producţie;

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

programarea producţiei în timp;
- gestiunea stocurilor;
- relaţiile contractuale cu furnizorii actuali şi alternativele de aprovizionare;
- obiectivele privind creşterea capacităţii de producţie.

După descrierea activităţii curente, antreprenorul trebuie să îşi dovedească abilităţile de vizionar. El trebuie să identifice mereu noi oportunităţi de îmbunătăţire a actualelor produse/servicii, a actualelor modalităţi de producţie, promovare, distribuţie etc. În acest sens, este foarte important ca antreprenorul să se axeze pe viitoarele intenţii legate de dezvoltarea afacerii. Aceste intenţii trebuie să vizeze:

- dezvoltarea actualelor produse/servicii;
- desfăşurarea de noi cercetări;
- identificarea unor noi pieţe/segmente de piaţă;
- dezvoltarea mijloacelor de promovare;
- permanenta îmbunătăţire a relaţiilor cu clienţii;
- implementarea unor noi metode de fidelizare a clienţilor;
- dezvoltarea mijloacelor privind motivaţia personalului;
- construirea unor relaţii puternice cu intermediarii;
- intenţia de a contribui la dezvoltarea societăţii, la protecţia mediului înconjurător;
- dezvoltarea unor programe sociale etc.

Managerul sau viitorul manager, ar trebui să-şi pună întrebări de genul:

- Cu ce experienţă practică se vine în afacere?
- De ce cunoştinţe teoretice dispune?
- Ce referinţe pot fi prezentate?
- Este familia dispusă să îl sprijine?
- Dispune de mijloace financiare pentru a întreţine familia în perioada dificilă de început a afacerii?
- Dispune de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea?
- Dispune de aport în natură pentru a sprijini afacerea?
- Cunoştinţele/experienţa lui sau a partenerului acoperă domeniile cheie ale afacerii?
- Unde va localiza sediul organizaţiei?
- De câţi angajaţi are nevoie?
- Ce calificări trebuie să aibă angajaţii?
- Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut?
- Pot fi găsite pe piaţa muncii specializările necesare?

- A schiţat o structură organizatorică ?

Întrebarea specială cu o semnificaţie deosebită se referă la:

- Unde va fi localizată afacerea?

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

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operaţional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Iniţiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

Întrebările privitoare la *politici de marketing*:

b) Analiza pieţei

O analiză a pieţei, a modului în care a evoluat în trecut şi a modului în care se anticipează pe viitor evoluţia acesteia, sunt pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera. Trebuie luaţi în considerare şi factorii economici, politici, culturali, sociali, demografici, naturali şi tehnologici care influenţează tendinţele pieţei.

În ceea ce priveşte *factorii economici*, este necesar să cunoaştem:

- salariul minim/ mediu realizat la nivelul economiei naţionale sau la nivelul unor segmente de populaţie;
- preţurile produselor/serviciilor;
- veniturile populaţiei;
- indicii preţurilor;
- rata inflaţiei etc.

Factorii demografici deţin şi ei o importanţă deosebită şi se referă la:

- distribuţia consumatorilor după sex;
- distribuţia după grupe de vârstă;
- statut matrimonial;
- ocupaţie;
- mediul de domiciliu (rural/urban) etc.

Întrebările privitoare la *clienţi*:

- Cine sunt clienţii? Firme sau persoane fizice?
- Au clienţii nevoie de produsul/serviciul care urmează a fi distribuit?
- Sunt aceştia dispuşi să încerce produsul/serviciul în detrimentul celui cu care sunt deja obişnuiţi?
- Care e preţul pe care clienţii sunt dispuşi să îl plătească pentru a beneficia de produsul/serviciul propus de antreprenor?
- Cum se poate segmenta piaţa firmei?
- Cum este piaţa potenţială împărţită din punct de vedere geografic?
- Cât de mare este volumul pieţei potenţiale?
- Există un plan de acţiune pentru atragerea clienţilor?
- Cum se intenţionează să fie păstrați clienţii?

Întrebările privitoare la *concurenţă*:

- Ce se ştie despre concurenţă?
- Câţi angajaţi au? Ce forţă de vânzare?
- Ce cote de piaţă au?
- Ce avantaje competitive au comparativ cu el?
- Ce strategii de preţ are concurenţa?
- Dar strategii de comunicare/reclamă?
- Cum reuşesc concurenţii să-şi atragă şi să-şi păstreze clienţii?

Întrebările privitoare la *piaţă*:

- Cum aprecieză că vor evolua vânzările?
- Care este prognoza cererii?
- Care sunt tendinţele pieţei?

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

Întrebările privitoare la *politici de marketing*:

- Există o strategie de produs?
- Este stabilită o politică de distribuţie?
- Are o politică de preţ şi condiţii de plată?
- Este gândită o politică de imagine, de comunicare cu piaţa?
- Ce fel de cercetare va exista la baza viitoarelor strategii?
- Care sunt mijloacele de promovare pentru care va opta?

c) Analiza costurilor de operare

Această activitate reflectă înţelegerea şi evidenţierea costurilor de funcţionare curentă a activităţii. Realizarea ei demonstrează înţelegerea aspectelor tehnologice, economice şi manageriale ale activităţii curente. Demonstrează că înţelegem fluxul tehnologic, că ştim de ce infrastructură de utilităţi avem nevoie, câţi oameni trebuie să angajăm şi în ce structură trebuie să îi dispunem.

Este recomandat să se ţină cont de următoarele **costuri:**

Costuri de înfiinţare a firmei: Autorizaţii, Înscrierea în Registrul Comerţului	**Costuri de personal: Salarii, Costuri sociale, Salarii personal de conducere, Prime şi bonusuri, Costuri de training şi formare personal**	**Impozite şi taxe locale**
Costuri curente: Materii prime, Materiale consumabile, materiale auxiliare	**Servicii externe: Contabilitate, Consultanţă fiscală, Consultanţă juridică, Consultanţă în management, Consultanţă IT, Consultant PR**	**Costuri de spaţiu: Spaţiu de birouri, Spaţiu de producţie, Spaţiu de vânzări, Spaţiu de depozitare**
Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curăţenie, reparaţii, asigurare, apă/canal,gunoi	**Costuri cu echipamentele: Reparaţii, Intreţinere**	**Costuri cu mijloacele de transport: Combustibil, Revizie, Intreţinere/Reparaţii, Asigurare de răspundere civilă & asigurare toate riscurile, Impozite**
Costuri legate de procesul de vânzare: Deplasări, Materiale de prezentare, Participări la târguri	***Costuri de investiţii:* Clădiri, Echipamente, Maşini**	**Alte bunuri de capital**
Cheltuieli de project/investment management: Cheltuieli pentru iniţializare în scopul utilizării noilor echipamente	***Costuri administrative: Deplasare, Materiale de birou, Comunicaţii: telefon, fax, mobil, e-mail, Copiere documente, Evidenţă primară şi calculul salariilor, Abonamente (ex. reviste, legislaţie, întreţinere echipamente birou, etc)***	***Alte costuri***

d) Investiţii necesare

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activităţi. Şi, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiţie nouă. Din acest motiv trebuie să se fundamenteze în mod pragmatic, onest şi realist investiţia. A diminua sau a ignora aspecte conexe investiţiei (de. ex. infrastructura de utilităţi) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greşeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acţionarilor, partenerilor, finanţatorilor.

e) Proiecţii financiare

Proiecţiile financiare sunt anticipări/planificări pe viitor ale situaţiilor financiare ale afacerii. Proiecţiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanţului, contului de profit şi pierdere şi a calculului de lichidităţi (cash-flow) pe baza cărora se calculează, eventual, şi anumite rate de profitabilitate a afacerii. Proiecţiile sunt indisolubil legate de punctele *c, d* şi *e* de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic şi dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecţiilor financiare sunt eronate şi deci complet inutile.

În general nu pot fi propuse formate-cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Însă în cazul anumitor programe de finanţare pot fi puse la dispoziţia solicitanţilor formate cadru specifice.

Orice manager - întreprinzător trebuie să-şi alcătuiască planul afacerii sale. Pot fi introduse acele materiale care pot ajuta prezentarea mai bună a afacerii, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale echipei manageriale şi ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienţi, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive şi orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.

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

- Testul de *fezabilitate generală* (de ansamblu a activităţii): acesta presupune o analiză riguroasă a punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităţilor şi ameninţărilor afacerii (analiză care în literatura de specialitate poartă numele de analiză SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

- Testul de *fezabilitate financiară:* are drept scop determinarea capacităţii economice a ideii de afacere, generarea de profit.

- Testul de *fezabilitate privind vânzarea cantităţii de produse şi servicii previzionate:* este necesar pentru a determina posibilele stocuri ulterioare, în cazul în care cantitatea reală vândută nu corespunde cu cea previzionată, sau, din contră, în cazul în care cantitatea reală vândută o depăşeşte pe cea previzionată, se impun acţiuni de intensificare a procesului de producţie, pentru a putea face faţă cererii

- Testul de *fezabilitate de marketing:* vizează principalele modalităţi de cercetare, promovare, comunicare, distribuţie etc considerate a fi optime pentru ideea de afaceri data.

- Testul de *fezabilitate umană sau a personalului:* se referă atât la dimensiunea personalului necesar, sustenabilă din punct de vedere al resurselor materiale şi financiare, cât şi la pregătirea personalului, în vederea existenţei unei concordanţe între obiectivele personale ale salariaţilor şi

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

RESURSELE UMANE ŞI MANAGEMENTUL LOR ÎN IMM-uri

➢ STABILIREA NECESARULUI DE PERSONAL

Pentru fiecare post sau activitate să va elabora "descrierea postului" (sau a activităţii), care să cuprindă precizarea sarcinilor ce trebuie îndeplinite, a responsabilităţilor, a condiţiilor de muncă, precum şi a relaţiilor dintre activitatea respectivă şi restul activităţilor din cadrul întreprinderii. După ce se elaborează descrierea postului se trece la stabilirea calităţilor personale, a calificării şi experienţei necesare desfăşurării activităţii respective, acestea constituind de fapt "specificaţiile postului" (sau cerinţele activităţii) şi reprezintă baza recrutării şi selectării noilor angajaţi.

În continuare trebuie identificate cele mai adecvate ***surse pentru recrutarea angajaţilor*** din întreprinderile mici şi mijlocii. Aceste surse pot fi:

1) ***Surse interne***, adică asigurarea necesarului de personal pentru anumite activităţi folosind angajaţii actuali ai întreprinderii, aceasta contribuind la creşterea motivaţiei angajaţilor care îşi dau seama că au şansa de a promova în cadrul aceleiaşi întreprinderi. Sursele interne sunt mai puţin costisitoare şi mult mai eficiente, întrucât rezultatele în muncă ale persoanelor respective au fost observate şi evaluate de-a lungul unei perioade de timp anterioare, ceea ce conferă stabilitate întreprinderii.

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

- *reciclare*, adică un angajat care în prezent nu mai este capabil să-şi îndeplinească sarcinile care îi revin (pentru că a crescut complexitatea acestora) este trimis la un curs de pregătire pentru a-şi actualiza cunoştinţele şi a-l face corespunzător cerinţelor;
- *transfer*, adică un angajat este mutat dintr-o subunitate (sau compartiment) în alta fără ca prin aceasta să i se schimbe neapărat funcţia sau salariul;
- *promovare*, adică un angajat este mutat într-o poziţie ierarhică mai mare, ceea ce presupune în mod frecvent responsabilităţi mai mari, o funcţie mai mare şi un salariu mai mare.

2) ***Surse externe*** la care se apelează pe măsură ce întreprinderea îşi lărgeşte activitatea şi are nevoie de un personal suplimentar sau în situaţia în care sunt necesare calificări noi, diferite de cele ale angajaţilor actuali. Aceste surse constau în:

- foştii angajaţi, care reprezintă o sursă potenţială de muncitori calificaţi, în sensul că dacă un muncitor a plecat din întreprindere din proprie iniţiativă pentru că a avut un motiv întemeiat, poate solicita ulterior reangajarea;
- prietenii şi rudele actualilor angajaţi;
- solicitări de angajare primite din partea unor persoane;
- atragerea unor angajaţi de la alte întreprinderi, chiar şi de la concurenţi, întrucât în anumite domenii de activitate (de exemplu în comerţ) persoanele sunt dispuse să-şi schimbe frecvent locurile de muncă

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

- atragerea unor persoane cu calificare mare care sunt absolvenţi recenţi ai facultăţilor sau fac parte din anumite organizaţii profesionale;
- angajarea unor pensionari pentru a presta o jumătate de normă sau o normă întreagă.

De fapt angajaţii sezonieri sau cu jumătate de normă conferă mai multă flexibilitate întreprinderii şi constituie o modalitate de a reduce costurile privind angajarea.

➢ RECRUTAREA PERSONALULUI

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

- prin reclamă efectuată la panourile din faţa întreprinderii, în presă sau la radio-TV;
- prin oficiile forţei de muncă;
- prin recomandări date de angajaţii actuali pentru prieteni sau cunoştinţe, modalitate care s-a dovedit a fi foarte eficientă pentru întreprinderile mici şi mijlocii, întrucât angajaţii sunt cei mai în măsură să aprecieze cerinţele faţă de persoanele care vor trebui să efectueze anumite sarcini;
- prin atragerea studenţilor care să presteze o jumătate de normă în cadrul întreprinderii, ca urmare a unor acţiuni de recrutare întreprinse la universităţi.

➢ SELECŢIA PERSONALULUI

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

În selecţia personalului trebuie să se aibă în vedere faptul că realizările anterioare ale candidaţilor constituie o bază pentru performanţele viitoare ale acestora. Cantitatea de informaţie care trebuie colectată despre fiecare candidat depinde de natura posturilor.

Procesul de selecţie a personalului se poate derula în următoarele etape**:**

- *Completarea* de către candidat a *formularelor-tip* pentru cererea de angajare. Prin aceasta se obţin informaţii generale asupra candidatului privind: datele personale, pregătirea profesională, experienţa în muncă (locurile de muncă avute, funcţiile deţinute, motivele părăsirii locurilor de muncă anterioare), persoanele care pot da recomandări (relaţii) asupra candidatului.
- *Interviul preliminar* al candidatului care dă posibilitatea managerului să-şi facă o imagine generală asupra pregătirii, personalităţii şi cunoştinţelor candidatului referitoare la munca ce urmează a fi prestată. Foarte mulţi candidaţi sunt eliminaţi încă din această etapă pentru că nu corespund sub aspectul pregătirii sau experienţei.
- *Testarea* care urmăreşte verificarea inteligenţei, aptitudinilor, capacităţii de muncă şi de performanţă ale candidatului, pentru a vedea în ce măsură acesta se poate adapta la noile sarcini de muncă.
- *Consultarea persoanelor* care pot da informaţii sau recomandări referitoare la candidaţi.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operaţional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

- Dacă respectivul candidat are sau a avut anterior un loc de muncă, atunci cu permisiunea acestuia se poate consulta managerul de la întreprinderea respectivă asupra rezultatelor şi comportamentului în muncă a candidatului.
- *Interviul de selecţie* prin care managerul urmăreşte să cunoască în detaliu candidatul. Eficienţa interviului depinde de abilitatea celui care îl conduce. Dar un manager îşi poate îmbunătăţi aptitudinile de a conduce un interviu dacă are în vedere următoarele recomandări:
  - întrebările care urmează a fi puse să fie fixate (sau cel puţin schiţate) în prealabil;
  - să acorde întreaga atenţie candidatului;
  - atmosfera să fie calmă;
  - candidatul trebuie ascultat cu atenţie, fără a se face evaluarea verbală a afirmaţiilor acestuia;
  - nivelul discuţiei trebuie adaptat candidatului;
  -să fie urmărite cu atenţie modul de exprimare şi manierele candidatului, vestimentaţia acestuia, dacă acestea sunt importante pentru munca ce urmează a fi prestată.
- *Examenul medical* prin care se constată dacă starea sănătăţii candidatului este adecvată muncii pe care el urmează să o presteze şi se previne contaminarea celorlalţi angajaţi.
- *Stabilirea ofertei* de muncă, ce se referă la faptul că unui candidat care a trecut cu succes prin toate etapele anterioare i se prezintă postul de muncă, condiţiile de muncă şi nivelul salariului.
- Candidaţii care sunt consideraţi respinşi trebuie anunţaţi despre aceasta într-o manieră politicoasă şi în timp util.

Complexitatea desfăşurării procesului de selecţie depinde de natura posturilor. Astfel pentru posturile care necesită angajaţi calificaţi procesul de selecţie trebuie să cuprindă toate etapele menţionate.

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

PERFECŢIONAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE, COMUNICAREA ŞI MOTIVAREA ANGAJAŢILOR ÎN IMM-uri

Funcţionarea continuă şi eficientă a unei întreprinderi mici sau mijlocii depinde între alţi factori şi de: aptitudinile angajaţilor, perfecţionarea pregătirii profesionale a acestora şi motivarea în muncă.

Perfecţionarea pregătirii profesionale trebuie să vizeze atât angajaţii mai recenţi pentru a preveni anumite greşeli în prestarea muncii lor, cât şi angajaţii cu vechime în întreprindere pentru a-i ajuta să se adapteze cerinţelor în schimbare ale muncii lor.

Perfecţionarea pregătirii profesionale a angajaţilor are efecte care se concretizează în:

- creşterea productivităţii muncii;
- reducerea fluctuaţiei în muncă;
- creşterea veniturilor angajaţilor;
- reducerea costurilor privind funcţionarea utilajelor şi a celor referitoare la materiile prime datorită evitării greşelilor în muncă.

➢ PREGĂTIREA PROFESIONALĂ A ANGAJAŢILOR CU FUNCŢII OPERATIVE

Se poate desfăşura în întreprinderile mici şi mijlocii pe următoarele căi:

a) ***Pregătirea la locul de muncă*** care constă în realizarea sarcinilor de muncă ce revin unei

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

persoane sub supravegherea unui muncitor calificat sau a unui manager. Astfel în timp ce persoana respectivă învaţă cum să-şi exercite atribuţiile care îi revin, acţionează totodată ca un angajat obişnuit, contribuind la realizarea produselor sau prestarea serviciilor care constituie obiectul de activitate al întreprinderii.

Această modalitate de pregătire a angajaţilor presupune următoarele:

- a spune muncitorului cum trebuie să acţioneze;
- a spune ce sarcini de muncă are;
- a arăta cum să acţioneze;
- a da posibilitatea să-şi presteze munca sub supravegherea celui care îl pregăteşte;
- a spune şi a-i arăta ce a făcut bine şi ce a greşit, precum şi modalitatea de a corecta greşelile;
- repetarea executării aceloraşi sarcini până când muncitorul le însuşeşte corespunzător.

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

b) ***Pregătirea de ucenicie*** care îmbină teoria cu practica şi se recomandă a se aplica în cazul muncitorilor calificaţi.

c) ***Pregătirea mixtă*** care îmbină instruirea în cadrul unei instituţii de învăţământ (liceal sau superior) cu pregătirea la locul de muncă în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii. Ea se aplică în special studenţilor, prin aceasta oferindu-le şansa de a se convinge dacă le-ar place să lucreze în întreprinderea respectivă.

- **PREGĂTIREA ANGAJAŢILOR CARE URMEAZĂ SĂ OCUPE FUNCŢII MANAGERIALE**

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

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

- **COMUNICAREA ŞI MOTIVAREA ANGAJAŢILOR**

Practica a dovedit faptul că întreprinderile mici şi mijlocii care acţionează cu succes practică relaţii umane foarte bune. Relaţiile umane implică interacţiunea angajaţilor din cadrul întreprinderii. Deşi managementul şi leadershipul se confundă deseori, totuşi sunt diferenţe semnificative între ele.

Leadershipul exprimă abilitatea unei persoane de a-i influenţa pe alţii, formal sau informal, în scopul atingerii obiectivelor întreprinderii. Managementul necesită folosirea leadershipului, dar include totodată şi celelalte funcţii: planificarea, organizarea, recrutarea şi selecţia angajaţilor, respectiv controlul. Leadershipul este important mai ales pentru întreprinderile mici şi mijlocii, întrucât în absenţa lui managerii nu-i pot determina pe angajaţi să se străduiască în atingerea obiectivelor întreprinderii şi a

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

celor personale. Există mai multe stiluri de leadership, între care cele mai frecvent utilizate sunt următoarele:

- *Participativ* - care implică participarea angajaţilor ca indivizi sau ca un grup la stabilirea obiectivelor întreprinderii, a strategiilor şi a sarcinilor de muncă.
- *Autocratic* - caracterizat prin faptul că managerii iau singuri majoritatea deciziilor fără a se consulta cu angajaţii şi se poate aplica în situaţii în care nu sunt admise erori.
- *Permisiv* - managerii dau posibilitatea angajaţilor să acţioneze aproape cum doresc ei.

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

În majoritatea cazurilor managerii întreprinderilor mici şi mijlocii folosesc concomitent mai multe stiluri de leadership, în sensul că în anumite probleme iau decizii singuri şi le comunică apoi subordonaţilor, iar alteori stabilesc anumite limite şi dau posibilitatea angajaţilor să acţioneze cum doresc ei în cadrul acestora.

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

- situaţia din momentul în care managerul trebuie să acţioneze;
- pregătirea, aptitudinile şi preferinţele managerului;
- aptitudinile şi atitudinea angajaţilor.

a. Comunicarea este procesul de transfer a ideilor şi informaţiilor de la o persoană la alta şi constituie o sarcină importantă a managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii. Practica a dovedit că din timpul unui manager, comunicaţiile verbale ocupă 80%. Comunicarea prezintă importanţă întrucât angajaţii doresc şi au nevoie să ştie ce se întâmplă în cadrul întreprinderii pentru a-şi putea desfăşura activitatea în mod corespunzător. Un studiu efectuat asupra unui grup de angajaţi a pus în evidenţă cele mai importante informaţii care îi preocupă şi a căror ierarhizare este: programul de stimulare materială, metodele de salarizare, planul strategic al întreprinderii, modalităţile de creştere a productivităţii muncii.

b. Motivaţia este procesul prin care managerii îi determină pe angajaţi să lucreze foarte bine, dându-le motive pentru aceasta. De fapt managerii întotdeauna motivează angajaţii, cu toate că uneori nu sunt conştienţi că o fac. Astfel dacă managerul le dă angajaţilor un motiv pentru a lucra mai bine, înseamnă că el generează o motivaţie pozitivă. Dimpotrivă, dacă managerul spune sau face ceva care îi enervează pe angajaţi, atunci aceştia vor reacţiona negativ, cu consecinţe nefavorabile asupra rezultatelor activităţii lor. Rezultatele în muncă ale angajaţilor depind de abilitatea lor de a munci, de folosirea motivaţiei pozitive şi de gradul în care munca satisface aşteptările angajaţilor.

Principalele modalităţi de motivare a angajaţilor aplicabile în întreprinderile mici şi mijlocii sunt:

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operaţional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Iniţiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

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

Această modalitate de pregătire a angajaţilor presupune următoarele:

- a spune muncitorului cum trebuie să acţioneze;
- a spune ce sarcini de muncă are;
- a arăta cum să acţioneze;
- a da posibilitatea să-şi presteze munca sub supravegherea celui care îl pregăteşte;
- a spune şi a-i arăta ce a făcut bine şi ce a greşit, precum şi modalitatea de a corecta greşelile;
- repetarea executării aceloraşi sarcini până când muncitorul le însuşeşte corespunzător.

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

b) ***Pregătirea de ucenicie*** care îmbină teoria cu practica şi se recomandă a se aplica în cazul muncitorilor calificaţi.

c) ***Pregătirea mixtă*** care îmbină instruirea în cadrul unei instituţii de învăţământ (liceal sau superior) cu pregătirea la locul de muncă în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii. Ea se aplică în special studenţilor, prin aceasta oferindu-le şansa de a se convinge dacă le-ar place să lucreze în întreprinderea respectivă.

- **PREGĂTIREA ANGAJAŢILOR CARE URMEAZĂ SĂ OCUPE FUNCŢII MANAGERIALE**

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

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

- **COMUNICAREA ŞI MOTIVAREA ANGAJAŢILOR**

Practica a dovedit faptul că întreprinderile mici şi mijlocii care acţionează cu succes practică relaţii umane foarte bune. Relaţiile umane implică interacţiunea angajaţilor din cadrul întreprinderii. Deşi managementul şi leadershipul se confundă deseori, totuşi sunt diferenţe semnificative între ele.

Leadershipul exprimă abilitatea unei persoane de a-i influenţa pe alţii, formal sau informal, în scopul atingerii obiectivelor întreprinderii. Managementul necesită folosirea leadershipului, dar include totodată şi celelalte funcţii: planificarea, organizarea, recrutarea şi selecţia angajaţilor, respectiv controlul.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640

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

- *Participativ* - care implică participarea angajaţilor ca indivizi sau ca un grup la stabilirea obiectivelor întreprinderii, a strategiilor şi a sarcinilor de muncă. *Autocratic* - caracterizat prin faptul că managerii iau singuri majoritatea deciziilor fără a se consulta cu angajaţii şi se poate aplica în situaţii în care nu sunt admise erori.
- *Permisiv* - managerii dau posibilitatea angajaţilor să acţioneze aproape cum doresc ei.

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

În majoritatea cazurilor managerii întreprinderilor mici şi mijlocii folosesc concomitent mai multe stiluri de leadership, în sensul că în anumite probleme iau decizii singuri şi le comunică apoi subordonaţilor, iar alteori stabilesc anumite limite şi dau posibilitatea angajaţilor să acţioneze cum doresc ei în cadrul acestora.

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

- situaţia din momentul în care managerul trebuie să acţioneze;
- pregătirea, aptitudinile şi preferinţele managerului;
- aptitudinile şi atitudinea angajaţilor.

a. Comunicarea este procesul de transfer a ideilor şi informaţiilor de la o persoană la alta şi constituie o sarcină importantă a managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii. Practica a dovedit că din timpul unui manager, comunicaţiile verbale ocupă 80%. Comunicarea prezintă importanţă întrucât angajaţii doresc şi au nevoie să ştie ce se întâmplă în cadrul întreprinderii pentru a-şi putea desfăşura activitatea în mod corespunzător. Un studiu efectuat asupra unui grup de angajaţi a pus în evidenţă cele mai importante informaţii care îi preocupă şi a căror ierarhizare este: programul de stimulare materială, metodele de salarizare, planul strategic al întreprinderii, modalităţile de creştere a productivităţii muncii.

b. Motivaţia este procesul prin care managerii îi determină pe angajaţi să lucreze foarte bine, dându-le motive pentru aceasta. De fapt managerii întotdeauna motivează angajaţii, cu toate că uneori nu sunt conştienţi că o fac. Astfel dacă managerul le dă angajaţilor un motiv pentru a lucra mai bine, înseamnă că el generează o motivaţie pozitivă. Dimpotrivă, dacă managerul spune sau face ceva care îi enervează pe angajaţi, atunci aceştia vor reacţiona negativ, cu consecinţe nefavorabile asupra rezultatelor activităţii lor. Rezultatele în muncă ale angajaţilor depind de abilitatea lor de a munci, de folosirea motivaţiei pozitive şi de gradul în care munca satisface aşteptările angajaţilor.

.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operaţional Capital Uman 2014+
Axa prioritară: 1- Inițiativă locuri de muncă pentru tineri
Titlu proiect: Alături pentru Viitor-Sprijin pentru Tinerii Neets din Regiunea S-V Oltenia
Contract: POCU/908/1/3/150640