



Proiect finanțat prin Programul Operațional Pescuit și Afaceri Maritime 2014-2020
Măsura III 3 - Implementarea Strategiilor de Dezvoltare Locală
Proiect: Parteneriat pentru dezvoltarea zonei pescărești Dunărea de Sud-Vest, SMIS 134928

CURS ANTREPRENORIAL

ÎN CADRUL PROIECTULUI “PARTENERIAT PENTRU DEZVOLTAREA ZONEI PESCĂREȘTI DUNĂREA DE SUD-VEST” SMIS 134928

1. INTRODUCERE

Prezentul document este elaborat în vederea pregătirii și derulării cursului de ANTREPRENORAT în cadrul proiectului „PARTENERIAT PENTRU DEZVOLTAREA ZONEI PESCĂREȘTI DUNĂREA DE SUD-VEST”

Scopul proiectului îl reprezintă îmbunătățirea capacității grupului țintă al proiectului de a asimila noi cunoștințe, abilități și competențe prin informare (activitate tip workshop) și formare profesională, în vederea diversificării activităților de baza prin antreprenoriat și calificări noi ce pot duce la obținerea de venituri suplimentare.

2. CE ESTE ANTREPRENORIATUL?

Ce este Antreprenoriatul

Activitate independentă, desfășurată pe propriul risc și orientată spre obținerea de profit ca urmare a utilizării bunurilor, vinderii mărfurilor, executării lucrărilor sau prestării serviciilor de către persoanele înregistrate oficial în această calitate în modul stabilit de lege.

Antreprenoriatul reprezintă un proces ce constă în identificarea și urmărirea unei oportunități de afaceri, în scopul valorificării acesteia.

Fiecare etapă a dezvoltării societății, a fost marcată de antreprenori care, la un moment dat au observat o problemă, au găsit soluția la această problemă și oportunitatea de a pune în practică această soluție.

Ca în orice demers, există și un grad de risc ce poate interveni atunci când inițiezi o afacere. Riscurile pot fi de mai multe feluri:

- riscul ca ideea să nu poată fi transformată în produs vandabil pe piață
- riscul ca un altul să scoată pe piață produs similar mai repede decât voi
- riscuri interne și externe legate de gestionarea afacerii, de furnizori sau clienți etc.

Iar toate acestea se reduc la unul și cel mai important risc, acela de a pierde toți banii investiți. De obicei antreprenorul își desfășoară activitatea într-un mediu caracterizat de incertitudine. Odată ce te decizi să pornești o afacere trebuie să cunoști riscurile, să le asumi și să acționezi astfel încât aceste riscuri să fie cât mai mici, să fie ținute sub control.

Odată riscurile asumate, succesul sau insuccesul unei afaceri este dat și de capacitatea antreprenorului de a organiza activitatea din cadrul firmei sale.

Antreprenoriatul se referă și la abilitățile antreprenorului de a transforma o idee în acțiune prin creativitate, inovare, acceptarea riscului și capacitățile de planificare și organizare.

Caracteristicile antreprenorului

1. **Încredere** – în primul rând este vorba de încrederea în forțele proprii; dacă noi nu avem încredere în forțele proprii, nu putem avea pretenția ca cei din jurul nostru să aibă încredere în noi.
2. **Asumarea responsabilității** – unii oameni tind să considere că problemele cu care se confruntă sunt problemele lor personale, chiar dacă sunt probleme ale altor persoane/entități. Aceste persoane consideră fiecare dificultate ca pe o provocare, fiind caracterizați de sintagma „Rezolvă tot”, iar în cazul în care se confruntă cu un eșec, recunosc fără ezitare că au eșuat în acel demers.
3. **Capacitate de comunicare** – importantă pentru a transmite în primul rând viziunea pe care o ai asupra viitoarei afaceri, astfel încât echipa să înțeleagă tot ce îți dorești de la fiecare membru în parte, dar și de la echipă ca un întreg. Și comunicarea cu mediul extern este foarte importantă.
4. **Spirit de echipă** – O echipă se formează ușor, dar se menține greu, pentru că nu mulți au capacitatea și înțelegerea de a lucra în echipă. În echipă se aune accentual pe respect reciproc, tratament corect și onest.
5. **Determinare și optimism** – determinarea te ajută să treci peste orice obstacol atunci când motivația succesului este mai mare decât efectele unui eșec.
6. **Sociabil** – antreprenorii au nevoie de o competență socială ridicată pentru că doar așa își pot transmite viziunile, planurile și suportul tuturor partenerilor, fie ei angajați sau parteneri de afaceri (furnizori, finanțatori, clienți etc.).
7. **Conștientizarea și acceptarea riscului și a succesului**
8. Pentru a deveni antreprenor, totul pornește de la o idee, iar pentru a pune în aplicare această idee, inițierea unei afaceri pare a fi soluția cea mai bună.

În cazul tinerilor antreprenori, care pornesc o afacere imediat ce au terminat școala, impulsul vine fie de la o idee pe care ei au gândit-o și/sau au testat-o în timpul școlii, fie de la exemple din familie sau din anturaj.

În ceea ce privește persoanele care au renunțat la a mai fi angajați, cauzele sunt mai variate, de la insatisfacția oferită de un loc de muncă până la nevoia de împlinire rezultată din frustrarea provocată de lipsa posibilităților de promovare și de imposibilitatea de manifestare a talentului.

1. Planificarea afacerii

Este vorba de elaborarea unui PLAN DE AFACERI care va prezenta pe scurt pașii urmați în derularea afacerii. Astfel, ni se organizează ideile, le analizăm obiectiv, critic și nesentimental și, de asemenea, analizăm modul de funcționare și rezultatele estimate.

Micile afaceri constituie pentru foarte mulți oameni șansa înscrierii în cursa competiției economico-sociale, creatoare de locuri de muncă și schimburi de valori. Micile afaceri au capacitatea de a înființa locuri de muncă și pot contribui în mod esențial la dezvoltarea economică,



ele asigură mai mult de 40 % din numărul locurilor de muncă din economie și 42% din Produsul Intern Brut al României.

Micile afaceri

- micro-întreprinderi
- întreprinderi mici și mijlocii

Caracteristici

În România, micile afaceri sunt susținute de micro-întreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii, în care sunt angajați până la 250 de salariați și care realizează anual o cifră de afaceri netă de până la 50 de milioane de euro și/sau dețin active totale de până la 43 de milioane de euro. Aceste date sunt reglementate prin Legea 346/2004, cu modificările și adăugirile ulterioare, privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii.

De regulă, micile afaceri se înființează în următoarele domenii: servicii; turism, comerț; agricultură, construcții; industria prelucrătoare.

Serviciile reprezintă un domeniu cu arie foarte mare de răspândire și se adresează atât populației cât și instituțiilor publice și de stat etc. Exemple de astfel de afaceri sunt: spălătoriile publice; reparații instalații electrice și sanitare, saloanele de frizerie-coafură; reparațiile echipamentelor electrocasnice, auto-moto; transporturile de mărfuri și persoane; lucrările tipografice și de papetărie; serviciile hoteliere și de alimentație publică; turism etc.

Comerțul reprezintă o categorie de afaceri care presupune cumpărarea și vânzarea de materii prime, materiale, combustibili, produse finite etc. În domeniul comerțului există două categorii de afaceri: comerțul cu ridicata și comerțul cu amănuntul.

Construcțiile generale reprezintă un domeniu al micilor afaceri în care se tranzacționează construcția de locuințe civile, construcții de depozite, hale industriale, furnituri de construcții - tâmplarie, semifabricate industriale și materiale de construcții.

Industria prelucrătoare este un domeniu în care micile afaceri sunt orientate spre realizarea unor produse simple, în condiții de serie mică sau medie, adoptând procese tehnologice de mică mecanizare și automatizare.

Agricultura este un domeniu tradițional pentru micile afaceri și presupune realizarea produselor de origine vegetală sau animală destinate prelucrării industriale precum și a produselor cu destinația susținerii producției agricole tehnologice de mică mecanizare și automatizare.

Problemele micilor afaceri

Comparativ cu marile firme, agenții economici implicați în micile afaceri au resurse limitate. Această situație constituie sursa unor probleme specifice care sunt, de cele mai multe ori, amenințătoare pentru existența lor. Din aceste motive există o rată mare a falimentelor micilor afaceri încă din primii ani de existență.

Întreprinzătorii în domeniul micilor afaceri nu acceptă să se asocieze cu alți investitori. Din această cauză ei sunt relativ izolați și se ocupă de întreaga problemă a întreprinderii, fără a avea posibilitatea de a angaja specialiști pe domenii de activitate. Așadar, **faptul că sunt singuri** este o prima problemă care atrage numeroase puncte slabe în existența micro-firmelor și a firmelor mici și mijlocii.

Calitatea resursei umane atrase este de cele mai multe ori o problemă dificilă. În domeniul micilor afaceri se plătesc salarii mici, care nu sunt atractive pentru personalul cu calificare superioară. Condițiile de muncă sunt, de cele mai multe ori, nesatisfăcătoare și nici nu există posibilități reale de îmbunătățire. În consecință, aceste afaceri nu au capacitatea de a atrage personal de conducere și de execuție capabil să asigure angajarea eficientă a resurselor în competiția de piață, lucrând cu o productivitate scăzută și fără a garanta o calitate optimă a produselor oferite.

Sistemul informațional al micilor întreprinzători constituie o mare problemă deoarece este sărac în date și informații adecvate, exacte și oportune. Micii întreprinzători operează cu date și informații preluate din surse îndoielnice și care conțin o mare doză de neadevăr. Lipsa fondurilor îi împiedică pe investitori să realizeze investiții în domeniul tehnologiei și echipamentelor informatice, de mare performanță.

Marea mobilitate a factorilor de mediu, evoluția rapidă a descoperirilor tehnico-științifice, pot surprinde nepregătite întreprinderile mici și mijlocii. În asemenea situații strategia și tactica acestor firme trebuie să fie schimbate din mers, lucru foarte greu de realizat atunci când se ignoră activitățile previzionale. De cele mai multe ori, volumul restrâns al resurselor face imposibilă o asemenea adaptare.

Ca o consecință a celor câteva probleme enunțate anterior, apare și **lipsa de încredere a societăților bancare**, financiare și de asigurare, în capacitatea de contractare a împrumuturilor bancare atât pentru activitățile de producție cât și pentru investiții.

Toate problemele enunțate pot să apară simultan și în asemenea situații protejarea capitalului investit nu poate fi susținută decât prin lichidarea sau vânzarea afacerii.

Caracteristicile activității antreprenoriale

Ansamblul acțiunilor antreprenoriale care alcătuiesc procesul prezentat anterior prezintă câteva caracteristici:

- Este un act de voință umană;
- Se produce la nivelul unei firme economice;
- Implică o schimbare de stare a firmei;
- Este un proces dinamic;
- Este un demers unic;
- Implică numeroase variabile;
- Rezultatul antreprenorial depinde de numeroși factori.

Principalii factori care influențează activitatea antreprenorială sunt factori interni și factori externi.

a) Factorii interni depind de:

- mărimea întreprinderii;
- tipul și specificul activității;
- personalitatea și pregătirea întreprinzătorului;
- nivelul de pregătire al persoanelor implicate;
- cultura firmei.

Acești factori au un impact mult mai mare asupra performanțelor întreprinderii.

- Factorii externi depind de:
 - caracteristicile și funcționalitatea sistemului economic;
 - conjunctura economiei naționale;
 - piața pe care firma acționează.

Acești factori, datorită conținutului favorizant sau defavorizant, pot avea un impact major asupra inițiativelor antreprenoriale.

Forme juridice de organizare a micilor afaceri

Alegerea formei de organizare a firmei

Înainte de a iniția o activitate economică trebuie să alegeți modalitatea sub care vreți să vă organizați activitatea.



Un întreprinzător poate opta pentru una din următoarele forme de organizare a afacerii:

Persoană fizică autorizată - PFA

Întreprindere familială - IF

Întreprindere individuală - II

Poate fi autorizată să desfășoare o activitate independentă în baza Ordonanței de urgență nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale, care modifică Legea nr. 300/2004 privind autorizarea persoanelor fizice și a asociațiilor familiale, cu înregistrare la Oficiul Registrului Comerțului.

Societatea comercială

Se constituie ca persoană juridică, conform Legii nr. 31/1990 republicate, prin asociere între două sau mai multe persoane fizice sau juridice, pentru a efectua acte de comerț. Societatea comercială dobândește personalitate juridică de la data înregistrării în registrul comerțului.

Societățile comerciale se pot constitui în una din următoarele forme juridice:

- a) societate în nume colectiv (SNC)
- b) societate în comandită simplă (SCS)
- c) societate pe acțiuni (SA)
- d) societate în comandită pe acțiuni (SCA);
- e) societate cu răspundere limitată (SRL).

Societatea în comandită simplă și în comandită pe acțiuni se caracterizează prin existența a două categorii de asociați: comanditați (asociații care administrează societatea și răspund nelimitat și solidar pentru obligațiile societății) și comanditari (asociații care răspund numai până la concurența capitalului subscris).

Înregistrarea ca PFA

Persoana fizică autorizată (PFA) este o formă simplificată de firmă și funcționează în cazurile în care este nevoie doar de munca asociatului și nu de o extindere foarte mare a afacerii. Printre cei care se pot înregistra ca PFA se numără programatorii și consultanții software, traducătorii autorizați, electricienii și agenții de asigurări.

Cei care pot activa ca PFA sunt prestatorii de servicii (coafor, maseur, designer, antrenor fitness etc); cei care practică activități de intermediere (precum cele prin contract de comision, de mandat, de reprezentare, de agent de asigurare, vânzarea în regim de consignație a bunurilor, transport de bunuri și de persoane); meseriașii (mecanicii auto, tâmplarii, zidarii etc) și persoanele cu activitate în comerț și producție și cele care organizează evenimente. **Nu pot fi PFA** persoanele care desfășoară profesii liberale, cele a căror activitate este organizată și reglementată prin legi

speciale sau cele care intenționează să desfășoare activități economice pentru care legea a instituit un regim juridic special, anumite restricții de desfășurare sau alte interdicții.

Astfel, nu se pot înregistra ca PFA persoanele care desfășoară activități de apărare națională, de protecție și pază, de jocuri de noroc, activități juridice, activități de creditare, activități ale piețelor de capital, de asigurare- reasigurare sau din domeniul materialelor explozive. Nu pot face parte din categoria PFA nici arhitecții, asistenții sociali, auditorii financiari, avocații, consilierii juridici, consultanții fiscali, psihologii, medicii, notarii publici, polițiștii, actorii, profesorii, însoțitorii sau asistenții maternali.

Care sunt avantajele

Constituirea unei PFA prezintă anumite avantaje cum ar fi înregistrarea rapidă, obligații fiscale mai reduse și evidențe mai simple.

- Față de o societate comercială, costurile de înregistrare ale PFA sunt mai mici (nu este nevoie de capital social pentru înființare, cheltuielile fiind doar cele de înregistrare) și nu trebuie să își constituie un patrimoniu.
- De asemenea, se pot înregistra diverse cheltuieli precum întreținerea propriei locuințe, dobânzi legate de diverse achiziții etc. ceea ce duce la diminuarea impozitului plătit statului.
- Alt avantaj al PFA față de societățile comerciale este contabilitatea mai simplă (se ține doar în partidă simplă). În cazul PFA este nevoie doar de un jurnal de încasări și plăți în care se consemnează veniturile realizate și cheltuielile și nu este nevoie de întocmirea lunară de jurnale, registre, balanțe de venituri și cheltuieli sau declarații către Administrația Financiară. PFA dispune de un facturier și un chitanțier și, în funcție de modalitatea de efectuare a plăților, de un cont bancar.
- În cazul persoanelor care au o asemenea autorizație de funcționare, costurile de administrare a activității, precum și taxele și impozitele datorate sunt inferioare spre deosebire de cazul administrării unei afaceri prin intermediul unei societăți comerciale.
- PFA nu trebuie să angajeze în mod obligatoriu un contabil sau expert contabil, această opțiune fiind facultativă.
- Un alt avantaj este reprezentat de faptul că PFA are obligații declarative din punct de vedere fiscal doar o dată pe an, în timp ce la nivelul societății, aceste obligații declarative sunt numeroase în cursul unui an fiscal.
- De asemenea, PFA nu plătește impozit forfetar sau minim, iar celelalte impozite și contribuții sunt mult mai mici.
- Astfel, avantajate sunt și companiile client cu care colaborează. De exemplu, o societate comercială plătește către stat contribuții în valoare de 31,25% din salariul unui angajat. În schimb, dacă în locul salariatului ar colabora cu PFA, nu ar trebui să achite vreo contribuție către stat, ci PFA ar trebui să achite spre stat 5,5%, contribuția la asigurările sociale de sănătate.
- PFA se poate angaja prin încheierea unei convenții civile și nu a unui contract de muncă, iar compania cu care va lucra va plăti impozite mult mai mici.
- Bani încasați de către o persoană fizică care desfășoară activități economice în mod independent nu trebuie justificați și pot fi accesați direct.
- Sancțiunile sunt mai mici pentru un PFA, față de o societate comercială.

În ceea ce privește proprii salariați, este de menționat că PFA nu poate angaja persoane cu contract individual de muncă, însă se poate asocia cu altele și poate lucra cu alte cabinete, ca prestatori de servicii.

PFA este recomandată celor care au o afacere mică și care își pot desfășura această activitate în mod individual.

Nu pot să fie PFA arhitecții, asistenții sociali, auditorii financiari, avocații, consilierii juridici, consultanții fiscali, psihologii, medicii, notarii publici etc.

Costurile pentru înscrierea de către o persoană a PFA variază între 200 de lei și 300 de lei, în funcție de numărul de documente necesar.

Avantajele PFA sunt legate de înregistrarea rapidă, obligațiile fiscale mai reduse, evidențele contabile mai simple și costurile de administrare mai mici decât ale unei societăți comerciale.

Printre dezavantajele PFA se numără obligațiile nelimitate și faptul că nu pot să efectueze decât activitatea pentru care au fost autorizați.

Întreprindere familială

Întreprinderea familială (denumită în trecut asociație familială) este o formă de organizare economică fără personalitate juridică, formată de un întreprinzător persoană fizică împreună cu familia sa. Activitățile economice desfășurate de o întreprindere familială (IF) pot fi în agricultură, industrie, turism, construcții, IT și comerț. Nu se pot constitui în IF profesiile libere, activitățile economice a căror desfășurare este organizată și reglementată prin legi speciale și activitățile economice pentru care legea a instituit un regim juridic special, anumite restricții de desfășurare sau alte tipuri de interdicții.

Medicii, experții contabili, auditorii, arhitecții, avocații, notarii nu vor putea să-și desfășoare niciodată activitatea prin intermediul unei întreprinderi familiale, ci doar prin intermediul unor forme de organizare reglementate de legile care guvernează profesiile respective.

În România, se pot organiza ca întreprinderi familiale atât cetățenii români, cât și cei dintr-un stat membru al Uniunii Europene și cei dintr-un stat aflat în spațiul economic european.

Înregistrarea

IF se constituie printr-un acord încheiat de membrii familiei, obligatoriu în formă scrisă. Prin acest acord de constituire se desemnează și un împuternicit al întreprinderii, care o va reprezenta în fața terților și va gestiona interesele acesteia. Reprezentantul IF trebuie să aibă minim 18 ani, iar ceilalți membri să aibă cel puțin 16 ani. Niciunul dintre membri nu trebuie să fi săvârșit fapte sancționate de legile financiare, vamale și de cele care privesc disciplina financiar-fiscală (de tipul celor din cazierul fiscal).

IF trebuie să aibă un sediu profesional declarat și reprezentanții să declare pe propria răspundere că îndeplinesc condițiile de funcționare prevăzute de legislația specifică în domeniul sanitar, sanitar-veterinar, protecției mediului și al protecției muncii. Întreprinderea familială se înființează într-o singură etapă - prin depunerea dosarului cuprinzând actele necesare la Registrul Comerțului în a cărei rază teritorială își va avea sediul aceasta.

Toată procedura de înființare și autorizare a funcționării unei astfel de întreprinderi este monitorizată de Oficiul Registrul Comerțului. Orice modificare ulterioară în activitatea asociației va fi depusă tot la Registrul Comerțului unde aceasta a fost înregistrată. Autorizația de funcționare este acordată pe un termen nelimitat sau pe o anumită perioadă, dacă se solicită acest lucru. Pentru suspendarea IF se urmează aceiași pași ca și la oricare altă formă de organizare comercială.

Cine poate face parte din IF

IF poate angaja numai persoane din cadrul aceleiași familii, indiferent de numărul acestora, nu și terțe persoane. Numărul minim de membri este doi, iar familia este considerată a fi reprezentată de soț, soție, copiii care au împlinit vârsta de 16 ani, rudele și afinii până la gradul al patrulea inclusiv. Membrii IF pot fi simultan Persoană Fizică Autorizată (PFA) și titulari ai unor întreprinderi individuale. Aceștia pot cumula și calitatea de salariat al unei terțe persoane care funcționează atât în același domeniu, cât și într-un alt domeniu de activitate economică decât cel în care și-au organizat întreprinderea familială.

DE REȚINUT:

Întreprinderea Familială (IF) este o formă de organizare economică fără personalitate juridică, formată de un întreprinzător persoană fizică împreună cu familia sa. **Activitățile economice desfășurate** de IF pot fi în agricultură, industrie, turism, construcții, IT și comerț. **Toată procedura de înființare și autorizare** a funcționării unei astfel de întreprinderi este monitorizată de Oficiul Registrul Comerțului. **Autorizația de funcționare este acordată pe un termen nelimitat** sau pe o anumită perioadă, dacă se solicită acest lucru.

Membrii IF pot fi numai soțul, soția, copiii acestora care au împlinit vârsta de 16 ani la data autorizării IF, rudele și afinii până la gradul al patrulea inclusiv.

Avantejele unei IF sunt că este autorizată mai repede, are costuri de înființare mai mici, iar obligațiile fiscale și declarațiile către stat sunt într-un număr mai mic.

Membrii IF pot fi, cumulat, PFA, titularii ai unor întreprinderi individuale și angajați ai unei companii din același domeniu sau din alt domeniu de activitate economică.

Întreprindere individuală

O întreprindere individuală poate desfășura orice fel de activitate, cu excepția celor organizate și reglementate prin legi speciale, precum medicina, avocatura, notariat, arhitectură și contabilitate.

De asemenea, sunt exceptate din această categorie și domeniile pentru care sunt reglementate coduri CAEN unice interzise. Astfel de coduri CAEN sunt cele care pot fi folosite numai dacă există o licență, calificare în domeniul respectiv de activitate sau alte documente adiționale. O întreprindere individuală poate avea un singur un singur cod CAEN, la fel ca și o persoană fizică autorizată.

Desfășurarea unor activități care se circumscriu mai multor coduri CAEN presupune deschiderea mai multor întreprinderi individuale.

Întreprinderea individuală este o întreprindere economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică. Cadrul legislativ pentru întreprinderea individuală este reglementat prin Ordonanța de urgență nr. 44/2008.

Pentru înființarea unei întreprinderi individuale este nevoie de un sediu profesional stabil și, pentru anumite activități economice, este necesară o anumită pregătire profesională sau un atestat al pregătirii profesionale.

În privința colaborărilor cu o altă entitate juridică, în domeniul pentru care este înființată întreprinderea individuală, persoana fizică titulară a întreprinderii nu va fi considerată ca fiind angajată a persoanei juridice, chiar dacă această colaborare este exclusivă. Persoana fizică poate fi însă încadrată cu carte de muncă la o societate comercială pentru o activitate economică diferită de cea pentru care și-a organizat întreprinderea individuală.

O întreprindere individuală poate fi simultan membră a unei întreprinderi familiale și a unei PFA. Spre deosebire de cele două, întreprinderea individuală poate avea angajați chiar pentru activitatea pentru care este autorizată.

3. LEGISLAȚIE

3.1. Ce legislație guvernează această activitate?

În România, cadrul legal al economiei sociale este reprezentat de Legea nr. 219/2015 privind economia socială ale cărei prevederi se aplică conform Normelor metodologice (Hotărârea nr. 585/2016).

Pe lângă aceasta, alte prevederi legale importante pentru un antreprenor sunt:

1. Legea 26/1990 – republicată - privind registrul comerțului cu modificările și completările ulterioare. Această lege reglementează înmatricularea obligatorie a organizațiilor prin care se constituie inițiativa privată, precum și regimul denumirilor, emblemelor și firmelor. Cu alte cuvinte, orice persoană care are o inițiativă privată (vrea să deschidă o firmă), trebuie mai întâi să înregistreze această firmă în Registrul Comerțului, pentru a fi sigur că denumirea firmei este unică și poate fi utilizată.

2. Codul muncii – Codul Muncii reglementează domeniul raporturilor de muncă (toate aspectele legate de angajări, angajați, angajatori, drepturile și obligațiile acestora). [Legislația Muncii](#) - disponibilă în format electronic pe site-ul Ministerului Muncii

3. Codul fiscal – Codul fiscal reglementează drepturile și obligațiile părților din raporturile juridice fiscale privind administrarea impozitelor și taxelor datorate bugetului de stat și bugetelor locale. Prin administrarea impozitelor, taxelor, contribuțiilor și a altor sume datorate bugetului general consolidat se înțelege ansamblul activităților desfășurate de organele fiscale în legătură cu:

- înregistrarea fiscală;
- declararea, stabilirea, verificarea și colectarea impozitelor, taxelor, contribuțiilor și a altor sume datorate bugetului general consolidat;
- soluționarea contestațiilor împotriva actelor administrative fiscale.

[Codul Fiscal](#) - disponibil în format electronic pe site-ul ANAF

4. Alte reglementări – punctuale legate de specificul domeniului sau activității pe care o va avea întreprinderea voastră puteți să găsiți gratuit pe următoarele site-uri [Repertoriul Legislației României](#) - aplicație de pe site-ul Consiliului Legislativ, care permite căutarea și vizualizarea legislației române. [Repertoriul Legislativ al României](#) - aplicație de pe site-ul Camerei Deputaților, construită pe scheletul Repertoriului Legislației României

3.2. *Instituții*

A. Oficiul Registrului Comerțului:

Aceasta este prima instituție la care vă veți adresa, pentru înregistrarea întreprinderii dumneavoastră, indiferent de forma de organizare aleasă.

Oficiul Național al Registrului Comerțului (O.N.R.C.) este instituția publică, cu personalitate juridică, organizată în subordinea Ministerului Justiției, finanțată integral de la bugetul de stat, a cărei activitate este reglementată de prevederile Legii nr. 26/1990 privind registrul comerțului, republicată cu modificările și completările ulterioare.

Oficiul Național al Registrului Comerțului este organizat pe 2 niveluri:

- nivel național reprezentat de Oficiul Național al Registrului Comerțului ce funcționează în subordinea Ministerului Justiției și
- nivel local reprezentat de cele 42 de oficii teritoriale, organizate în subordinea Oficiului Național al Registrului Comerțului și care funcționează pe lângă fiecare Tribunal

Funcții:

Oficiul Național al Registrului Comerțului, îndeplinește următoarele funcții:

- funcția de ținere a registrului comerțului
- funcția de eliberare de înscrisuri și de informare
- funcția de arhivare a înscrisurilor în baza cărora se efectuează înregistrările în registrul comerțului
- funcția de asistență pentru persoanele fizice și juridice supuse înregistrării în registrul comerțului
- funcția de editare și publicare a Buletinului procedurilor de insolvență

Servicii:

În ceea ce privește serviciile oferite de O.N.R.C., acestea pot fi grupate astfel:

- asistență acordată persoanelor interesate pentru înregistrarea în registrul comerțului
- identificarea unei firme (cod unic de înregistrare, denumire, sediu)
- statistici structurate pe diferite criterii
- informații privind evoluția firmei de la înregistrare până la zi
- confirmarea inexistenței unei firme sau constatarea radierii

www.onrc.ro

B. Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF)

ANAF este instituția la care firma este înregistrată pentru depunerea declarațiilor financiare periodice și pentru plata taxelor și impozitelor ce se vor datora statului, în funcție de activitate.

Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF) este un organ de specialitate al administrației publice centrale din România.

4. STRATEGIILE – SISTEM DE REFERINȚĂ ÎN ELABORAREA PLANURILOR DE AFACERI

4.1. Evaluarea factorilor de mediu și antreprenoriatul

În accepțiunea practică, o afacere este o activitate delimitată de o interfață prin care difuzează resurse, produse, bani, informații. „Digestia” continuă a acestui sistem este asigurată de un bilanț pozitiv între intrări și ieșiri.

Desigur că pentru asigurarea funcționării trebuie avute în vedere elementele interne și cele externe. Elementele interne sunt grupate într-un termen generic numit „tehnologie”. Elementele externe sunt mai complexe și privesc în principal trei elemente: furnizorii, clienții, concurența.

Pentru o bună funcționare a unei afaceri, cuvântul de ordine este previziunea. Aceasta cuprinde identificarea tuturor factorilor interni și externi care pot influența o afacere în bine sau în rău și planificarea unor acțiuni de gestionare a acestora.

Știința managementului cuprinde toate aceste elemente: identificare, descriere, risc, contingență, decizie etc. O funcționare optimă a unei afaceri este o situație ideală. Ea se poate manifesta uneori în realitate dar pe intervale foarte mici. Totalitatea celorlalte situații generează costuri. Ținta managementului este să se diminueze cât mai mult aceste costuri. De aici rezultă o planificare a afacerii care să le țină sub control.

4.1.1. De ce și cum se planifică o afacere

Planificarea întreprinderii este un proces formal de luare a deciziilor în care se elaborează o reprezentare dorită a stării viitoare a întreprinderii și specifică modalitățile de punere în practică a acestei voințe. Deci, planificarea întreprinderii este un demers explicit care se bazează pe o metodă și care se derulează în timp și spațiu după un program stabilit în prealabil.

Această abordare are câteva avantaje:

- este un ghid pentru manager în îndeplinirea activităților curente
- constituie o garanție pentru bănci și creditori
- oferă angajaților o perspectivă stabilă a firmei pe termen lung și o motivare în muncă

Cu toate că s-a dovedit că este esențială, în practica obișnuită această activitate este neglijată. Ea nu este în practica managerilor să o efectueze din mai multe motive:

- managerii nu au cunoștințele necesare pentru realizarea unei astfel de planificări. De aici principala noastră recomandare ca managerii și întreprinzătorii să urmeze cel puțin un curs în sistem formal sau nonformal pentru a se pune la punct cu aceste noțiuni.

- managerii nu dispun de timp pentru a elabora o astfel de planificare: este o mare păcăleală pentru întreprinzători. Dacă nu ai timp să planifici o afacere, costurile unui management defectuos vor fi tot mai mari. Planificarea nu se cere, dar lipsa ei aduce sancțiuni financiare.

- poate să se manifeste teama că se vor evidenția neajunsuri în activitatea întreprinderii: un întreprinzător realist trebuie să accepte că o afacere nu poate fi un lucru perfect. Altfel, el se va pierde în hățișurile proceselor speculative în care devine o victimă sigură și poate să dispară de pe piață numai din ignoranță.

- poate să se manifeste teama că nu se va putea respecta o planificare: Planificarea nu se

face pentru a fi respectată ad literam și pentru a măsura în fiecare moment cu cât te abați de ea pentru a lua în timp util cele mai potrivite măsuri de recuperare.

- apare teama de a nu se putea anticipa o evoluție viitoare: este un element mai realist care poate fi și este acoperit de dezvoltarea activităților de consultanță.

Planificarea activității unei firme se realizează pe trei niveluri:

- planificare strategică
- planificare operațională
- planificare tactică

Structura este inspirată din domeniul militar și cuprinde următoarele elemente:

a. Planificarea strategică

Aceasta se referă la nivelul de management și vizează un orizont de timp de peste 1 an.

Pentru o bună planificare strategică se parcurg următorii pași:

a1. Analiza situației existente:

- analiza mediul intern al firmei: dotare tehnică, resurse umane accesibile, capacitatea de inovare, instrumentele de marketing, poziția pe piață etc.
- analiza mediului extern al firmei: factori economici, sociali, ecologici, tehnologici, juridici, politici
- analiza SWOT: evidențierea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și riscurilor

a2. Stabilirea misiunii, viziunii și valorilor firmei

În discuție se includ: domeniul de activitate, structura producției de bunuri și servicii, localizarea pieței (spațial, temporal, sortimental), profilul clienților vizați (cine sunt, ce venituri au, ce vârstă au, care este frecvența de cumpărare, care sunt tendințele pieței pe termen scurt și mediu, care va fi reacția posibilă a clienților și concurenților pe termen mediu).

a3. Stabilirea obiectivelor

Obiectivele depind de structura activității firmei și presupun îndeplinirea unei condiții anumite și o țintă de finalitate:

- eliminarea deficiențelor de funcționare
- valorificarea unor oportunități sau puncte forte
- valorificarea unor conjuncturi favorabile
- crearea și menținerea avantajului competitiv

Sunt luate în atenție următoarele domenii:

- servirea clienților: timp de livrare a produselor, timp de așteptare pentru consumator, timp efectiv de servire, număr de reclamații
- resurse financiare: structura capitalului, fluxul de numerar
- resurse umane: număr de salariați, structura de personal, calificarea, competențele necesare, fluctuația de personal, abateri disciplinare
- cercetare – dezvoltare: produse noi, tehnologii noi, metode noi de promovare și vânzări
- vânzări: volum, structură, poziție pe piață, provocarea pieței (atragera de noi segmente de cumpărători, lansarea de produse noi, extinderea pieței)

Obiectivele sunt stabilite mai întâi la nivelul firmei, apoi la nivelul compartimentelor, mai întâi pe termen lung și apoi pe termen scurt.

a4. Stabilirea strategiei

Aceasta constă în stabilirea modului în care firma își va atinge obiectivele și misiunea. Se

disting următoarele categorii de strategii:

- strategia de stabilitate: firma a atins o anumită poziție pe piață și dorește să o păstreze
- strategie de creștere: firma dorește să consolideze poziția pe piață ca cifră de afaceri și ca poziție pe piață (cotă de piață).

Soluțiile sunt de reducere a nomenclatorului de produse, creșterea volumului de produse care se vând, diversificarea activităților și integrarea lor

- strategie de restrângere: firma se află într-o situație dificilă, dar dorește să rămână pe piață.

În planificarea strategică se țin seama de următoarele aspecte:

- identificarea problemelor de referință;
- formularea mai multor alternative strategice, cu scenarii adecvate;
- validarea strategiei adoptate pe principii de eficiență și rentabilitate.

b. Planificarea operațională

La acest nivel se pune în practică strategia. Se stabilesc elementele de operare. Planificarea constă în:

b1. stabilirea elementelor planificării: politici de acțiune, metode, procedee, bugete, proceduri, standarde de calitate, productivitate, randament, eficiență.

b2. stabilirea modului de funcționare a firmei: stabilirea utilajelor necesare, stabilirea amplasamentului, planul general al întreprinderii, planificarea funcționării utilajelor, stabilirea surselor de aprovizionare cu materii prime și materiale, stabilirea structurii organizatorice, stabilirea și aplicarea sistemelor de gestiune, programarea producției.

Planificarea operațională pleacă de la elemente care au fost deja formulate în planificarea strategică și detaliază mobilizarea resurselor pe varianta adoptată pentru lucru.

c. Planificarea tactică

Acesta este nivelul cel mai de jos al planificării și constă în stabilirea sarcinilor și obiectivelor la nivel de salariat sau grup de salariați în activitățile tuturor compartimentelor.

La acest nivel își au locul proiectele, normele, indicatorii de mentenanță etc.

Diferența între planificarea operațională și cea tactică constă în faptul că planificarea operațională se referă în principal la logistică: mecanisme, resurse, mijloace, în timp ce cea tactică se referă la modul efectiv de operare centrat pe resursele umane.

4.1.2. Strategia firmei

Strategia de firmă cuprinde o componentă de diagnostică și o componentă de prognoză.

În cadrul analizei diagnostic se iau în considerare factorii endogeni (interni) și factorii exogeni (externi) a căror caracteristică esențială este cauzalitatea.

Factori endogeni

1. Factori financiari cu următoarele elemente componente:

- Fluxul de numerar
- Raportul dintre datorii și capital propriu

- Raportul dintre cifra de afaceri și activitatea unității
- Raportul dintre profit și costuri.

2. Factori informaționali și inovaționali cu următoarele elemente componente:

- Capacitatea de concepție
- Amploarea activității de inovare
- Situația brevetelor de invenție și a know how-ului
- Sistemul informațional (structură, complexitate, întindere)

3. Factori tehnici și tehnologici cu următoarele elemente componente:

- Echipamentele și nivelul tehnic al acestora
- Tehnologia utilizată
- Calitatea și cantitatea materiilor prime, materialelor, energiei și a combustibililor

4. Factori umani cu următoarele elemente componente:

- Disponibilul de forță de muncă
- Nivelul de calificare
- Structura forței de muncă pe nivele de execuție: muncitori, maiștri, cadre de conducere

5. Factori de conducere, organizare și administrare cu următoarele elemente componente:

- Sistemul de gestiune
- Sistemul de control al calității
- Tipul producției (de masă, de serie sau unicat)
- Raportul numeric și de comunicare între personalul de conducere și cel administrativ

6. Factori de marketing cu următoarele elemente componente:

- Cota de piață
- Poziționarea mărcii produselor proprii pe piață
- Serviciile post-vânzare
- Numărul clienților
- Informații asupra pieței

7. Factori exogeni

Acești factori alcătuiesc mediul ambiental al unității economice și cuprind un ansamblu de condiții externe sub influența cărora se desfășoară activitatea unității.

Printre factorii exogeni enumerăm: piața, sistemul de acordare a creditelor, cadrul juridic, starea și tendințele progresului științific și tehnic etc.

În funcție de acești factori exogeni există mai multe modalități de obținere a unui avantaj concurențial:

- Dezvoltarea unor produse noi
- Obținerea unei cote mari de piață pentru un produs sau serviciu
- Descoperirea unor nișe de piață
- Obținerea unui avantaj de cost
- Realizarea unui canal de distribuție puternic

- Construirea unei puternice imagini de marcă

Tipuri de strategii

Portofoliul de strategie include:

- Strategii globale care privesc sistemul economic în ansamblul său
- Strategii corespunzătoare fiecărei funcții și fiecărei ipostaze a unității economice

Ținând seama de cele amintite vom întâlni în practică: strategii de conducere, organizaționale, informaționale, de producție, de piață, de personal etc.

Strategia de piață a firmei

Strategia de piață exprimă atitudinea firmei față de dinamica accelerată a mediului (natural și economic) și în special față de tendința previzibilă a cererii, a ofertei și a raportului dintre ele.

Obiectivele strategiei de piață sunt următoarele:

- Creșterea cotei de piață
- Diminuarea riscurilor
- Creșterea rentabilității
- Creșterea vânzărilor

În funcție de criteriul de clasificare utilizat se cunosc diferite variante strategice denumite: *alternative de comportament* și *alternative de poziție*.

A. Alternative de comportament: sunt variante strategice care se pot formula și aplica în funcție de următoarele elemente:

A1. Comportamentul firmei față de schimbările pieței

Strategii:

a. Strategie pasivă sau adaptivă: care respectă schimbările pieței și își adaptează deciziile la aceste schimbări;

b. Strategie anticipativă: care studiază piața și anticipează schimbările mediului căutând să prevadă pericolele și să aplice măsuri corective înainte de producerea efectivă a schimbărilor;

c. Strategie activ-inovativă: prin care unitatea economică studiază mediul ambient și modul în care activitățile sunt influențate de evoluția acestuia. Succesul unei astfel de strategii depinde hotărâtor de funcționarea mecanismului format din cercetare - dezvoltare, producție și marketing.

A2. Comportamentul firmei față de ritmul schimbării mediului

Strategii:

a. Strategie ofensivă: cu accent pe cercetare, pe găsirea unor tehnici și tehnologii noi ale fabricației și pe ridicarea nivelului calității. Această strategie urmărește creșterea capacității de influențare a pieței.

b. Strategie defensivă: care urmărește consolidarea poziției pe piață prin îmbunătățirea calității și competitivității.

c. Strategie de întreprindere: prin care firma urmărește depistarea eventualelor nișe în producție sau în desfacerea mărfurilor pe piață.

B. Alternative de poziție. Acestea sunt variante strategice stabilite în funcție de:

B1. Poziția față de structura pieței

a. Strategie nediferențiată: urmărește un plan (program) global de implementare pe piață;

b. Strategie diferențiată: vizează câte un program de acțiune pentru fiecare segment de piață;

c. Strategie concentrată: se referă la un singur segment sau la un număr limitat de segmente de piață (maximum 3)

B2. Poziția față de evoluția capacității pieței

a. Strategie de menținere a poziției pe piață

b. Strategie de dezvoltare a activității

c. Strategie de restrângere a activității

Strategia de piață reprezintă o combinație în care intră câte o alternativă din fiecare grupă.

Exemplu: strategie activ-inovativă de întrepătrundere, diferențiată de dezvoltare.

Cele mai importante mijloace de realizare a strategiilor de piață sunt produsul și prețul. Deci, strategiile de produs și de preț sunt componente ale strategiei de piață.

Strategia de produs poate fi:

- strategie a stabilității sortimentale pentru produse cu performanțe ridicate,
- strategie a restrângerii sortimentale
- strategie a diversificării produselor.

Strategiile de preț sunt utilizate pentru dobândirea unei poziții avantajoase pe piață și creșterea eficienței activității întreprinderii.

În funcție de obiectivul urmărit distingem:

a. Strategii ale prețului scăzut sau ale prețurilor penetrante (prețuri japoneze)

Se aplică de regulă pe o piață cu cerere foarte elastică și se bazează pe costuri de producție scăzute. Se dorește descurajarea concurenței chiar și prin acceptarea unor pierderi inițiale.

b. Strategii ale prețului înalt sau elitist

Se aplică pentru produse noi și pentru un anumit segment de consumatori cu venituri mari.

4.2. Valorificarea oportunităților economice prin planul de afaceri

Mulți întreprinzători sunt nevoiți să întocmească un plan de afaceri abia atunci când acesta le este solicitat de un potențial investitor. Un plan de afaceri este însă util nu numai finanțatorilor externi, ci și proprietarilor firmei – în fapt, redactarea sa ar trebui să fie unul din primii pași în inițierea oricărei afaceri.

Planul de afaceri este un instrument de valorificare a unei oportunități. El poate da o primă imagine asupra perspectivelor reale ale afacerii; pot fi astfel evitate pierderile provocate de proiecte neviabile înainte ca ele să se fi produs efectiv.

Întocmirea planului de afaceri permite:

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

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

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

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

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

- destinatarul final: proprietarii afacerii sau investitorii potențiali;
- vechimea firmei: planul de afaceri pentru o firmă nouă va fi diferit de cel pentru un proiect al unei firme existente;
- specificul activității firmei;
- amplasarea proiectului de afaceri.

Există însă elemente de bază care se regăsesc în majoritatea planurilor de afaceri:

- scurtă prezentare a firmei, a misiunii, obiectivelor și strategiei sale;
- descrierea produsului sau serviciului său și a pieței către care se adresează;
- descrierea strategiei de vânzări;
- descrierea concurenței;
- diverse proiecții financiare.

Planul de afaceri destinat potențialilor finanțatori trebuie să îi convingă pe aceștia de viabilitatea proiectului propus. Autorul său va trebui să aibă capacitatea de a pune în lumină avantajele afacerii, fără ca aceasta să dăuneze însă realismului planului prezentat. Persoanele care vor examina planul, au în general suficientă experiență pentru a detecta aprecierile exagerat de optimiste. Dacă dezvoltarea afacerii este mai lentă decât se aprecia, s-ar putea ca firma să fi atras prea multe resurse costisitoare; dacă aceasta e prea rapidă, firma s-ar putea să nu poată utiliza întregul potențial din cauza lipsei de fonduri.

5. DE LA VIZIUNE LA ORGANIZAREA AFACERII

5.1. Evaluarea mediului extern al afacerii

Impactul factorilor interni asupra performanțelor întreprinderii este evident. De exemplu, dacă antreprenorul nu are pregătire în domeniul afacerii, este puțin probabil ca afacerea să meargă bine. Factorii externi, în general, au un impact mult mai mare și sunt mai greu de influențat / modificat, singura soluție fiind adaptarea întreprinderii la acești factori externi. Cumulul acestor factori pot

influența, uneori decisiv, favorabil sau nu, o idee de afacere. Acești factori pot ține de mediul politic, economic, macro social etc. Cea mai cunoscută metodă sau instrument pentru analiza și monitorizarea macro-mediului este PESTEL, care reprezintă acronimul pentru tipurile de factori ce pot avea impact asupra afacerii. Iată-i detaliați, cu elementele ce îi compun, în tabelul de mai jos:

Factori politici	• Politici guvernamentale • Schimbări guvernamentale • Alegeri • Leadership guvernamental • Grupuri de presiune • Războaie și conflicte • Relații și atitudini între țări
Factori economici	• Situația economică • Aspecte legate de taxe și impozite • Aspecte legate de sezonabilitate și vreme • Venituri • Inflație • Rata schimbului valutar • Importuri/exporturi • Nivelul producției • Finanțări interne • Cash-flow • Rata dobânzilor • Rata șomajului
Factori sociali	• Atitudinile, opiniile consumatorilor/clientilor • Comportamentul consumatorilor • Abordarea media • Imaginea brandului/companiei/tehnologiei • Trenduri de cumpărare • Factori religioși și etnici • Promovare și publicitate • Aspecte etice • Elemente demografice (vârstă, sex, rasă, mărimea familiilor etc.) • Stilul de viață • Educație • Imigrație • Sănătate • Standard de viață

	• Atitudinea față de muncă și față de anumite locuri de muncă • Aspecte legate de timpul liber • Ocupații • Stilul managerial și cultura organizațională
Factori tehnologici	• Dezvoltarea tehnologică și IT • Acces la tehnologie • Cercetarea în domeniu • Maturitatea tehnologică • Informație și sisteme de comunicare • Tehnologii/mecanisme de cumpărare • Licențe/patente • Inventii/ inovații
Factori de mediu	• Ecologici • Reglementări de mediu • Factori globali • Factori UE • Atitudinea față de mediu (valori, reglementări interne)
Factori legali	• Legislație curentă • Legislație viitoare • Legislație europeană • Legislația muncii • Legislație de mediu • Protecția consumatorului • Legislație în domeniul în care activează organizația

5.2. Organizarea afacerii

După înființarea legală a firmei se poate trece la activitatea propriu-zisă în cadrul acesteia. Este necesară organizarea și structurarea sa pentru valorificarea cu maximum de eficiență a tuturor resurselor disponibile.

În sens larg, organizația, deci și firma, este o asociere între un număr de oameni cu concepții și preocupări comune, care realizează o activitate organizată.

Elementele de bază ale unei organizații sunt:

- obiectivele,
- planul de realizare a obiectivelor,
- resursele financiare, materiale, umane și
- managerii.

Structurarea organizației se face pe următoarea ierarhie:

- vârful strategic (conducere)
- elementul median (linia ierarhică)
- centrul operațional
- tehn structură
- unitățile suport (personalul funcțional)

Configurațiile de organizare sunt parcurse pe ritmul de creștere a afacerii pe următoarele forme evolutive:

- structura simplă: cuprinde unul sau mai mulți conducători și un grup de salariați care execută activitățile programate. Planificarea și legăturile sunt minime. Sunt suple dar și vulnerabile.

- birocrăția mecanicistă: cuprinde toate cele 5 elemente menționate mai sus. Tehnostructura este componenta cea mai accentuată. Permite descentralizarea orizontală. Are un număr de analiști care formalizează comportamentele și planifică acțiunile. Ei au putere sporită (neoficial).

- birocrăția profesionistă: coordonarea este asigurată prin normalizarea competențelor (ex.: spitale, universități, firme de expertiză contabilă). Tehnostructura aproape că dispare (salariații vin deja formați), la fel și linia mediană. În schimb, crește numărul personalului funcțional care preia muncile simple și de rutină.

- organizația divizionară: se formează diviziunile ca entități relativ independente cu legături administrative foarte slabe. Diviziunile apar la firme mari și mature. Ele nu reprezintă forme de descentralizare ci unități semi-autonome care corespund unor piețe diferite.

- adhocrația este o configurație nouă în care apar interacțiuni între echipele de proiect. Există specialiști competenți care lucrează în echipe. Coordonarea se face prin adaptare reciprocă, iar structura este de tip matriceal. Puterea este adaptată și orientată în funcție de raportul între componenta administrativă și operațională și în funcție de client. Avantajele adhocrației sunt dinamismul, expertiza, puterea distribuită, mediul complex

Dacă firma are mai mulți salariați, se întocmește organigrama. Acesta este un instrument util care ierarhizează relațiile și funcțiile și clarifică relațiile de coordonare / subordonare.

Forma cea mai frecvent utilizată este cea pe arii funcționale, în care se grupează salariații pe specializări. Numărul de departamente depinde de activitatea și mărimea firmei.

O altă formă de organigramă este bazată pe produs. Se constituie divizii care au obiective proprii. La nivel superior există un departament cu rol integrator care urmărește obiective corporatiste și asigură cadrul general de funcționare.

5.3. Planul de afaceri

Mulți întreprinzători sunt nevoiți să întocmească un plan de afaceri abia atunci când acesta le este solicitat de un potențial investitor. Un plan de afaceri este însă util nu numai finanțatorilor externi, ci și proprietarilor firmei – în fapt, redactarea sa ar trebui să fie unul din primii pași în inițierea oricărei afaceri. Planul de afaceri poate da o primă imagine asupra perspectivelor reale ale afacerii; pot fi astfel evitate pierderile provocate de proiecte neviabile înainte ca ele să se fi produs efectiv.

Întocmirea planului de afaceri permite:

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

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

Planul de afaceri este o metodă antreprenorial-managerială de proiectare și promovare a unei afaceri noi sau de dezvoltare semnificativă a unei afaceri existente, pornind de la identificarea unei oportunități economice, prin care se determină obiectivele de realizat, se demonstrează și structurează principalele resurse și activități necesare, demonstrând ca aceasta este profitabilă. El va cuprinde ansamblul de elemente constitutive ale proiectului și punerea lor în concordanță cu factorii externi cum ar fi piața, datele financiare, clientela, comunicarea, profilul și experiența dvs. profesională, etc.

Planul de afaceri este recomandat pentru oricine dorește să înceapă o afacere. El trebuie să fie văzut ca un manual de pilotaj, documentul de referință în urmărirea evoluției ideii dvs. de afaceri. Trebuie să conțină obiectivele proiectului și mijloacele necesare pentru a le îndeplini. Esențial în afacerea dumneavoastră nu este trecutul ci viziunea pentru viitor.

Mulți întreprinzători consideră greșit că planul de afaceri se realizează numai în momentul când este solicitat de un potențial finanțator (ex. bancă). Un plan de afaceri este însă util nu numai finanțatorilor întreprinzătorului ci mai ales întreprinzătorului însuși, redactarea sa fiind unul din primii pași în inițierea oricărei afaceri.

Există mai multe elemente care fac necesară elaborarea planului de afaceri. Acestea ar fi următoarele:

a) în primul rând, planul de afaceri este un mijloc de autoedificare, pentru cei ce comandă și/sau realizează planul de afaceri, asupra profitabilității și viabilității demersului antreprenorial de valorificare a oportunității economice. Altfel formulat, elaborarea planului de afaceri asigură un control al “stării de sănătate” a demersului antreprenorial avut în vedere. Nu de puține ori elaborarea planului de afaceri arată că afacerea dorită nu este profitabilă, împiedicându-ne astfel să facem greșeala foarte costisitoare de a demara activități care nu vor fi profitabile și de a alocă resurse care nu se vor recupera, reprezentând pierderi.

b) este un instrument de previzionare a afacerii. Prin planul de afaceri se stabilesc obiectivele de realizat, durata și succesiunea activităților necesare, dimensiunea resurselor alocate și principalii parametri ai afacerii respective (de marketing, financiare, tehnici, de personal, manageriali, etc). Se jonglează astfel în mod riguros construcția afacerii pentru a fi profitabilă.

c) este un instrument major în finanțarea întregii afaceri. Prin intermediul său se dimensionează resursele financiare necesare demarării și finalizării acțiunii antreprenoriale.

Concomitent, planul de afaceri prin toate elementele încorporate, oferă argumente necesare convingerii furnizorilor de fonduri să se implice în operationalizarea sa. Aceștia ar putea fi: băncile, fondurile de risc sau investitorii pe piața de capital. Astfel, din analizele încorporate, planul va arăta că veniturile generale sunt superioare cheltuielilor, iar cash-flow-ul satisface atât cerințele finanțării activităților curente, cât și returnării fondurilor împrumutate în perioadele stabilite. Planul de afaceri indică cu destul de mare precizie investiția inițială necesară, în ce se va investi și cum va fi recuperată investiția. În acest fel se reduce semnificativ riscul apariției unor probleme cu cash-flow – ul (fluxurile de numerar), una din cauzele principale de eșec în primele etape de funcționare ale noilor afaceri. În plus, întreprinzătorul poate alege cele mai avantajoase surse de finanțare.

Mai mult, un plan de afaceri bine realizat crește credibilitatea întreprinzătorului în fața investitorilor și partenerilor de afacere. De foarte multe ori, întreprinzătorul este înclinat să privească foarte optimist afacerea pe care vrea să o inițieze. Pentru investitor, afacerea este interesantă numai dacă asigură recuperarea, suficient de rapidă, a investiției inițiale și obținerea unui profit. Întreprinzătorul care adoptă o optică similară va realiza planul de afaceri astfel încât:

- Să fie orientat spre piață: oricât de novator este produsul realizat, o afacere reușește atunci când realizează vânzări, iar pentru aceasta, identificarea precisă a nevoilor clienților potențiali este esențială. Întreprinzătorul trebuie să poată să facă 1-2 lucruri foarte bine, iar afacerea sa trebuie să se concentreze pe realizarea lor atunci când există o oportunitate clară de afaceri.

- Să dovedească interesul clar al clienților: dincolo de părerea personală despre produsul realizat, este necesară o evaluare obiectivă a interesului manifestat de clienții potențiali. În acest scop pot fi foarte utile testele practice realizate preliminar de/pe câțiva clienți.

- Să se bazeze pe previziuni realiste: întreprinzătorul trebuie să fie atent ca optimismul său să nu se transfere fără argumente solide asupra estimărilor privind evoluția afacerii. În acest fel, cresc șansele de atingere a obiectivelor propuse și credibilitatea în fața investitorilor.

d) Este o bază pentru organizarea, coordonarea și controlul proceselor implicate de demersul antreprenorial de valorificare a oportunității economice.

e) Reprezintă un foarte important mijloc educațional pentru personalul implicat, începând cu întreprinzătorul. Participarea la elaborarea planului de afaceri cu informații și apoi studierea acestuia contribuie la "învățarea" mai bună a afacerii, la însușirea și utilizarea unor concepte și tehnici manageriale, de marketing, financiare, etc.

Procesul complex de auto-evaluare a întreprinzătorului, a resurselor de care dispune acesta și a ideii de afacere necesar pentru realizarea unui bun plan de afaceri face mai ușoară evitarea unor erori frecvente. Acestea sunt:

- aptitudinile și abilitățile personale sau calificarea profesională ale întreprinzătorului sunt insuficiente;
- lipsa unei strategii clare de piață;
- cunoașterea insuficientă a competitorilor;
- organizarea internă a firmei defectuoasă;
- dependența excesivă de anumiți furnizori;
- capacitate insuficientă de recrutare și selecție a personalului;

- necunoașterea reglementărilor legale relevante;
- resurse financiare insuficiente;
- evaluare greșită a cheltuielilor de funcționare a afacerii;
- supraestimarea capacității de a realiza profit;
- profitabilitate prea redusă pentru a permite rambursarea creditelor;
- politica imprudentă în domeniul investițiilor;
- calculație greșită a costurilor;
- contabilitate necorespunzătoare și incompletă;
- necunoașterea obligațiilor fiscale;
- alegere neadecvată a partenerilor de afaceri;
- alegerea necorespunzătoare a amplasamentului afacerii.

f) Ca o sinteză, planul de afaceri, în ansamblul său, constituie unul dintre cele mai complete și eficace instrumente manageriale pentru întreprinzători și manageri. El constituie un veritabil ghid decizional și de acțiune în baza căreia se proiectează și implementează componentele principale ale mecanismelor manageriale aferente proceselor de valorificare a oportunităților economice.

Intocmirea unui plan de afaceri coerent necesită un timp și un efort important, inclusiv pentru persoanele care au experiență în domeniu. Aceasta în primul rând că el reprezintă o hartă a viitoarei afaceri, îmbunătățind șansele întreprinzătorului de a atinge ținta propusă.

Nu există o formulă magică în elaborarea planului de afaceri. El trebuie să fie însă un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic. În acest fel întreprinzătorul demonstrează că are o percepție globală asupra afacerii, că înțelege toate aspectele ei, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane. El demonstrează mediului exterior (dar și celui interior) că stăpânește situația.

Pentru a fi mai ușor în elaborarea planului de afaceri întreprinzătorul trebuie să răspundă, încă din faza de inițiere a afacerii, la câteva întrebări (din care se dezvoltă, practic, planul de afaceri) pentru ca viitorul afacerii să nu devină o necunoscută imposibil de controlat. Aceste întrebări sunt:

- Cine sunt consumatorii produselor sau serviciilor realizate?
- Unde va fi amplasată afacerea?
- Ce preț este potrivit pentru situația pieței?
- Cum vor fi distribuite produsele/serviciile către clienți?
- Care sunt perspectivele pieței pe termen scurt, mediu și lung?
- Cum poate fi extinsă gama de produse?
- Cine sunt concurenții și care sunt punctele lor tari și slabe?
- Ce motivații va avea un client pentru a cumpăra produsul?
- Care este conceptul de marketing prin care se conduce afacerea?
- Care este necesarul de capital?
- Care este forma juridică cea mai potrivită pentru afacere?

Dacă întreprinzătorul dispune de resurse financiare pentru a începe afacerea, el preferă deseori să nu mai realizeze un plan de afaceri, fiind înclinat să acționeze pentru a valorifica mai rapid oportunitatea identificată, în loc de a consuma timp cu activități "burocratice". Totuși, de obicei, mulți clienți și furnizori nu respectă regulile teoretice ale jocului economic, nu plătesc la timp sau nu livrează produsele contractuale în condiții optime, iar întreprinzătorul ajunge deseori să se confrunte cu întârzieri și blocaje.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- un întreprinzător (omul de afaceri), care își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit;
- mai multe activități care consumă resurse și care generează profit (ideea de afacere)
- un mediu în care se desfășoară aceste activități (mediul de afaceri).

Caracteristicile unui plan de afaceri:

- Prezintă o imagine de ansamblu asupra afacerii
- Planul de afaceri, în cazul în care este bine întocmit, poate fi în același timp și un studiu de fezabilitate
 - Este un instrument de îmbunătățire a managementului întreprinderii
 - Creează managerului posibilitatea de a-și comunica ideile și proiectele tuturor utilizatorilor externi întreprinderii (bănci, investitori, parteneri potențiali)
 - Planul de afaceri devine o unealtă indispensabilă firmei datorită numărului cerințelor și ofertelor de finanțare.

Finanțarea bancară – datorită problemelor intervenite prin eșecul unor proiecte economice (unele de foarte mari proporții), băncile au devenit neîncrezătoare și nedispuse să mai continue politica împrumuturilor conform procedurilor tradiționale (în mod tradițional, băncile nu cereau un plan de afaceri de la solicitanții de împrumuturi, bazându-și încrederea pe analiza anterioară și actual privind activitatea economic-financiară a întreprinderii).

Investiția de capital – spre deosebire de bănci, investitorii doresc să li se demonstreze profitabilitatea proiectului de investiții propus, care să permit recuperarea investiției la o rată accelerată (20% la 60% anual, sau cinci până la maximum șapte ani). În plus ei vor dori să afle cum și când își vor recupera banii investiți, prin vânzarea companiei sau pe altă cale, pentru a se lămuri asupra probabilității unei profitabilități crescute.

Astfel, investitorii urmăresc și analizează atent următoarele aspecte:

- Rezultatele înregistrate de firma solicitantă;
- Piața de desfacere;
- Persoanele din conducerea societății;
- Performanțele conducerii;
- Fezabilitatea îndeplinirii previziunilor;
- Unicitatea produsului și tehnologia lui;
- Calitatea managementului

Dacă pentru bănci interesul constă în existența unor acțiuni capabile să stea drept garanții pentru suma împrumutată, pentru investitori interesul se află în calitatea oamenilor care conduc firma și în profitabilitatea pe durată cât mai mare a acestora.

Funcțiile planului de afaceri

- a) Funcția de planificare în timp și spațiu a activității sau a afacerii

b) Funcția de creditare – care se manifestă în cazul în care afacerea se finanțează din surse externe, prin intermediul băncilor sau investitorilor

Utilitatea Externă a Planului

Odată ce numărul oportunităților pentru finanțare și alte tipuri de suport extern să lărgesc, business planul devine un instrument al companiei pentru profitarea de aceste oportunități.

Finanțarea bancară – băncile tradițional nu au cerut business planuri formale de la aplicanți pentru credite, bazându-se doar pe rapoartele financiare din trecut și cele curente. Totuși, problemele create de către eșuarea proiectelor de imobil și creditele străine cu grad de risc ridicat de la sfârșitul anilor 80 și începutul anilor 90 au condus la faptul ca bancherii să se îndoiască de modul lor de evaluare a potențialilor debitori. Business planul a devenit, deci, un element favorabil în competiția intensă de achiziționare a fondurilor creditare. Bancherii doresc să știe mai mult decât care este suma și pentru ce vor fi utilizați banii, este foarte interesant de cunoscut dacă firma va supraviețui în caz de eșec și dacă își va păstra capacitatea sa de achitare a creditelor, care e garanția în caz de insolvabilitate, etc.

Fondurile de Investiție - Investitorii privați și firmele cu capital mixt de asemenea nu vor susține o companie fără un plan scris. Spre deosebire de bancheri al căror interes principal este restituirea sumei împrumutate și a dobânzilor respective, investitorii sunt interesați de profituri foarte înalte 25-60% anual, pe perioade de la 3 la 7 ani, pe lângă faptul că doresc să știe cum își vor întoarce investițiile efectuate într-o companie sau alta. Pentru a-și atinge scopurile, investitorii urmăresc într-un business plan următoarele:

- înregistrările companiei, piața, executanții cheie;
- probabilitatea atingerii prognozelor;
- unicatul produsului și a tehnologiei sale;
- calitatea managementului.

Utilitatea internă a Planului

Business Planul este un instrument de management foarte important. El împuternicește managementul să planifice creșterea companiei și să anticipeze schimbările într-un mod bine structurat. Executivii uneori argumentează faptul că este fără folos compunerea unui BP deoarece piața se schimbă atât de repede încât planul foarte repede se învechește. În timp ce este adevărat faptul că schimbările sunt, și se întâmplă pe parcursul evoluției firmei, procesul de pregătire a BP e cel puțin la fel de important ca și însuși planul. El face ca managementul să analizeze business-ul în detaliu și să-și stabilească scopurile sale în concordanță cu BP. El de asemenea stabilește anumite etaloane în baza cărora poate fi monitorizată evoluția firmei în timp. Elementul cel mai important al BP e faptul că el supune întregul colectiv managerial aceluiași scop. BP de asemenea este un document util pentru companiile cu multiple locații și operațiuni.

Top managementul poate monitoriza îndeplinirea planului nu doar pentru a fi sigur că planificarea formală are loc, dar și pentru determinarea dacă planurile finisate corespund cu scopurile financiare și de piață de lungă durată.

5.4. Analiza de risc

O firmă este nevoită să funcționeze într-un mediu foarte ostil: concurență, restricții de toate felurile, autorizații, controale, evoluția furnizorilor, exigențele clienților, dinamica înnoirilor sortimentale și tehnologice etc. etc.

Este nevoie de o veghe permanentă asupra posibilelor acțiuni agresive ale mediului extern asupra bunului mers al afacerii.

Un instrument important de utilizat îl constituie *analiza de risc*.

Într-o primă etapă se procedează la identificarea riscurilor. Studii sistematice în domeniu au identificat și clasificat 8 categorii de riscuri:

- a. riscuri economice: creșterea inflației, amplificarea ratei dobânzilor la credite, modificarea cursului de schimb valutar, risc investițional, riscul de încadrare în pragul de rentabilitate.
- b. riscuri financiare: flux de numerar negativ, îndatorare excesivă, faliment și cheltuieli foarte mari.
- c. riscuri comerciale: preț, transport, vânzări, antireclamă, ciclul de viață al produsului, termenul de valabilitate, furt, contaminare;
- d. riscuri de fabricație: calitate, cantitate, ritm de producție, consumuri specifice, rebuturi și refuzuri, accidente de muncă, riscuri invizibile (chimic, toxic, nuclear etc.)
- e. riscuri politice: limitări export / import, limitări transfer valutar, embargouri, sechestrare de produse, risc de țară (politic, economic, social)
- f. riscuri sociale: demotivarea personalului, creșterea excesivă a cheltuielilor cu personalul, pierderea funcțiilor, cultură organizațională antieconomică
- g. riscuri juridice: pierdere sau distrugerea produselor, neîncasare unor sume pentru operații efectuate, pierderea proprietății, taxe și impozite suplimentare sau majorate, penalizări economice, blocarea afacerii
- h. riscuri naturale: incendii, cutremure, inundații, furtună, temperaturi extreme, etc

În al doilea pas se face analiza de risc: pentru fiecare risc identificat se stabilește o probabilitate de producere și se estimează impactul posibil asupra firmei pe scări convenționale de la 1 la 5 (unde 1 reprezintă un nivel slab, iar 5 un nivel puternic). Produsul lor reprezintă gradul de expunere la risc și poate fi transpus pe o scară calitativă de sensibilitate: mare, medie, mică. Pe această bază se decide modul de abordare a riscului. Variantele posibile sunt:

- acceptarea riscului mic;
- plan de contingență (de rezervă) mediu / mic;
- reducerea riscului prin reducerea probabilității de apariție mediu / mare;
- renunțare mare.

La nivel operațional se stabilesc măsuri care să susțină managementul riscului.

6. MANAGEMENTUL DE PROIECT PROACTIV

- Capacitatea de a planifica, organiza, gestiona, conduce și delega activități
- Analiza datelor

- Tehnici de comunicare și raportare
- Evaluarea rezultatelor
- Înregistrarea rezultatelor

6.1. Conducerea afacerii

În capitolul 1 am descris profilul întreprinzătorului. El are o perspectivă diferită de a salariatului în ceea ce privește desfășurarea unei activități care îi asigură existența.

Managerul are un profil nuanțat cu mai multe elemente comune cu întreprinzătorul și cu mai puține elemente comune cu salariatul.

Există cel puțin patru tipologii de manageri:

- managerul întreprinzător: aduce idei, face îmbunătățiri, acceptă riscul. El are o privire globală asupra afacerii, este orientat spre rezultat, ia decizii rapide, nu are o activitate structurată
- managerul integrator: conduce, stabilește contacte, coordonează. El are o privire globală asupra afacerii, este orientat spre proces, ia decizii bine gândite, nu are o activitate structurată
- managerul producător: ia decizii, acționează, ia poziție. El are o focalizare locală, este orientat spre rezultat, ia decizii rapide, are o activitate structurată
- managerul administrator: controlează, acționează ca orator, furnizează informații. El are o focalizare locală, este orientat spre proces, ia decizii mai greoi, are activitate structurată

De fapt, fiecare manager posedă toate aceste calități, dar în proporții diferite. De asemenea, pe ciclul de viață al afacerii este necesar să primeze aceste calități în mod diferențiat pe fiecare fază. În fazele de început și de creștere a afacerii predomină tipul întreprinzător și crește încet rolul tipului producător. În perioada de maturitate predomină tipul integrator și producător, iar în fazele de îmbătrânire predomină tipul administrator. Desigur acestea nu sunt reguli stricte, ci sunt rezultatele unor statistici constatate.

Facem observația că dacă la începutul unei afaceri este necesar să fii mai întâi de toate întreprinzător, pe parcursul creșterii acesteia trebuie cultivate calitățile manageriale, de administrare.

Funcțiile întreprinderii constituie sistemul organizării procesuale a acesteia.

Se pot defini cinci funcțiuni de bază:

- a. de cercetare - dezvoltare;
- b. comercială;
- c. de producție;
- d. financiar-contabilă;
- e. de personal.

a. Funcția de cercetare - dezvoltare cuprinde activitățile prin care se studiază, se concep, se elaborează și se realizează viitorul cadru tehnic, tehnologic și organizatoric al întreprinderii. Ea integrează activități ce pot fi grupate în:

- activități de concepție, cercetarea și proiectarea produselor, a serviciilor, a lucrărilor noi și a tehnologiilor de realizare a acestora;
- activități de organizare a conducerii, producției și muncii.

b. Funcția comercială cuprinde ansamblul activităților vizând aprovizionarea tehnico -

materială, desfacerea produselor, comerțul exterior și cooperarea economică internațională, ele fiind grupate în trei componente: marketing, aprovizionare, desfacere.

Activitatea de marketing cuprinde ansamblul acțiunilor de studiere a pieței interne și externe, a necesităților și comportamentului consumatorilor, cu scopul stabilirii celor mai adecvate modalități de orientare a producției și de creștere a vânzărilor. Ea se concretizează în funcțiile:

- funcția de cercetare a pieței și a nevoilor de consum;
- funcția de adaptare a întreprinderii la dinamica mediului;
- funcția de creștere a eficienței economice.

Activitatea de aprovizionare tehnico-materială presupune desfășurarea unor activități, cum ar fi:

- calculul necesarului de resurse materiale pentru fabricarea producției contractate;
- încheierea contractelor de aprovizionare tehnico-materială;
- calculul necesarului de resurse materiale privind stocurile de producție;
- determinarea normelor de consum specific de aprovizionare tehnico-materială.

În domeniul desfacerii și în cel al comerțului exterior trebuie să se desfășoare o serie de activități, cum ar fi:

- prospectarea pieței (interne și externe) pentru stabilirea potențialilor clienți ai întreprinderii;
- încheierea contractelor de vânzare pentru produsele fabricate de întreprindere;
- calculul mărimii stocurilor de produse finite;
- participarea la diferite târguri, expoziții etc.

c. Funcția de producție cuprinde totalitatea activităților legate nemijlocit de realizarea producției.

Sistemul de producție poate fi schematizat astfel:

Materii prime → Transformări → Produse finite

Transformarea materiilor prime se realizează cu participarea factorilor complementari: muncă, capital, stabilindu-se o anumită relație între cantitatea de factori utilizați și cantitatea de produse obținute.

Activitățile incluse în funcția de producție, din punct de vedere al etapelor necesare fabricării produselor, se împart în:

- activități de pregătire a producției;
- activități legate de executarea propriu-zisă a produselor.

Volumul activităților pe funcții de producție este influențat de următorii factori:

- profilul întreprinderii;
- dotarea tehnică;
- caracteristicile materiilor prime, ale materialelor;
- complexitatea produselor.

Costul de producție se stabilește după proiectarea produsului, stabilirea tehnologiei, a

utilajelor, a standardelor de calitate, a normelor de consum și ținând seama de achiziționarea utilajelor.

d. **Funcția financiar – contabilă** cuprinde activități care privesc folosirea mijloacelor financiare necesare în procesul economic și de urmărire a rezultatelor obținute de întreprindere.

Sunt incluse următoarele activități:

- evidența contabilă financiară – înregistrarea activelor, pasivelor, veniturilor și cheltuielilor;
- evidența fiscală – activitățile de stabilire corectă a impozitelor în concordanță cu codul fiscal;
- organizarea internă a evidenței contabile – asigurarea securității activelor, asigurarea calității, fiabilității datelor contabile, asigurarea eficienței operaționale;
- elaborarea schemei organizatorice a sistemului contabil – crearea unui sistem de evidență;
- contabilitatea managerială – mijloacele de comunicare a datelor financiare către manageri.

e. **Funcția de personal** cuprinde următoarele activități specifice:

- determinarea necesarului de forță de muncă;
- selectarea, testarea, încadrarea și promovarea personalului;
- organizarea pregătirii profesionale a salariaților;
- stabilirea sistemului de salarizare, aplicarea lui și calculul drepturilor bănești ale salariaților etc.

În organizarea acestei activități, este necesar ca managerul să asigure în permanență un echilibru între interesele lucrătorilor, obiectivele și rezultatele întreprinderii.

Pentru conducerea firmei sunt definite următoarele funcții:

1. prevederea;
2. organizarea;
3. coordonarea;
4. antrenarea;
5. controlul.

1. **Prevederea** se constituie din activitățile prin care se stabilesc condițiile viitoare de acțiune, se fixează obiectivele care trebuie urmărite, mijloacele materiale, financiare și umane ce trebuie folosite pentru realizarea obiectivelor propuse.

În practică, aceasta se face prin intermediul planificării care cuprinde următoarele activități:

- efectuarea de prognoze - se stabilesc pe termen lung și indică diferite alternative pentru dezvoltarea economico-socială a întreprinderii. Prevederile din prognoze nu sunt obligatorii, ci formează sursa pentru luarea diferitelor decizii.
- elaborarea de planuri - prevederile cuprinse în planuri sunt obligatorii pentru întreprindere. Planurile se întocmesc în conformitate cu cerințele pieței.
- elaborarea de programe pe perioade reduse de timp (trimestru, decadă, zi, schimb), detaliind planurile în funcție de condițiile concrete din fiecare moment.

2. **Organizarea** se constituie din activitățile ce trebuie efectuate pentru realizarea cadrului organizatoric optim pentru obținerea eficienței maxime.

Organizarea cuprinde următoarele activități:

- organizarea conducerii - în cadrul ei trebuie să se rezolve în mod optim, corespunzător cerințele fiecărei etape, o serie de probleme (elaborarea structurii organizatorice a unității, elaborarea sistemului informațional etc.).
- organizarea producției – trebuie să găsească soluții optime pentru desfășurarea activității în secțiile de bază, auxiliare și de servire, pregătirea producției etc.
- organizarea muncii – rezolvă probleme privind optimizarea gradului de încărcare în timp și pe salariat a atribuțiilor, procesului de muncă etc.

La nivelul unității trebuie să se rezolve următoarele cerințe:

- abordarea sistemică a diferitelor elemente pe care le presupune organizarea;
- constituirea unui dinamism continuu al conducerii, pentru a permite flexibilitatea necesară în organizarea subsistemelor unității, în raport cu cerințele activității.

3. Coordonarea cuprinde procedee și activități prin care conducerea unei întreprinderi declanșează acțiunile diferitelor verigi funcționale, de producție și concepție, pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite de întreprindere.

O cerință de bază a acestei funcții o reprezintă caracterul programat al activităților. Complexitatea problemelor pe care le ridică funcția de coordonare implică delegarea de atribuții și competențe pentru diferitele niveluri ierarhice, astfel încât la fiecare treaptă ierarhică să se efectueze acele activități care pot fi îndeplinite în condiții optime.

4. Antrenarea (decizia de antrenare) cuprinde decizii, dispoziții, hotărâri precum și alte măsuri luate de către manageri în vederea îndeplinirii de către subordonați a atribuțiilor care le revin pentru realizarea obiectivelor propuse în întreprindere.

Exercitarea funcției de antrenare presupune stabilirea corespunzătoare a sarcinilor care le revin persoanelor din subordine, precum și asigurarea motivării fiecărui salariat în îndeplinirea acestor sarcini.

Odată cu adoptarea unei decizii de conducere trebuie asigurată antrenarea personalului în executarea ei.

5. Controlul presupune verificarea permanentă și completă a modului în care se desfășoară diferitele activități în raport cu programele fixate, evidențierea abaterilor ce apar și luarea de măsuri corective.

Trebuie să fie îndeplinite următoarele cerințe:

- să existe un sistem informațional capabil să asigure circulația rapidă a informațiilor în firmă;
- să existe un sistem de control în firmă care să precizeze punctele de control, obiectivele care se urmăresc, competențele pentru exercitarea controlului etc.;
- efectuarea controlului în mod continuu și direct la locul de desfășurare;

Controlul trebuie să aibă un caracter preventiv, analizând cauzele abaterilor și luarea măsurilor pentru evitarea repetării lor. Eficiența controlului depinde atât de asigurarea acestor condiții, cât și de respectarea următoarelor etape în înfăptuirea propriu-zisă a lui:

- precizarea normelor, obiectivelor, cerințelor de control;
- măsurarea rezultatelor din activitatea controlată;

- determinarea abaterilor de la normele de referință stabilite;
- interdependența abaterilor respective, a efectelor directe și indirecte ale acestora, precum și explicarea cauzelor, a factorilor care au favorizat aceste abateri;
- emiterea de aprecieri și stabilirea de măsuri în legătură cu personalul a cărui activitate s-a controlat;
- precizarea măsurilor corective ce urmează a se lua de către întreprindere pentru a se evita repetarea abaterilor constatate, măsuri care vor forma obiectul diferitelor activități presupuse de exercitarea celorlalte funcții ale conducerii.

6.2. Relațiile în interiorul firmei

Procesul decizional în interiorul firmei este total sub controlul factorilor de decizie. Din momentul stabilirii coordonatelor inițiale ale afacerii, deciziile tuturor factorilor interesați sunt subordonate obiectivului de funcționare și creștere a afacerii.

Sub aspect tehnologic: în general înființarea unei afaceri începe cu ceea ce știi să faci. De regulă afacerile în România pornesc pe o activitate în care întreprinzătorul dispune de cunoștințele necesare realizării unui produs sau serviciu. Se răspunde la întrebările: ce faci?, de ce faci?, cum faci?, cu ce faci?, unde faci?, cui vinzi? Dezvoltarea acestor aspecte se face pe fiecare specific de afacere. Cele mai multe aspecte se referă la verbul „a face”, dar nu lipsește din ecuație verbul „a vinde” care marchează utilitatea și finalitatea activităților.

Sub aspectul resurselor umane: aici trebuie să se răspundă la întrebarea: cu cine faci? Relația întreprinzătorului (managerului) cu angajații este deosebit de complexă. De la angajați se cere performanță: productivitate, calitate, perfecționarea produselor/serviciilor, idei noi, soluții tehnice și de vânzare a produselor/serviciilor. Numai așa se asigură obținerea profitului. În schimb angajații cer: respect, considerație, poziție/imagie, salariu. Managementul motivării poate deveni pârghia cea mai spectaculoasă în dezvoltarea unei afaceri.

Perfecționarea profesională este deosebit de importantă pe tot parcursul ciclului afacerii: la început salariatul vine cu cunoștințe dobândite în școală și învață de la întreprinzător și de la ceilalți membri ai colectivului. Pe parcurs este necesară actualizarea cunoștințelor pentru că nivelul tehnologic al mediului de afaceri evoluează. Apar noi echipamente, noi cunoștințe, noi instrumente, noi metode, noi concepte. Alături de infuzia necesară de specialiști nou angajați, este necesară perfecționarea profesională a celor deja angajați din cel puțin două motive: pe de o parte ei au participat la etapele de construire și dezvoltare a conceptului de produs/serviciu și sunt utili în perfecționarea acestuia; pe de altă parte, ei au generat drepturi de autor în definirea produsului/serviciului și nu este etic să fie îndepărtați ușor. Dar, afacerile sunt afaceri și, dacă salariatul nu se adaptează la exigențele tot mai mari ale activității firmei, el trebuie îndepărtat chiar înainte de a „contamina” spiritul de muncă al colectivului.

Comunicarea în cadrul colectivului este importantă pentru ca fiecare salariat să înțeleagă în mod clar ce i se cere în cadrul firmei.

Baza de desfășurare a activității unui salariat se formează din:

- organigrama firmei
- fișa postului
- regulamentul de organizare și funcționare

Sub aspectul politicilor. Politicile apar pe parcursul creșterii afacerii când complexitatea activității impune diferite prioritizări. Ele premerg stabilirii unei strategii și apoi se integrează în aceasta. De aceea considerăm util să o abordăm și separat. Este vorba de politicile în interiorul firmei. Ele pot fi delimitate astfel:

- politici financiare legate de ciclurile bani – marfă – bani, evoluția fondului de salarii, reinvestirea profitului.
- politici de personal: evaluare, (re)calificare, angajare, motivare
- politici de marketing și vânzări: promovare, rețele comerciale, discount-uri
- politici de inovare: dezvoltarea spiritului creator pentru diversificarea și înnoirea produselor și serviciilor, înnoirea echipamentelor

6.3. Relații cu exteriorul firmei

6.3.1. Relația cu mediul concurențial

Relația cu piața este cea mai importantă pentru o afacere. Piața reprezintă mediul înconjurător în care evoluează aceasta. Aici se întâlnesc cei mai importanți actori: beneficiarii, furnizorii și, mai ales, concurenții.

Este o regulă obligatorie pentru ca o afacere să fie competitivă, să fie orientată cu fața spre piață. Trebuie urmărite toate elementele de evoluție pentru a ne asigura un „confort” al afacerii noastre cel puțin pe fiecare ciclu „bani – marfă – bani”.

Toate planificările strategice pe care le facem trebuie să includă analize de risc pentru identificarea oricărui element care ne amenință afacerea și pentru a pregăti soluții de evitare sau de diminuare a costurilor atunci când se manifestă.

Descrierea pieței și a dinamicii acesteia a fost făcută de Michael Porter care a creat și descris *modelul celor cinci forțe concurențiale*. Este definit sectorul de activitate în care un grup de firme (și firma noastră) pun pe piață produse/servicii care pot fi ușor substituite unul altuia. Cele cinci forțe concurențiale sunt:

- amenințarea noilor concurenți
- amenințarea produselor contrafăcute
- puterea de negociere a furnizorilor
- puterea de negociere a cumpărătorilor
- gradul de rivalitate între concurenții existenți.

Ele vor fi descrise în continuare în context.

„Partenerii” oricărei afaceri sunt: furnizorii, beneficiarii, concurenții.

Furnizorii există în orice afacere pe tot lanțul pe ciclul de produs de la resurse la reintegrarea în natură a bunurilor și serviciilor post-utilizare. Ei condiționează calitatea și costurile produselor / serviciilor noastre. Avem nevoie de la furnizori de elemente tangibile (materii prime, materiale, echipamente, instrumente etc.) și intangibile (soft, consultanță, cunoștințe, know-how, informații). De nivelul lor calitativ și cantitativ disponibil depinde și amploarea afacerii noastre.

Atunci când demarăm o afacere sau când intenționăm să o dezvoltăm trebuie să ne asigurăm

că, la capacitatea de producție pe care o dorim, avem acces la furniturile necesare la nivelul de exigență impus pe de o parte de tehnologie și, pe de altă parte, de calitatea produselor și serviciilor noastre impusă de exigențele pieței.

Furnizorii pot fi interni (din țară), sau externi (de pe piața internațională). Nu este neapărat necesar ca aceștia să fie producători. De obicei, aici este locul de manifestare a intermediarilor. Trebuie manifestată o mare atenție în manevrarea relațiilor cu furnizorii, în negocieri, contractări, achiziții, plăți, garanții etc. De asemenea, eșalonarea furnizării este importantă pentru a se evita imobilizarea unor resurse financiare pe aprovizionare, stocarea materiilor prime, riscul de depreciere fizică și morală în timp etc.

Furnizorii acționează și ei pe o piață concurențială și alegerea lor este importantă pentru o serie de facilități care pot rezulta la negocieri: calitate, performanță, ritm și termen de livrare, preț, garanții, servicii post-vânzare etc.

Puterea de negociere a furnizorilor - a treia din cele cinci forțe concurențiale descrise de M. Porter.

Se pot manifesta următoarele situații:

- există mulți cumpărători și puțini furnizori dominanți în sector
- produsele nu sunt diferențiate și au valoare mare
- furnizorii amenință să se integreze „înainte” în sector
- cumpărătorii nu amenință să se integreze „înapoi” în furnizare
- sectorul nu este un grup cheie de clienți pentru furnizori

Fiecare dintre aceste situații trebuie luate în considerare în managementul afacerii pentru stabilirea strategiei, programelor de acțiune și politicilor proprii.

Beneficiarii sunt cumpărătorii bunurilor sau serviciilor pe care le furnizăm pe piață. Ei creează cererea în sector.

În general, de studiul beneficiarilor se ocupă domeniul marketing. În managementul afacerilor este important accesul la informații privind nevoile consumatorilor, exigențele lor, tendințele pentru viitorul apropiat sau mai depărtat pentru planificarea acțiunilor de investiții și modernizare.

Este necesar să se facă distincție între nevoile cumpărătorului și motivarea cumpărării. Este locul de manifestare a concurenților indirecti, problemă pe care o vom relua mai târziu.

Puterea de negociere a cumpărătorilor - a patra din cele cinci forțe concurențiale descrise de M. Porter.

Se pot manifesta și aici următoarele situații:

- există puțini cumpărători dominanți și mulți furnizori în sector
- produsele sunt standardizate
- cumpărătorii amenință să se integreze „înapoi” în sector
- furnizorii nu amenință să se integreze „înainte” în sectorul cumpărătorului
- sectorul nu este un grup cheie de furnizori pentru cumpărători

Clienții reprezintă un segment decisiv în dezvoltarea afacerii pentru că ei închid ciclul „bani – marfă – bani” și asigură profitul firmei. De asemenea, cumpărătorii determină și valoarea adăugată

a produsului / serviciului. Deosebirea între profit și valoarea adăugată constă în faptul că primul este un termen financiar, iar al doilea este un termen economic.

Valoarea adăugată este acel element care determină pe cumpărător să achiziționeze produsul / serviciul după utilitate și satisfacția utilizării, chiar dacă este mai scump. Se vorbește despre valoare adăugată numai pentru produsele / serviciile efectiv vândute: numai piața poate confirma nivelul acesteia. Pentru producția stocată acest termen este impropriu.

Concurenții reprezintă un grup mai complex de actori de pe piață.

În general, un produs / serviciu se realizează dacă el satisface o nevoie. Practic, produsul / serviciul reprezintă o soluție pentru satisfacerea acelei nevoi identificate. Dar, de cele mai multe ori, ea nu este singura. Se creează o diversitate de produse / servicii care includ soluții, materii prime și materiale, manoperă, alte costuri. La acestea se adaugă o parte invizibilă, care, de fapt, vinde produsul / serviciul și care este dată de utilitatea și funcționalitatea sa.

Concurenții sunt furnizorii de produse / servicii, asemănătoare sau nu, care satisfac aceleași nevoi. De aceea este necesar să se diferențieze concurenții direcți de concurenții indirecti:

- concurenții direcți pun pe piață produse asemănătoare. De exemplu, în turism pensiunile, hotelurile și motelurile sunt concurenți direcți.

- concurenții indirecti pun pe piață produse care satisfac aceeași nevoie. De exemplu, un restaurant și un cinematograful sunt concurenți indirecti pe piața de divertisment.

Piața reprezintă un război permanent pentru firmă. Ținta o constituie captarea interesului cumpărătorului și decizia acestuia de a achiziționa produsele/serviciile noastre și nu pe ale concurenței.

În planul concurenței se manifestă celelalte forțe identificate de Porter:

- *Amenințarea intrării noilor concurenți.* Aceștia schimbă dinamica pieței prin soluții noi, prețuri mai atractive, un volum mai mare de produse/servicii, o utilitate mai subtilă. Efectul intrării noilor veniți creează un dezechilibru pentru firma noastră deoarece ne trebuie timp să îi studiem și să construim soluții de a-i contracara. Acest timp este folosit extrem de eficient de firma nouă pentru a cuceri piața și a ne lua clienții. Există o serie de bariere legate de efortul investițional care pot diminua fenomenul. Aceste bariere sunt:

- economiile de scară (exemplu construcții nave, restaurante)
- cerințe de capital / investiții
- costurile de schimbare a clienților
- acces la canale de distribuție
- represalii din partea concurenților existenți

- *Amenințarea produselor substitut:* aceste produse imită produsele/serviciile autentice, au prețuri mult mai coborâte și se adresează segmentelor de cumpărători mai puțin exigenți. Aceasta are efecte asupra elasticității prețurilor, a profitabilității.

Elementele care pot influența poziționarea pe piață a produselor substitut sunt:

- disponibilitatea cumpărătorilor de a le achiziționa
- raportul între preț și performanță comparativ cu al produselor / serviciilor autentice
- costul trecerii la produse substitut

Se încetățenește și la noi deviza „sunt prea sărac ca să-mi permit să cumpăr un lucru ieftin”.

Atunci când se face un studiu de piață și se stabilește un plan de acțiune se face o evaluare a stării pieței la un moment de referință (cu furnizori, beneficiari, concurenți) și se construiesc scenarii care urmează să fie puse în practică. Aceste scenarii au o componentă optimistă, o componentă pesimistă, o componentă realistă și o analiză de risc cu secvențe de scenarii alternative. Valabilitatea unui astfel de plan este foarte redusă în timp. Oricând apar evenimente care schimbă total situația care impune să se facă o nouă evaluare și un nou plan.

Competiția, în forma ei cea mai corectă (ideală) ține seama de aceste elemente și creează instrumente strategice și de decizie adecvate.

6.3.2. Relația cu furnizorii

Furnizorii asigură firmei materii prime, materiale, utilități, servicii etc.

Există câteva reguli care trebuie respectate în relația cu furnizorii:

- co-interesare reciprocă prin prețul negociat, ritmicitatea furnizărilor, calitatea produselor și serviciilor, imaginea promovată a furnizorului;
- respectarea nivelului prețului rezultat al raportului forțelor de negociere;
- integrare verticală în amonte (dacă produsele preluate sunt adoptate în producție proprie) furnizorii devin concurenți și trebuie păstrată o relație bună cu ei. Este necesară respectarea legislației în domeniul proprietății industriale în cazul integrării verticale în amonte;
- dacă se renunță la o achiziție, anunțul trebuie transmis în timp util pentru a da posibilitatea furnizorului să găsească alt client pentru produsele respective;
- respectarea termenelor de plată pentru produsele și serviciile furnizate, confirm contractului; se recomandă ca incapacitatea temporară de plată să fie negociată și compensată cu diferite facilități;
- integrarea verticală în aval este un risc potențial și trebuie tratată cu atenție în ceea ce privește informațiile transmise furnizorilor despre produsul sau serviciul livrat, care pot ajunge la concurență;
- nu se recomandă schimbarea frecventă a furnizorilor;
- în aplicarea politicilor de schimbare a gamei sortimentale de produse este necesar un echilibru între promovare și punerea în gardă a furnizorilor.

6.3.3. Relația cu clienții

Clienții sunt persoane fizice și juridice care preiau produsele și serviciile firmei pentru consum propriu sau într-un lanț complex (distribuție, vânzare etc.).

Clientul este persoana cea mai importantă în existența unei firme. Nu există producție de bunuri sau servicii fără a exista consumatori.

Există și aici un pachet de reguli care se recomandă a fi respectate:

- proiectarea produselor include proiectarea pieței: nevoi reale, funcțiuni necesare, exigențe în utilizare. Aceasta este valabilă atât pentru clienții direcți sau existenți pe lanț;
- schimbările operate pe produs sau serviciu trebuie testate pe piață pentru a se verifica concordanța cu nevoile și exigențele clienților;

- nevoile clienților și puterea lor de cumpărare determină schimbări ale produselor sau serviciilor pentru concordanță cu prețurile posibile pe piață;
- odată cu produsul sau serviciul se transmit spre consumator și informațiile necesare despre produs (funcționalitate, valabilitate, exploatare), dar și imaginea firmei;
- este necesară tratarea cu atenție a riscului integrării verticale în aval (preluarea în fabricație de către client sau entități indirecte). Trebuie acoperite elementele de proprietate industrială brevet, marcă etc.
- este în responsabilitatea producătorului să asigure integritatea fizică și psihică a consumatorului.

Un rol important în strategia firmei îl constituie clienții potențiali. Pentru atragerea lor trebuie cunoscute următoarele aspecte:

- studierea nevoilor, exigențelor, capacității de cumpărare, aspirațiilor, preferințelor și construirea de soluții pentru furnizarea unor alternative favorabile
- construirea unei imagini de seriozitate și corectitudine: respectarea termenilor contractuali, menținerea unui echilibru în negocieri privind avantaje reciproce
- informare corectă și completă privind gama de produse și calitățile lor funcționale, politicile de piață etc.
- politici de promovare insistentă prin toate canalele de comunicare.

6.3.4. Relațiile publice

Orice firmă trebuie să cultive o relație cu publicul chiar dacă nu este beneficiarul produselor și serviciilor sale. În această ecuație intră marele public, mass media, administrația publică locală, organizațiile neguvernamentale.

Notorietatea firmei, brandul, imaginea pe plan local și național sunt elemente care sprijină politicile de marketing și de dezvoltare. De asemenea, ele constituie un catalizator în atragerea de noi clienți.

Pentru o bună prezență în societate se fac câteva recomandări:

- *relația cu mass media*
 - controlarea fluxului de informații (echilibru între transparență și opacitate); datele cu caracter confidențial nu sunt accesibile pentru media;
 - furnizarea de informații adevărate;
 - promovarea unor relații personale între management și media;
 - promovarea unei imagini pozitive;
 - pregătirea și exersarea unor scenarii pentru gestionarea situațiilor de criză;
 - evitarea apariției și alimentării zvonurilor care pot prejudicia eronat imaginea firmei.
- *relația cu administrația publică*
 - firma nu poate fi un vector politic, aceasta ar risca să-i afecteze imaginea;
 - în calitate de contribuabil poate solicita informații cu privire la destinația fondurilor achitate;
 - egalitate în respectarea legilor țării;
 - lobby-ul, sponsorizarea, mecenatul se fac cu respectarea legii și nu pot genera capital politic;

- imaginea firmei în fața publicului este mai importantă decât în fața politicienilor.
- *relația cu publicul*
 - firma trebuie să-și construiască o notorietate în fața publicului care include: aspectul clădirilor, respectul față de oameni, respectul față de mediu, implicațiile de ordin social (sponsorizări, relațiile cu media, relațiile cu factorii politici, relația cu administrația publică);
 - firma poate face sondaje pentru evaluarea imaginii sale în fața publicului;
 - notorietatea ajută firma să cucerească noi piețe și noi clienți, să acceseze credite și alte fonduri, să angajeze personal performant și motivant.
- *relația cu societatea civilă*
 - ONG-urile pot fi clienți, furnizori, subcontractanți, parteneri;
 - pot fi făcute sponsorizări și alte acțiuni caritabile ONG-urilor;
 - în relația cu ONG-urile trebuie manifestată deplină transparență.

6.4. Relația cu statul

Relația cu statul are o serie de elemente determinate pentru existența și funcționarea unei firme.

Statul stabilește cadrul legal de organizare și funcționare a unei firme (cadrul juridic, relații de autoritate, relații de muncă, patrimoniu, proprietate, repartizarea rezultatelor) și a relaționării acesteia cu piața (codul comercial).

Statul stabilește o politică de dezvoltare economică prin crearea unor instrumente adecvate de stimulare: scutiri de taxe, promovare internațională (acorduri economice), garanții, acces la resurse etc.

Statul creează un sistem de taxe și impozite prin care se constituie principalele surse bugetare: impozite pe salarii, taxa pe valoarea adăugată, impozite pe clădiri etc. (codul fiscal).

Statul dispune de un mecanism de susținere a mediului de afaceri prin investiții și alte instrumente de sprijin nerambursabil pe anumite segmente (dezvoltarea unor sectoare generatoare de valoare adăugată, accesarea unor surse de materii prime locale, sectorul energetic, angajarea șomerilor și a unor categorii defavorizate – șomeri, tineri absolvenți, femei, persoane cu dizabilități etc.).

Statul reglementează o serie de restricții privind limitarea unor activități cu grad ridicat de risc social sau ecologic.

Reacțiile firmelor în raport cu statul sunt dintre cele mai diverse, de la conformism și corectitudine legală la evaziune și ignorare. Desigur, există instrumente de coerciție care identifică și amendează astfel de comportament.

6.5. Relația cu băncile

Băncile constituie un instrument de stimulare a dezvoltării economice deoarece pot pune la dispoziția unei afaceri resursele necesare desfășurării activităților pe termen mediu și lung. Am văzut că procesul de producție implică mobilizarea unor importante resurse în avans față de momentul încasării veniturilor din vânzare. Dacă firma nu are aceste resurse, le poate accesa de

la bănci, bineînțeles prin asumarea unor costuri.

Instrumentul creditării este deosebit de important în economiile țărilor dezvoltate bazate pe competitivitate. Acolo performanțele produselor și serviciilor sunt foarte ridicate și generează un nivel ridicat al valorii adăugate care poate acoperi atât obligațiile către stat, așteptările proprietarilor, cât și costurile creditării.

Pentru economia românească acest instrument se aplică pe o balanță destul de dezechilibrată. Specificul producției preponderent tradiționalist și cu o rată redusă de modernizare, excelează în performanță și valoare adăugată. De cealaltă parte, băncile au un standard ridicat de funcționare (majoritatea fiind bănci internaționale). Apelarea la credite se face în principal pe bază de garanții și mai puțin pe baza solidității unui plan de afaceri. Așa se face că, foarte mulți întreprinzători care apelează la credite, se confruntă cu adevărate drame în achitarea ratelor și dobânzilor în timp ce băncile raportează frecvent profituri de peste 25%.

Totuși, fiecare firmă trebuie să aibă cel puțin un cont în bancă prin care se derulează principalele operații financiare. Ea este practic obligată să achite comisioane impuse și nu negociate.

Dincolo de aceste neajunsuri, banca se constituie într-un partener important al afacerii, un garant al legalității operațiunilor și un factor de control.

Atunci când firma are relații cu statul (comenzi, contracte, achitare de taxe și impozite) plățile se fac prin Trezorerie.

6.6. Parteneriate în afaceri

6.6.1. Factorii interesați

O firmă funcționează într-un sistem de care este influențată și pe care îl influențează. De aceea orice întreprinzător (manager) trebuie să-i cunoască și să caute toate modalitățile de a beneficia de pe urma acestor interacțiuni. O serie de factori interesați creează premisele unor parteneriate. Cine sunt interesați ca firma să meargă bine?

Statul

Primește taxe și impozite, plasează forța de muncă activă, asigură satisfacerea nevoilor cetățenilor săi.

Asigură cadrul legal de funcționare

Promovează interesele firmelor pe piețe internaționale (acorduri comerciale, garantarea plăților)

Sprrijină dezvoltarea mediului de afaceri prin programe de finanțare

Facilitează accesul firmelor la credite (prin fonduri de garantare)

Furnizori

Plasează produsele și serviciile pe care le comercializează

Bănci

Plasează credite financiare pentru dezvoltare pe baza cărora încasează dobânzi și comisioane.

Clienți

Beneficiază de utilitatea produselor și serviciilor

Firme cu domenii de activitate înrudite

Se pot asocia în realizarea unor obiective comerciale comune: produse, servicii cu grad ridicat de complexitate, produse noi, comenzi laborioase

Se pot asocia în clusteri pentru aplicarea unor modele economice competitive de mare performanță.

6.6.2. Parteneri financiari

Partenerii în afaceri sunt de asemenea factori interesați care dispun de resurse și pot contribui la dezvoltarea unei afaceri, contra unor beneficii proporționale.

Investitorii sunt persoane fizice și juridice care își manifestă dorința de a plasa capital într-o societate. Relațiile între firmă și investitori demarează prin negocieri în care se face o evaluare a afacerii și a potențialului de dezvoltare, se face o propunere de finanțare și apoi se construiește un plan de afaceri care trebuie să asigure recuperarea investiției împreună cu un beneficiu.

S-a constituit o categorie specială de investitori de capital de risc, numiți business angels dispuși să investească în afaceri profitabile pentru performanță de competitivitate. În conjunctură cu factori interni și externi favorabili pot avea loc salturi spectaculoase ale unor afaceri pe piață. Bineînțeles, în aceste cazuri întreprinzătorul pierde controlul asupra afacerii sale, regulile de funcționare ale firmei fiind dictate de performanța impusă.

Premisele de plecare sunt buna credință și regulile de confidențialitate. Interesele sunt numai de natură financiară.

6.6.3. Parteneri tehnologici

Există pe piață produse și servicii care nu pot fi realizate de o singură firmă deoarece necesită mobilizarea unor resurse peste posibilitățile acesteia, datorită următoarelor aspecte: specializării, dotării, complexității, accesibilității. În acest caz se constituie parteneriate tehnologice în care mai multe firme se asociază pentru realizarea de subansamble, componente și alte elemente funcționale.

Fiecare partener participă, pe bază de competiție și competitivitate și nu are voie să facă compromisuri în ceea ce privește calitatea, cantitatea, ritmul de livrare.

6.6.4. Relația cu mediul înconjurător

Acest element devine din ce în ce mai important pentru orice afacere. Nu există nici o activitate umană fără a fi afectat mediul înconjurător.

Ciclul de viață al produselor parcurge 7 pași: exploatarea materiilor prime, rafinarea, transportul, producția de bunuri, utilizare, întreținere, integrare post-utilizare. Fiecare fază produce deșeuri care se cer gestionate.

Trăim într-o eră a energiei, în care petrolul, cărbunele, gazele naturale joacă un rol esențial.

Ele produc energie prin ardere și degajă CO₂ care tinde să dezechilibreze compoziția aerului și de aici consecințe catastrofale la scară planeteară.

Fiecare firmă este chemată și constrânsă să facă eforturi pentru a diminua emisiile de deșeuri și gaze cu efect de seră. În plus, există proceduri în ceea ce privește modul în care se gestionează emisiile de deșeuri solide, lichide, gazoase: colectare selectivă, relația cu sistemul de management integrat al deșeurilor, epurarea apelor poluate, emisiile de suspensii, gaze de ardere etc.

6.7. Resurse umane, relații inter-umane

În managementul modern salariații sunt priviți mai degrabă ca resurse în care trebuie investit decât ca generatori de costuri. În acest context, managementul resurselor umane are și o componentă strategică, cu contribuție importantă la îndeplinirea obiectivelor afacerii.

Astfel, se urmăresc cel puțin 3 obiective în ceea ce privește forța de muncă:

- atragere: planificare, previziune, analiza posturilor, recrutare și selecție
- menținere: contractare, motivare, salariu, recunoaștere, contracararea influențelor externe
- dezvoltare: training, evaluare, promovare

Acest domeniu necesită profesioniști care știu să facă evaluări, planificări, negocieri.

În fazele de început ale afacerii această componentă nu pare semnificativă, pentru că întreprinzătorul controlează aproape toate componentele afacerii. Mai târziu, când afacerea crește și este necesară angajarea de personal calificat, este nevoie de apelarea la aceste atribute ale recrutării și angajării.

Angajarea unei persoane pe un post presupune parcurgerea unor pași:

- planificarea: stabilirea nevoii postului ca volum de activitate, calificarea necesară, performanța necesară, nivelul aproximativ de salarizare disponibil, pregătirea unui climat favorabil.
- selecția: stabilirea celor mai potriviți candidați dintre cei care își manifestă interesul
- plasarea: compatibilizarea între atributele persoanelor selectate (calificare, cunoștințe, abilități, talent, interes, motivare) și exigențele postului care trebuie ocupat.

În acest mod se asigură efectele pozitive ale intrării fiecărui nou angajat în colectiv și integrarea lui în interesul dezvoltării afacerii.

Elementele care se evaluează la un viitor angajat sunt: calificarea, cunoștințele, abilitățile. În plan secund se iau în considerare personalitatea, interesele, preferințele. De fapt, se ține seama de complexitatea personalității sale care asigură participarea sa voluntară la activitățile firmei conform sarcinilor atribuite.

Procedurile de angajare actuale prevăd următoarea abordare. Persoana care solicită un loc de muncă explorează ofertele de ocupare furnizate de diferite firme. El întocmește un dosar care conține copii după actele de identitate și actele de studii, precum și un curriculum vitae. Acesta conține: date de identificare, programe de formare urmate, locuri de muncă anterioare, realizări deosebite, abilități dobândite, calități profesionale și umane. Dacă se manifestă interes între potențialul angajator și potențialul angajat se stabilește o întâlnire în care se derulează un interviu, un dialog de informare, de acomodare, de identificare a elementelor de interes dincolo de informațiile scrise. Urmează întocmirea formelor de angajare, pentru cei norocoși, și o perioadă de

probă.

Din partea angajatorului se cere un tratament demn, corect fără a se face rabat de la exigențele activității desfășurate, un salariu acceptabil împreună cu diferite forme de stimulare și motivare. Din partea angajatului se cere îndeplinirea cu conștiinciozitate a sarcinilor, loialitate, punctualitate și respect.

Pe parcursul desfășurării activității în cadrul firmei, un întreprinzător care se respectă organizează și urmărește activitatea de evaluare periodică a resurselor umane pentru a optimiza randamentul activității fiecărui angajat în funcție de competențe, conștiinciozitate, rezultatele muncii.

Politicile de angajare trebuie să urmeze strategia de dezvoltare a firmei, constituirea și redefinirea periodică a organigramei, diferite evaluări.

În termeni de fluctuații de personal, așa cum se manifestă în prezent pe piața muncii, trebuie luată în considerare policalificarea și suplinirea muncii în cadrul colectivelor, pentru a nu se rămâne fără forță de muncă calificată în cazul unor încetări neprevăzute a relațiilor de muncă cu persoane care au rol cheie în diferite sectoare. Disciplina salariaților este un element important în ecuația competitivității.

6.8. Procesul decizional

Luarea unei decizii în managementul firmei este un proces care implică importante consecințe. De aceea este necesară o analiză a elementelor disponibile pentru a se obține maximum de efecte pozitive și minimum de efecte negative.

Analiza se face pe următoarele criterii:

- a. Aplicabilitate: dacă varianta ce va fi adoptată corespunde cerințelor
- b. Fezabilitate: ce resurse (materiale, umane, financiare, informaționale și de timp) sunt necesare, ce fel de sprijin implică, ce bariere trebuie depășite, dacă firma susține soluția.
- c. Care sunt avantajele și dezavantajele aplicării soluției?

Se va construi un set de întrebări:

- ce efecte secundare va avea soluția după aplicare asupra persoanelor, bunurilor, organizației?
- ce efecte va avea soluția asupra resurselor firmei?
- avantajele rezultă de la sine sau trebuie „ajutate”?
- dezavantajele sunt inevitabile sau pot fi atenuate?
- care este rezultanta comparării avantajelor cu dezavantajele?
- cum se compară avantajele și dezavantajele soluției luate în studiu cu ale altor soluții alternative.

d. Riscurile

O soluție nouă implică un grad de risc. Este necesară o analiză a riscurilor pe care le implică adoptarea sau neadoptarea unei soluții.

e. Oportunitatea

O soluție poate fi adoptată pentru rezolvarea unei situații de criză sau pentru pregătirea pentru confruntarea cu o astfel de situație. Ea interacționează în primul rând cu valorile firmei.

f. Analiza alternativelor

Există mai multe instrumente de analiză a alternativelor în luarea unei decizii

f1. Harta T se folosește pentru compararea argumentelor pro și contra.

Soluție	
Argumente Pro	Argumente Contra

f2. Matricea decizională compară mai multe soluții simultan

f3. Analiza SWOT permite cântărirea punctelor tari și a punctelor slabe cu luarea în considerare a oportunităților și riscurilor

Puncte tari	Puncte slabe
Oportunități	Riscuri

Nu orice decizie implică parcurgerea acestor pași. Totuși, este foarte important ca la luarea deciziei să se facă un exercițiu de evaluare a implicațiilor imediate și pe termen lung.

7. TEHNICI DE NEGOCIERE

7.1. **Negocierea ca formă de comunicare**

Negocierea este o realitate a vieții. Se spune că, de regulă, în viață nu obții ceea ce meriți, ci ceea ce negociezi. La locul de muncă negociați în permanență, negociați în afaceri. Negociați un conflict cu un partener, negociați clauzele unui contract cu un beneficiar, o dispută cu autoritățile locale. Atunci când vă "luptați" pentru resurse, când trebuie să luați o decizie de așa manieră încât să asigurați implementarea ei sau când rezolvați conflicte și influențați comportamente, rezultatul depinde de abilitatea Dvs de negociator.

Atingerea unui acord atunci când există și interese ale părților care, cel puțin aparent, vin în contradicție, poate fi abordată la moduri aflate între două extreme:

- Într-una din extreme se află competiția pentru a obține cât mai mult pe seama celuilalt (modul clasic în care unul trebuie să piardă pentru ca celălalt să câștige) - procesul este acela de negociere a pozițiilor

- În cealaltă extremă, extrema principială (se urmărește obținerea unui acord înțelept care să asigure că toți să câștige cât mai mult posibil în urma negocierii) - procesul este de negociere pe bază de principii (negociere principială).

În mod instinctiv oamenii vor adopta prima variantă care presupune un "joc" de atac – apărare – atac, joc din care relația dintre interlocutori se va deteriora. Nu trebuie însă neglijat faptul că relațiile de comunicare pozitive sunt condiția necesară pentru reușită. Dacă negocierea directă, față

În față nu este posibilă sub nici o formă, mai există alte două alternative pentru a ajunge la un acord, medierea și arbitrarea, care presupun implicarea unei “a treia părți”. Aceasta fie ajută la obținerea acordului, ca și în cazul medierii, fie impune acordul (o soluție), cazul arbitrajului.

Negocierea, de altfel ca orice altă formă de comunicare, poate fi considerată ca fiind competentă dacă:

1. Este **eficace** - **produce un acord înțelept**, un acord care: satisface interesele legitime ale părților în măsura posibilului; rezolvă interesele conflictuale în mod echitabil; este durabil; ia în considerare și interesele grupului, comunității, societății.
2. Este **eficientă** - **minimizează costurile umane** (efort, timp), **materiale și financiare** implicate în procesul de negociere eficace.

Prin modul de desfășurare și prin soluțiile la care se ajunge **îmbunătățește** (sau, cel puțin, nu deteriorează) **relațiile** dintre părțile care negociază. Negocierea competentă presupune un anumit **mod de a gândi**, focalizat asupra beneficiului mutual, asupra unor soluții reciproc avantajoase. Oamenii diferă între ei din punct de vedere psiho-social, deci vor diferi și ca interese, nevoi, dorințe, scopuri, ambiții. Negocierea ca formă specifică de comunicare este necesară tocmai pentru a se putea ajunge la un acord înțelept în condițiile existenței acestor diferențe.

Asertivitatea ca atitudine în negociere și vânzări

Asertivitatea ca atitudine în negociere și vânzări este aceea care poate conduce la acorduri înțelepte și relații productive de durată. A fi asertiv înseamnă să acționezi pe principiul respectării reciproce a drepturilor și valorilor umane. Comportamentele de comunicare trebuie să aibă la bază atitudinea asertivă.

Asertivitatea este atitudinea potrivită pentru a face față situațiilor care: produc anxietate, reclamă solicitarea unor schimbări de comportamente, presupun refuzul unor solicitări nerezonabile. Vă ajută să cereți ceea ce doriți într-un mod direct, deliberat și onest, care să exprime încrederea în sine, fără ca acestea să pară abuzive sau nepotrivite; să vă exprimați gândurilor și sentimentelor atunci când doriți să obțineți ceva, într-un mod adecvat; să faceți față unui comportament agresiv fără a deveni agresiv.

Comportamentul neasertiv

Comportamentul neasertiv – NA (pasiv) constă în evitare sau acomodare la solicitările interlocutorului fără a-ți susține propriile drepturi. Originea acestui comportament se află în faptul că vrem să fim plăcuți, că adeseori confundăm politețea sau dorința de a fi util cu celuilalt.

Alte motive mai pot fi: teama de consecințe neplăcute, perceperea celorlalți sau a situațiilor ca reprezentând o amenințare, nu ne dăm seama de dreptul la asertivitate, nu gândim rațional (corect) despre noi înșine, confundăm asertivitatea cu agresivitatea pe care dorim să o evităm, nu avem formată deprinderea de a fi asertiv.

Comportamentul tipic este: nu ne susținem drepturile sau o facem într-un mod ușor de trecut cu vederea; ne exprimăm nevoile, dorințele, opiniile, sentimentele și crezurile într-un mod nesigur,

defensiv, neîncrezător, sau nu le exprimăm deloc; tindem să negăm importanța lucrurilor care ni se întâmplă, sau adoptăm atitudinea "nu este treaba mea".

Comportamentul agresiv

Oamenii agresivi pretind, sunt duri, nepoliticoși, insistenți, folosesc orice mijloc de a obține ceea ce doresc, chiar și înșelăciunea. Încalcă drepturile celorlalți fără scrupule. Originea acestui fel de comportament se află în aceea că percepem situațiile sau oamenii ca fiind o amenințare pentru noi și credem că agresiunea este cea mai bună soluție.

Alte cauze posibile: anterior am adoptat un comportament NA iar acum am "căzut" în extrema cealaltă; reacție exagerată datorită experiențelor anterioare; nu avem deprinderea de a fi asertivi. Comportamentele caracteristice ale unei persoane agresive sunt: își apără drepturile într-un astfel de mod încât violează drepturile celui alt; ignoră sau minimizează importanța nevoilor, dorințelor, părerilor, sentimentelor, crezurilor, celui alt; își exprimă nevoile, drepturile, opiniile (oneste sau nu) într-un mod neadecvat.

Comportamentul asertiv - AS

Persoanele asertive au încredere de sine, gândesc pozitiv, nu se lasă intimidat și nu lasă pe alții să le controleze viața. Tranzacționează de pe poziția de adult, proiectează o imagine pozitivă, încrezătoare, prietenoasă și onestă. Câștigă respectul celorlalți.

Comportamentul asertiv permite individului să fie onest din punct de vedere emoțional, să trateze direct, deschis și corect, cu ceilalți. Comportamentul neverbal este caracterizat prin: expresie pozitivă, relaxată, zâmbet, contact intermitent al privirii, voce caldă, plăcută, poziție dreaptă, atentă.

Comportamentul asertiv oferă cea mai bună șansă de a rezolva o situație conflictuală în mod satisfăcător deoarece: cresc șansele de satisfacere a nevoilor, dorințelor negociatorilor; crește încrederea în propria persoană și în ceilalți; crește responsabilitatea asupra propriului comportament; crește inițiativa și energia intelectuală pusă în scopul obiectivelor comune.

Cum să devii asertiv

Nu există un singur răspuns la întrebarea "cum să fiu asertiv" într-o anumită situație. Există însă unele linii directoare, la care ne vom referi în continuare. Onestitatea cu tine însuși și cu ceilalți este cea mai importantă componentă a asertivității. De ce nu suntem onești din punct de vedere emoțional în multe dintre cazuri? O cauză este **frica** de ce s-ar putea întâmpla. Pentru a depăși această frică, întrebați-vă ce este cel mai rău lucru ce s-ar putea întâmpla și porniți să judecați de la acest punct. Este chiar atât de înspăimântător? Dacă da, ce șanse sunt să se întâmple acest "cel mai rău caz"? Poate este mai bine să se întâmple acum decât mai târziu. Poate aflați în acest mod ceva ce nu știați înainte. Intracomunicarea vă poate ajuta să depășiți această stare.

7.2. Etapele majore ale unei negocieri

În afară de abilitățile discutate până acum, pentru a fi un bun negociator mai trebuie să știți cum să vă pregătiți în vederea negocierii, care sunt etapele constitutive ale unei negocieri, să știți cum să folosiți patru variabile importante ale negocierii (puterea, timpul, informația și contextul), să

adoptați o anumită atitudine care va determina felul negocierii, să depistați “jocurile” interlocutorului și să dispuneți Dvs. înșivă de strategii și tactici specifice care să îndrepte atmosfera negocierii spre una productivă.

Pregătirea negocierii

În vederea pregătirii pentru negociere trebuie să cunoașteți: locul și condițiile în care vor avea loc negocierile (sala, numărul de persoane, durata disponibilă/estimată etc); ce aspecte vor fi negociate (ce are importanță pentru interlocutor); ce aspecte trebuie să evitați sau că le acordați atenție specială; ce vreți Dvs, în ordinea importanței: ridicată, medie și scăzută; ce nu este negociabil (dacă nu se obține nu acceptați un acord); ce ar fi bine să obțineți și/sau vă veți strădui să realizați; la ce ați putea, eventual, renunța pentru a ajunge la o înțelegere; ce veți accepta și ce puteți spera în cel mai bun caz; ce vreți să realizați în urma negocierii; care este poziția de intrare (ce cereți la început) și de ieșire (cât acceptați) de asemenea, analizați: limitările pe care le aveți (autoritate, resurse etc); care este punctul de vedere al celeilalte părți (anticipați atitudinea lor față de Dvs, de problemele în discuție, cât de tare doresc să încheie înțelegerea); ce știți despre interlocutori (crezuri, nevoi, stiluri etc); posibile influențe din afară asupra procesului de negociere (condiții economice, legislative etc). Stabiliți un plan, o agendă de lucru. Un negociator nepregătit se va găsi în situația de **a reacționa** nu de **a acționa** în mod proactiv.

Negocierea – ritualul

Cunoașterea reciprocă (deschiderea)

Este o fază foarte importantă deoarece aflați ce vrea interlocutorul, care sunt dorințele lui (eventual și pozițiile de intrare, prioritățile) și faceți cunoscut ce vreți, care sunt dorințele Dvs. legate de negociere; aflați dacă și care din dorințe vin în contradicție.

Această fază permite cunoașterea și evaluarea reciprocă a stilurilor, limitărilor, felului de a fi al negociatorilor. Se stabilește direcția în care se va merge: se vor negocia pozițiile sau se va negocia pe bază de principii. Se determină dacă cei care negociază au autoritatea de a decide. Această fază poate deveni însă distructivă dacă se practică: întreruperile repetate ale celor care vorbesc, atacarea sau învinuirea cuiva pentru o problemă, sarcasmul și alte forme de lipsă de respect, insulte personale, provocările, modul în care se ascultă lasă de dorit. Ele pot conduce la compromiterea negocierii prin creșterea tensiunii, transformarea ei în ostilitate, deteriorarea relațiilor și chiar la blocarea negocierii.

Pentru a păstra canalele de comunicare deschise, deci negocierea posibilă: arătați și câștigați respect, respectați codul bunelor maniere, nu amenințați, ascultați, argumentați, puneți întrebări, comunicați în mod pozitiv. De exemplu: în loc de a spune “nu”, puneți o întrebare: “ce criterii ați folosit pentru...”, “care vă sunt prioritățile”, “cum ați ajuns la aceste cifre”, “ce părere aveți despre aceste aspect”. Evitați exprimarea unui dezacord, puneți o întrebare deschisă (nu realizați nimic dacă spuneți că nu are dreptate). Nu întrebați niciodată: “vorbiți serios”, “mă ascultați”, “credeți că sunt prost”, “aceasta este ultima Dvs ofertă”? Ascultați cât mai mult și vorbiți cât mai puțin. Înainte de a formula orice răspuns la o propunere mai detaliată faceți o recapitulare a propunerilor făcute de interlocutor (sau să o facă interlocutorul) subliniind implicațiile.

Prezentarea propunerilor

Propunerea, ca element de comunicare în procesul de negociere, este un mesaj care stabilește o ofertă condiționată. În mod indirect propunerea răspunde la întrebarea: ce dorințe ale interlocutorului trebuie să satisfac dacă vreau să obțin ceea ce mi-am propus.

O propunere trebuie să aibă 2 părți: condiția - ceea ce vreți să obțineți; oferta - ce ați putea oferi în schimb.

În legătură cu modul de a face propuneri vă recomandăm următoarele:

- Începeți întotdeauna cu condiția; dacă o introduceți ulterior, pot apare resentimente. Dacă se exprimă doar condiția – produce jignire; dacă se exprimă doar oferta – atunci ce veți mai ceda dacă se va exercita presiune asupra Dvs?

- În faza de propunere condiția poate fi vagă sau clară, dar oferta trebuie să fie vagă pentru a permite loc de “mișcare”. Ex. “ Dacă... aș putea lua în considerare

- Prezența propunerea după care faceți o scurtă pauză pentru a da timp de gândire și pentru formularea unor întrebări din partea interlocutorului.

- Răspundeți la o propunere cu întrebări (pentru înțelege mai bine, a afla condiții, detalii ale ofertei vagi, clarificarea ambiguităților). În nici un caz nu răspundeți cu “nu” sau “da” pentru că lăsați impresia că nu acordați suficientă atenție discuției

- Evitați să folosiți un limbaj umil sau să vă plângeți (veniți cu contra-propuneri)

- Nu considerați că propunerea interlocutorului este nenegociabilă, înainte de a verifica.

Tranzacționarea

Tranzacționarea se referă la începerea negocierii elementelor propunerii, exprimarea dezacordurilor și a conflictelor de interese, reevaluarea acestora și stabilirea unui compromis. Se pretează, de regulă, la negocierea pozițiilor. Tranzacționarea implică procesul dinamic de a oferi ceva pentru a primi ceva în schimb dar, spre deosebire de propunere, tranzacția stabilește termenii exacti pe baza cărora se va stabili acordul: interlocutorul obține ce a solicitat în condițiile puse de Dvs și Dvs obțineți ce ați solicitat în condițiile impuse de interlocutor.

Tranzacția este formată dintr-o condiție precisă și o ofertă precisă. În tranzacție nimic nu este vag. Ambele elemente trebuie să fie prezente și începeți cu condiția. Dacă oferta nu este acceptabilă, nu contraziceți ci faceți o contra-ofertă condiționată. De asemenea, vă puteți întoarce la faza de dezbateri, de propuneri, căutând zone posibile pentru renegociere. Abordați problemele negociabile ca întreg, nu le tranzacționați pe rând. Nimic să nu fie convenit până nu se ajunge la un acord asupra tuturor aspectelor, ele trebuie tratate legate între ele. Când vă aflați într-un punct mort sau vă aflați sub presiune, fiți pregătit să reluați în discuție orice element care a fost deja “stabilit”.

Realizarea acordului

Negocierea are ca scop final parafarea unui acord. Vă recomandăm următoarele, mai ales în cazul în care negocierea se pretează la negocierea pozițiilor:

- Nu continuați prea mult negocierea în speranța că veți câștiga ceva în plus, s-ar putea să pierdeți

- Încheiați în unul din următoarele moduri: cu o concesiune finală; rezumativ - amintiți concesiunile făcute de fiecare până atunci, subliniați modul benefic în care acestea au condus la un acord posibil, rezumați ce s-a convenit și cât de mult a înaintat, solicitați încheierea acordului în termeni la care s-a ajuns, sau îi propuneți; cu o amânare - rezumați ca mai sus și propuneți o întâlnire ulterioară pentru ca fiecare negociator să poată evalua avantajele încheierii unui acord; "că dacă nu..." - rezumați ca mai sus, solicitați o decizie până la o anumită dată, prezentând explicit și consecințele (pentru ambele părți) care ar decurge din neîncheierea acordului; "ori...ori" - prezentați un set de alternative și puneți pe interlocutor să aleagă.

Asigurați-vă că totul este bine înțeles de ambele părți și există acordul asupra tuturor elementelor. Definiți termenii acordului (este de preferat ca totul să se facă în scris).

Elemente de analiză strategică în negociere

Negocierea începe înainte ca părțile să se întâlnească de fapt, iar autoanaliza, analiza interlocutorului, stabilirea stilului de comunicare, formele adecvate ale mesajelor etc. sunt doar câteva din aspectele pe care negociatorul trebuie să le aibă în vedere chiar din perioada premergătoare negocierii.

Scopul și obiectivele actului de comunicare pot fi definite în urma unui proces de **negociere cu sine**, de autoanaliză a sistemului de convingeri, de valori, a presupunerilor și ideilor proprii corelate cu subiectul negocierii. Negocierea cu sine este importantă nu numai în stabilirea clară a scopului și obiectivelor comunicării ci și în sporirea capacității de autocontrol a comportamentului emoțional din timpul negocierii, a reacției la stres ori alimentează încrederea de sine și asertivitatea.

Negocierea pozițiilor are loc pe terenul marcat de trei jaloane pe care vi le stabiliți în perioada "negocierii cu sine", premergător negocierii: ceea ce ați dori să obțineți, ceea ce este rezonabil să pretindeți, minimul pe care îl puteți accepta.

Trebuie să fiți pregătit să justificați convingător ceea ce doriți să obțineți și să știți exact minimul pe care îl puteți accepta. Minimul acceptabil definește linia sub care nu vă puteți permite să coborâți și aceasta este de obicei situată în jurul liniei rezonabilului. Ceea ce este rezonabil să pretindeți este format din elemente obiective și subiective, o combinație de factori ce caracterizează situația, factori ponderați de valoarea care li se acordă de către părți.

Analiza interlocutorului

Cazul cel mai fericit este acela în care interlocutorii sunt **cooperanți**, pleacă de la interesele comune pentru a depăși interesele disjuncte și negociază pe bază de principii, caz în care comunicarea este deschisă iar perioada de pregătire a negocierii realizează cunoașterea reciprocă a negociatorilor. Dacă însă comunicatorii se află în opoziție totală de idei, interese, nevoi, puncte de vedere, și nu au nici abilitatea de a negocia pe bază de principii, această opoziție se materializează prin adoptarea unor poziții care apoi se negociază. Acest fel de oponenți sunt **adversari intelectuali** care ar putea găsi baze comune de discuție, dacă adoptă o comunicare descriptivă, faptică.

Pot exista însă și **oponenți "viscerali"** care sunt adversari emoționali. Aceștia nu se află în opoziție numai privind problemele și soluțiile lor ci și privind persoanele. Ei își dezaproabă nu numai punctele de vedere, nevoile, interesele, ci se neagă și ca indivizi. În această situație negocierea nu poate avea decât rezultate foarte proaste. Dacă vă dați seama că aveți de a face cu un oponent

emoțional va trebui să începeți prin rezolvarea problemei emoționale, să aveți multă răbdare și abilitate de negociator.

Nu pierdeți din vedere faptul că vă puteți crea oponenti "viscerali" și pe parcursul negocierii, dacă faceți greșeli majore cum este, de exemplu, aceea a știrbirii imaginii de sine a interlocutorului, a imaginii pe care acesta crede că îl au alții despre el (prestigiul public).

Cadrul negocierii

Pregătirea negocierii prezintă importanță și în contextul limbajului lucrurilor, a spațiului și timpului (locul unde are loc negocierea și aranjamentul fizic al încăperii, distanța dintre scaune, înălțimea și aranjarea lor etc). Acest cadru poate să reprezinte un factor de control în timpul negocierii. De exemplu: pentru a-l intimida pe adversar, se practică adeseori așezarea pe un scaun mai jos ca înălțime sau pe un scaun incomod; intrarea în spațiul personal (sub 1m), declanșarea unei stări emoționale care perturbă concentrarea (teamă, surpriză, confuzie), și determină pierderea controlului asupra situației.

Dacă vă întâlniți cu astfel de situații și nu puteți schimba nimic, încercați să conștientizați elementele acestui cadru și să compensați, pe diverse căi, avantajele celuilalt. De exemplu: stați în picioare când vi se oferă un scaun inadecvat, plimbați-vă prin fața adversarului, obligându-l să vă urmărească, deci impunându-i un anumit comportament.

Informația

În negocierea pozițiilor informația, indiferent de natura ei (nevoile, interesele, dorințele și constrângerile adversarului, date biografice despre el și familia apropiată, competență profesională, performanțe în muncă etc.), este o resursă importantă în negociere, mai ales atunci când nivelul de încredere reciprocă este redus.

Începeți acțiunea de strângere de informații cu mult timp înainte de negocierea propriu-zisă. Informația poate fi strânsă de la oricine îl cunoaște pe adversar sau a lucrat sau negociat cu el. O bună sursă de informații sunt concurenții lui. Puteți obține unele informații chiar de la adversar pe parcursul negocierii, dacă adoptați un stil de comunicare ce nu generează starea defensivă și nu trezește nici o bănuială. Cu cât păreți mai respectuos, mai neajutorat, mai derutat, cu atât vă creșteți șansele de a strânge informație utilă. Pentru a verifica dacă adversarul are tendința de a vă minți și doriți să-l verificați, puteți pune chiar întrebări al căror răspuns îl cunoașteți.

Indicii în legătură cu ce se "întâmplă" de partea adversarului pe parcursul discuțiilor puteți obține dacă acordați atenție mesajelor neverbale, inclusiv celor paraverbale. Interpretați-le pe grupuri de semne care sprijină aceeași informație și într-un context general. Nu vă lăsați induși în eroare de "indiciile intenționate".

Puterea

Puterea se poate defini, în contextul negocierii, drept "abilitate de a induce îndeplinirea unor lucruri...de a exercita control asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor, propriei persoane"; puterea trebuie să fie "un mijloc de transport spre o destinație" nu un scop în sine, să fie "o forță neutră" care să împingă lucrurile în direcția dorită de Dvs. Puterea de care dispuneți poate avea mai multe surse dar este dependentă și de percepția celor din jur (de cât de puternic vă percep ei că sunteți).

Sursele de putere la care puteți face apel în cadrul negocierii sunt următoarele:

- **Puterea competiției** - ori de câte ori evidențiați existența unei competiții în legătură cu ceva ce posedăți sau depinde de Dvs, valoarea acestui "ceva" crește în fața adversarului. Arătați că aveți și alte opțiuni și că nu depindeți de cel cu care negociați.
- **Puterea legitimității** - este puterea pe care o are, de exemplu, un document scris. Cuvintele, semnele tipărite, au înglobate în ele un anumit fel de autoritate ("este scris negru pe alb") și majoritatea oamenilor nu contestă această autoritate. Folosiți puterea legitimității când este avantajos pentru Dvs și să exprimați desconsiderare și critică față de ea atunci când vă avantajează această atitudine.
- **Puterea principiilor eticii și moralei** - este o sursă de putere care are efect numai asupra acelor care împărtășesc același sistem de valori etice și morale la care faceți apel. Ce este drept și ce nu, ce este cinstit sau corect să faci, sau să nu faci, ce este bine și ce este rău, sunt elemente pe care vă puteți baza atunci când faceți apel la această putere.
- **Puterea asumării riscului** - asumându-vă anumite riscuri bine judecate pe baza cunoașterii șanselor pe care le aveți, puteți para tendința adversarului de a vă manipula.
- **Puterea angajării** - constă în câștigul de cauză pe care îl aveți dacă reușiți să-i implicați pe cei de la care urmăriți să obțineți ceva în luarea unor decizii, în afirmarea unor lucruri în direcția înspre care vreți să vă îndreptați sau în favoarea Dvs.
- **Puterea posedării de cunoștințe profesionale** - puteți face apel la ea atunci când cei din jur vă percep ca fiind specialist, cu experiență, mai priceput decât ei. Dacă Dvs sunteți cel care vă aflați față în față cu "expertul" nu vă lăsați copleșit și gândiți-vă că acest expert se află acolo deoarece are nevoie de Dvs, într-un fel sau altul.
- **Puterea cunoașterii nevoilor reale** - constă în câștigul de cauză pe care vi-l dă cunoașterea nevoilor reale dar neexpuse ale adversarului, nevoi care pot fi ascunse în spatele problemei care este pusă pe tapet (nu pierdeți din vedere faptul că, adeseori, ceea ce spun oamenii că vor, poate să nu le satisfacă și nevoile care constituie de fapt scopul nemărturisit al negocierii). Cunoașterea nevoilor reale, nu numai a celor declarate, vă va ajuta să prevedeați comportamentul adversarului și să știți cum să obțineți de la el ceea ce doriți.
- **Puterea investiției** - este puterea pe care o aveți asupra persoanei care a investit în Dvs timp, energie, sentimente sau alte resurse; există o legătură direct proporțională între cantitatea resursei investite de adversar în Dvs și dorința acestuia de a face compromisuri.
- Puterea ce rezultă din capacitatea de a răsplăti/ pedepsi - este **puterea de a controla** comportamentul cuiva care crede că puteți acționa într-un mod pozitiv sau negativ, asupra a ceva care este important pentru el.
- **Puterea identificării** - este puterea pe care o aveți asupra cuiva care se identifică cu Dvs. Identificarea poate fi generată de credibilitatea și onestitatea Dvs, de carisma Dvs, de dorința pe care o manifestați în a-l înțelege. Ceea ce vreți va deveni și dorința celui care se identifică cu Dvs.
- **Puterea precedentului** - izvorăște din tendința normală a oamenilor de a face lucrurile așa cum au fost făcute până acum (evitarea efortului de schimbare). Cel mai ușor puteți folosi această putere făcând referiri la situații similare cu cea în discuție și în care s-a procedat într-un anumit mod.
- **Puterea perseverenței** - este puterea pe care o are acela care insistă, este tenace și consecvent. Cohen compară rolul puterii perseverenței cu rolul pe care îl are adaosul de carbon în creșterea performanțelor fierului când este transformat în oțel.

- **Puterea abilității de a convinge** - este puterea pe care o aveți dacă: sunteți corect înțeles (folosiți analogii, cuvinte, imagini cunoscute și apropiate interlocutorului); dacă dovezile și argumentația Dvs este foarte bună și în afara oricărui dubiu; dacă transmiteți ideea că ceea ce oferiți satisface nevoile și dorințele interlocutorului.

- **Puterea atitudinii** - ține de puterea pe care o aveți atunci când abordați negocierea ca pe un simplu joc, nu ca pe un eveniment de care depinde viața Dvs. Această atitudine vă va permite să vă reduceți nivelul de stres și să vă folosiți integral energia pentru desfășurarea negocierii în avantajul Dvs. Îl va pune și pe adversar în încurcătură, nemaiaivând nici o putere asupra Dvs.

Timpul

În cadrul negocierii pozițiilor factorul de limitare în timp este adeseori folosit pentru a exercita presiune asupra adversarului. Se vorbește chiar despre o "putere" a timpului în procesul negocierii: cel care este constrâns să se grăbească, trebuie să accepte o ofertă mai proastă.

Nu vă dați de gol, chiar dacă vă aflați sub presiunea timpului; manifestați răbdare. Fiți conștienți de faptul că este folosită apropierea unei ședințe, a unui eveniment important, a orei de plecare a avionului, pentru a forța acceptarea unei soluții.

În negocierea pozițiilor toate acțiunile importante, concesiile, compromisurile, intervin în apropierea termenului "limită". Nivelul de stres al celui care are termenul limită cel mai acut crește. Indiferent de termenul limită pe care îl aveți, nu uitați că și cealaltă parte ar putea avea un termen limită. De asemenea, considerați și posibilitatea ca termenul limită pe care credeți că îl aveți să fie de fapt mai flexibil, negociabil și el. Prin urmare, nu vă străduiți să respectați orbește un anume termen limită ci evaluați mai întâi avantajele și dezavantajele respectării lui, întrebați-vă care ar putea fi consecințele depășirii acestuia.

Răbdarea poate fi o calitate de bază în negociere. Evitați pe cât posibil să dezvăluiți părți adverse termenul limită real pe care îl aveți. Este de asemenea important să cunoașteți când este momentul potrivit pentru a face "oferta" sau "contra-oferta". Există unele situații care favorizează acest moment (de exemplu, imediat după vreun succes înregistrat de adversar, satisfacția acestuia îl poate face mai puțin vigilent, mai dispus să accepte o propunere).

8. EVALUAREA PROPRILOR PERFORMANȚE ANTREPRENORIALE

- Autoevaluarea

- Adoptarea deciziilor referitoare la derularea inițiativei antreprenoriale

Cine nu a întâlnit în viața sa o persoană pasionată, care realizează lucruri importante, care nu ține seama de timpul său și care este dotată cu o energie fără limite pentru a realiza proiecte de anvergură?! Dacă aceste persoane nu sunt întreprinzătoare, noi putem cel puțin să le descriem ca întreprinzătoare. Deseori nu trebuie să căutăm prea mult pentru a găsi astfel de persoane. În familie, în cercul nostru, în localitate există persoane care, după realizările lor, sunt întreprinzătoare sau persoane care au un puternic profil antreprenorial.

Experiența antreprenorială merită abordată și valorificată pentru toate caracteristicile care conduc la succes într-o acțiune. Indiferent că aceasta înseamnă să reușești la școală sau să realizezi un proiect, caracteristicile antreprenoriale favorizează reușita care va fi cunoscută de tineri

și familiarizată în mintea lor. Este, deci, important să cunoaștem natura și dinamica spiritului întreprinzător.

Caracteristicile antreprenoriale sunt de fapt **abilități, atitudini, atribute** pe care le găsim la un întreprinzător. Mai mulți cercetători au încercat să descrie caracteristicile generale prezente la un întreprinzător. Louis Jacques Filion profesor și cercetător, a întocmit o listă destul de completă de caracteristici care se găsesc de obicei la un întreprinzător. Tabelul 8.1 prezintă aceste trăsături.

Tabel 8.1. Caracteristici care se găsesc adesea la întreprinzători

Inovatori	Nevoia de realizare
Lideri	Conștiință de sine
Capabil de a-și asuma riscuri moderate	Încredere în sine
Independenți	Implicare pe termen lung
Creatori	Spirit de inițiativă
Energici	Dorință de învățare
Perseverenți	Utilizarea resurselor
Originali	Agresivitate
Optimiști	Sensibilitate pentru alții
Orientați spre rezultate	Tendința de a avea încredere
Flexibili	Banii ca măsură a performanței
Plini de resurse	Toleranță la ambiguitate și incertitudine

Am putea avea pretenția să găsim toate aceste caracteristici la una și aceeași persoană? Probabil nu. Pe de altă parte, știm că un întreprinzător care vrea să supraviețuiască concurenței trebuie să fie inovator și creativ. Mai mult, dacă el a investit toată averea într-un proiect, trebuie să-și mobilizeze întreaga energie, în scopul obținerii de rezultate pozitive. Unii susțin că te naști întreprinzător, alții - că devii întreprinzător.

Am putea să ne întrebăm care sunt forțele care ne permit să ne realizăm visele, să reușim în studii, să ne atingem obiectivele în carieră etc. Putem spune mai întâi că aptitudinile și atitudinile noastre antreprenoriale sunt cele care fac acțiunea eficace, permițându-ne să ne atingem scopurile.

Putem în egală măsură se ne întrebăm de ce, în anumite situații, avem poftă să întreprindem, în altele nu. De fapt, gustul de a întreprinde și a avea nevoie de reușită se semnalează prin următoarele manifestări:

- capacitatea de a face eforturi imense, prelungite, repetate, pentru a realiza ceva dificil;
- capacitatea de a lucra cu o intenție specifică și de a urmări un scop înalt pe care ne dorim să-l atingem.

Desigur, fiecare din noi am trecut deja prin plăcerea reușitei când am rezolvat o problemă dificilă, când am reușit într-un examen complex, la terminarea unei lucrări de lungă durată. Am învins dificultăți, ne-am confruntat cu o provocare și am mobilizat toate resursele necesare pentru a ajunge la atingerea unui scop. Sentimentul de împlinire resimțit se compară mult cu cel simțit de întreprinzător când este vorba să răspundă la nevoia sa de realizare.

Denis Pelletier nominalizează următoarele caracteristici antreprenoriale: încrederea în sine, motivarea, efortul, sensul responsabilităților, inițiativa, perseverența, solidaritatea, spiritul de echipă, inventivitatea și determinarea.

Fiecare dintre noi posedăm toate aceste caracteristici la diferite niveluri și acestea nu cer decât să fie dezvoltate în activitatea zilnică, în realizarea unei lucrări sau a unui proiect. În tabelul 8.2 se face o scurtă descriere a fiecăreia din aceste caracteristici.

Tabel 80.2 Caracteristici antreprenoriale

Caracteristica	Descriere pe scurt
Încredere în sine	Ne simțim capabili să facem ceva, să ne percepem pozitiv, să fim încrezători în capacitatea noastră de a ne exprima opiniile, chiar în adversitate.
Motivare	Suntem dornici să facem ceva, să rămânem entuziaști în realizarea unui proiect, să avem gustul provocării și să anticipăm plăcerea succesului.
Efort	Suntem dispuși să muncim din greu pentru a îndeplini sarcinile neplăcute cu o atitudine pozitivă, să anticipăm satisfacția pe care am câștigat-o pentru lucrul bine făcut.
Sensul responsabilităților	Ne asumăm și realizăm ceea ce a fost convenit în cadrul echipei, grupului, organizației sau de către noi, ne respectăm angajamentele.
Inițiativă	Trecem la acțiune, transformăm o problemă într-o acțiune de a întreprinde, suntem în căutarea ocaziilor bune.
Perseverență	Suntem consecvenți în ceea ce întreprindem, ne demonstrăm capacitatea de a continua un proiect până ce acesta va fi realizat, trecem peste frustrările și provocările cu care ne confruntăm și continuăm (urmăm) obiectivul inițial în ciuda obstacolelor.
Solidaritate	Repartizăm obiectivele comune și colaborăm la realizarea lor, credem că suntem o resursă pentru alții și că alții pot să ne aducă ceva.
Spirit de echipă	Hotărâm împreună cu alții în mod concertat, muncim pentru atingerea obiectivului vizat permanent luând în considera punctele de vedere a diferiților membri ai echipei.
Inventivitatea	Recurgem la cunoștințele și abilitățile noastre pentru a face față aspectelor imprevizibile.
Determinare	Ne autodisciplinăm, ne concentrăm asupra unui scop.

Se pot face o serie de evaluări privind determinarea spiritului antreprenorial. În general se procedează la elaborarea unor chestionare de întrebări potrivite la care sunt invitate să răspundă diferite persoane. Prelucrarea rezultatelor evidențiază nivelul antreprenorial al fiecăruia și se pot face sugestii privind calea de urmat pentru punerea lui în valoare sau pentru îmbunătățirea caracteristicilor care s-au dovedit deficitare.

Se delimitează 6 teme asupra cărora se fac aprecieri în ceea ce privește măsurarea nivelului antreprenorial individual:

1. încrederea în sine și motivarea;
2. efortul și sensul responsabilităților;
3. inițiativa și inventivitatea;
4. perseverența și determinarea;
5. solidaritatea și spiritul de echipă;
6. experiența antreprenorială.

În tabelul 8.3 se fac o serie de recomandări despre modul în care trebuie procedat dacă nivelul acestor caracteristici este deficitar și suficient.

Tabel 8.3 Bilanț antreprenorial

Deficit	Corespunzător
1. Încrederea în sine și motivarea	
Identificarea sarcinilor de realizat, și a resurselor personale în termeni de aptitudini, abilități, experiențe din trecut, competențe dobândite	
Creșterea motivării prin stabilirea unor obiective realiste pentru a fi realizate și a fi recunoscute succesele voastre.	Sunteți în măsură să exploatați aceste resurse și să vă îmbunătățiți calitatea și eficacitatea activității.
Concentrarea eforturilor spre obiective personale vă ajută să depășiți obstacolele care ar putea apărea.	

2. Efortul și sensul responsabilităților	
Este important să se pună lucrarea în perspectivă, pentru a selecta obiective personale care pot fi atinse și apoi dozarea eforturilor necesare pentru a obține rezultate satisfăcătoare pentru sine și pentru alții în ciuda unor sarcini neplăcute.	
Există tendința de a vedea negativ capcane și dificultăți.	Există tendința de a alege o metodă de lucru, de a fixa etapele de parcurs și de a anticipa satisfacția realizării unei lucrări bine făcute.
3. Inițiativa și inventivitatea	
Este important de analizat bine situația, de notat dificultățile identificate și, pentru fiecare, alegerea uneia sau mai multe soluții sau metode de rezolvare.	
Există tendința de blocare și apar dificultăți în a gândi acțiunea	Dificultățile sunt identificate și este timp pentru alegerea celui mai bun mod de rezolvare.
4. Perseverența și determinarea	
Trebuie pus totul în perspectivă. Sarcina de îndeplinit pare copleșitoare la început. Dacă se descompune în etape, totul devine realist și este mai ușor de realizat. Trebuie planificate etapele și respectate termenele prevăzute. Nu amâna pe mâine ce poți face azi. Obiectivul trebuie să fie clar formulat și modalitatea clară de atins. Se cere disciplină și o bună organizare. Agenda de lucru este un instrument foarte prețios.	
Efortul este mai mare la început și mai mic spre final. Capcanele și dificultățile descurajează	Efort constant de la început până la sfârșit. Capcanele și sarcinile neplăcute nu încurcă.
5. Solidaritatea și spiritul de echipă	
În realizarea unei lucrări în echipă, va fi interesant de văzut ce aduc alți membri ai echipei și compararea cu aportul propriu. Față de îmbogățirea rezultatului final, sarcina se dovedește mult mai puțin dificilă.	
Persoana preferă să lucreze singură. Lipsă de încredere în alții. Dificultăți în separarea ideilor proprii	Persoana preferă să lucreze în echipă. Sensație confortabilă în echipă. Se asigură calitatea rezultatului final
6. Experiența antreprenorială	
Iată o experiență care ar trebui încercată. Poate aceasta este o modalitate de realizare a visurilor.	
Nu există aspirația de a deveni propriul patron. Nu a existat șansa de a pune pe picioare și finaliza la termen un proiect.	Experiența unui proiect pus pe picioare și finalizat la termen este un stimulent (succes și reușită). Experiența furnizează instrumente promițătoare pentru realizarea visurilor.

Trecerea subiectului prin experiența unei testări conduce la activarea unor meditații asupra unor calități care se manifestă sau pentru care sunt necesare eforturi de amplificare.

Este interesant ca testarea să fie finalizată într-un eseu pe care trebuie să-l scrie subiectul despre imaginea lui proaspătă asupra antreprenoriatului. Se recomandă atingerea următoarelor aspecte:

- definirea a ceea ce reprezintă pentru subiect o persoană întreprinzătoare;
- caracteristicile antreprenoriale active cu exemple de argumentare;
- caracteristicile antreprenoriale deficitare cu exemple de argumentare;
- beneficii personale ca urmare a îmbunătățirii unor anumite caracteristici antreprenoriale;
- principalele lecții învățate din activitatea de evaluare interactivă.

9. SURSE DE FINANȚARE PENTRU ÎNȚEPRINZĂTORI

Sursele potențiale de fonduri pentru finanțarea activității sunt:

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

9.1. Fondurile proprii și cele împrumutate de la persoane apropiate

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

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

Această sursă de finanțare asigură deci flexibilitate, siguranță și independență. Totodată, în perspectiva atragerii de surse de finanțare exterioare firmei angajarea unor fonduri proprii reprezintă o garanție a motivației întreprinzătorului pentru asigurarea succesului afacerii.

Dezavantajele finanțării din surse proprii sunt și ele importante:

- fondurile proprii sunt în general destul de limitate și pot frâna dezvoltarea afacerii;
- în caz de nereușită, pierderea va fi suportată în întregime de întreprinzător (sau de apropiatii săi);
- firma va fi puțin cunoscută de instituțiile financiare și va putea mai greu mobiliza fonduri în situații speciale.

9.2. Creditul bancar

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

Avantajele creditului bancar:

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

sale financiare și un tablou al punctelor slabe, punctelor tari, oportunităților și amenințărilor care caracterizează situația firmei.

Dezavantaje ale creditului bancar:

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

9.3. Emiterea de acțiuni și obligațiuni

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

9.4. Programe speciale de finanțare

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

Obținerea unor astfel de finanțări presupune:

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

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

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

Înainte de a se angaja pe această cale, întreprinzătorul va trebui să estimeze corect efectele unei astfel de mișcări strategice. Fondurile acordate în condiții teoretic avantajoase se pot dovedi o problemă în cazul în care firma nu are capacitatea de a le folosi în condițiile prevăzute de finanțator.

În plus, întreprinzătorul trebuie să fie conștient de importanța condițiilor referitoare la contribuția proprie în cadrul proiectului, precum și la eventualele garanții.

Mai mult, contractarea unui consultant pentru realizarea unei cereri de finanțare este, în ea însăși, o activitate care comportă o serie de riscuri: pe lângă riscurile legate de confidențialitatea datelor privind firma, uneori consultantul nici nu are intenția de a realiza măcar documentația solicitată.

De obicei, persoanele care încearcă asemenea acțiuni se încadrează într-un anumit "portret robot":

- Se arată foarte sigure pe ele;
- Se laudă cu relații în instituțiile care derulează programul de finanțare;
- Pot încerca să obțină bani pentru ghidul solicitantului sau pentru alte documente din pachetul informativ, care sunt disponibile gratuit la sediile agențiilor și pe Internet;
- Cer toți banii înainte: de regulă, în cazul consultanței reale, se solicită o parte din bani înainte – procentual din valoarea finanțării, aproximativ 2% – și un comision de succes – de exemplu, 5% – dacă proiectul e aprobat;
- Sumele cerute variază foarte mult de la un client la altul;
- Pot practica prețuri de dumping, foarte reduse în comparație cu firme concurente sau, dimpotrivă, pot cere foarte mult.

9.5. Fondurile de capital de risc

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

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

Principalele avantaje ale acestei forme de finanțare sunt:

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

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

- dificultatea de obținere a fondurilor (în general, în economiile dezvoltate, se apreciază că numai 1% din cererile de finanțare sunt aprobate);- necesitatea de a participa cu fonduri proprii considerabile la afacere (fondurile de risc sunt de regulă acționari minoritari);
- implicarea unui partener extern în managementul firmei;
- necesitatea unor eforturi suplimentare privind prezentarea regulată a situației firmei către fondul de investiții;
- necesitatea găsirii unei surse alternative de finanțare în momentul retragerii fondului de risc și posibilitatea interpretării acestei retrageri ca un semnal negativ privind firma.

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

9.6. Leasing

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

Echipamentul este cumpărat de către societatea de leasing și se închiriază ulterior solicitantului. De multe ori, solicitantul însuși este mandatat atât în numele societății de leasing să cumpere echipamentul de care are nevoie. Contractul de leasing se încheie apoi între societatea de leasing și solicitant și prin acest contract solicitantul primește în folosință echipamentul. Această formă de leasing se mai numește și leasing comercial, și reprezintă forma principală de leasing.

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

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

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

1. Încetarea contractului;
2. Continuarea lui pentru o nouă perioadă de timp;
3. Cumpărarea utilajului la prețul prestabilit.

9.7. Creditele de la furnizori și clienți

Din momentul în care firma a primit bunurile/serviciile livrate de către furnizori și până în momentul plății efective, întreprinzătorul beneficiază efectiv de un credit din partea furnizorului. O situație asemănătoare apare în cazul în care clienții firmei plătesc anticipat. Evident, acest tip de finanțare reciprocă se face între parteneri de afaceri care prezintă încredere unul pentru celălalt, iar sumele care se vehiculează nu sunt foarte mari, dar sunt suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pentru o perioadă scurtă de timp. Este în interesul firmei să prelungească perioada de plată a furnizorilor și, în același timp, să își încaseze cât mai repede creanțele. Aceasta "optimizare" nu trebuie totuși să afecteze relațiile de afaceri ale firmei. Acumularea unor datorii excesive între parteneri poate duce la blocaje financiare. Cunoașterea metodelor alternative de plată și negocierea avantajoasă a contractelor sub acest aspect se pot dovedi extrem de utile în managementul firmei.

9.8. Factoringul și scontarea

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

Din punct de vedere juridic, factoringul reprezintă un contract încheiat între bancă (factor) și client (aderent) prin care factorul (banca) se obligă să plătească la prezentarea documentelor care atestă o creanță comercială o anumită sumă de bani în schimbul unui comision. Suma de bani pe care o plătește banca la prezentarea facturilor poartă denumirea de finanțare imediată sau factoring disponibil. Suma de bani pe care banca o achită în momentul încasării facturilor poartă denumirea de finanțare la încasare sau factoring indisponibil. În cazul în care există o factură achitabilă la scadență, dar necesitatea de bani apare înainte de scadență, atunci factura va fi achitată de către bancă la un preț mai mic decât cel înscris pe factură, urmând ca banca să încaseze prețul total. Din diferența între prețul plătit de bancă și cel încasat de ea la scadența facturii, banca își acoperă cheltuielile și se formează profitul ei. Banca va cumpăra, practic, factura la un preț mai mic.

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

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

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

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

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

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

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

9.9. PROGRAMELE OPERAȚIONALE

Tematica finanțărilor europene este extrem de vastă și nu face subiectul prezentului curs. Mai mult, foarte multe linii de finanțare au fost închise deja prin epuizarea fondurilor. Având însă în vedere că fondurile

europene pot fi o importantă sursă de finanțare, am considerat util să prezentăm finanțările pentru afaceri mici (microintreprinderi) din mai multe motive:

- potențială realocare de fonduri în perioada imediat următoare va conduce la deschiderea unor linii de finanțare pentru IMM-uri, acest domeniu beneficiind de numeroase solicitări;
- pentru cursanții nostri, potențiali întreprinzători, finanțările pentru microîntreprinderi pot reprezenta primul pas în demararea afacerii, finanțările mai mari fiind imposibil de accesat;
- perioada 2014 – 2020, următorul ciclu de programare și finanțare europeană, va avea caracteristici similare cu cea precedentă

În principiu, finanțările pentru afaceri se fac prin trei programe operaționale:

Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice

Programul Operațional Regional

Programul Național de Dezvoltare Rurală

Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice finanțează activitățile de îmbunătățire a competitivității întreprinderilor românești prin următoarele axe prioritare:

Axa Prioritară 1 - Dezvoltarea unui sistem inovativ și eco-eficient de producție

Domeniul 1.1 - Investiții productive pentru IMM-uri

Domeniul 1.2 - Accesul IMM la finanțare

Domeniul 1.3 - Dezvoltarea antreprenoriatului

Axa Prioritară 2 - Cercetare, dezvoltare tehnologică și inovare

Domeniul 2.1 - Cercetarea în parteneriat între universități/institute și IMM-uri

Domeniul 2.2 - Investiții în infrastructura de cercetare, dezvoltare, inovare

Domeniul 2.3 - Accesul IMM la cercetare-dezvoltare și inovare

Axa Prioritară 3 - Tehnologia informațiilor și comunicațiilor

Domeniul 3.1 - Susținerea utilizării tehnologiei informației

Domeniul 3.2 - Dezvoltarea serviciilor publice electronice

Domeniul 3.3 - Dezvoltarea e-economiei

Axa Prioritară 4 - Creșterea eficienței energetice

Domeniul 4.1 - Energie eficientă și durabilă

Domeniul 4.2 - Valorificarea resurselor regenerabile de energie

Domeniul 4.3 - Diversificarea rețelelor de interconectare

Programul Operațional Regional

Axa prioritară 4 – „Sprijinirea mediului de afaceri regional și local”

Această axă prioritară vizează crearea și dezvoltarea structurilor de sprijinire a afacerilor, de importanță regională și locală, reabilitarea siturilor industriale și sprijinirea inițiativelor antreprenoriale regionale și locale, care să faciliteze crearea de noi locuri de muncă și creșterea economică durabilă.

10. BIBLIOGRAFIE

- Laura Bacali, Gabriel Petru-Luca, *Managementul marketingului ecologic*;
- Cordos, R.C., Bacali, L. și alții 2008, *Antreprenoriat*, Ed. Todesco, Cluj-Napoca;
- Marian Liviu, *Curs de antreprenoriat*, Universitatea "Petru Maior" Târgu-Mureș.
- Nicolescu, O 2007, *Managementul IMM-urilor*, Editura Economică, Bucuresti.
- ANIMMC, *Ce este antreprenoriatul ?*, 2006 ;
- Brezeanu P; Triandafil C: M, *Managementul situațiilor financiare*, Ed. Cavallioti, 2008;
- Stancu I., *Finanțe*, Ed. Economică, 2005.
- Abrudan, I. & Lobontiu, IMM-urile și managementul lor specific, Ed. Dacia, Cluj-Napoca;
- D.Vasile, *Tehnici de negociere și comunicare*, Ed. Expert, București, 2001
- R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Succesul în negocieri*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1995
- G. Butunoiu, *Tehnici de vânzare*, Ed. ALL Educational, Bucuresti, 1999
- Bârgăoanu Alina, *Managementul Proiectelor*. Curs, ed. Comunicare, București 2006.
- Alina Bârgoanu, *Fondurile Europene. Strategii de promovare și utilizare*, 2009, Profile Publishing
- Dennis Look ; 2000; *Management de proiect*; Editura Codecs; București, Romania
- Silvia Avasilcai și alții, 2009, *Antreprenoriat. Cercetări aplicative*, Ed. Todesco, Cluj-Napoca;