



Investim în dezvoltare durabilă
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa Prioritară 3. Locuri de muncă pentru toți

Obiective specifice

3.1. Creșterea ocupării șomerilor și a persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație

3.4. Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al șomerilor și persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație

Titlu proiect Ocupare sustenabilă și de calitate în sectorul HORECA din Nord-Vest (OSC-HORECA-NVE)

Nr. contract: POCU/1080/3/16/157631

SUPORT DE CURS

COMPETENTE ANTREPRENORIALE

Intocmit,

Tatar Marian

Expert 2 Formare Profesionala

Nov. 2023

CUPRINS

Capitolul 1 - CUM DEVII ÎNTREPRINZĂTOR: MOTIVAȚIA	5
1.1. Profilul și aptitudinile unui antreprenor <i>Profilul profesional al antreprenorului</i>	6
1.2. Competențele antreprenorului	7
Capitolul 2 - INIȚIEREA UNEI AFACERI	9
2.1. Cum aflăm dacă ideea de afacere avută este profitabilă	9
2.2. Etapele optimizării procesului de creație, sunt:	10
Capitolul 3 - ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII	12
3.1. Înființarea afacerii: Înregistrarea și autorizarea afacerii	12
3.2. Organizarea proceselor activității	13
3.3. Gruparea activităților după diferite criterii: organizarea funcțională, teritorială, pe produs, matricială	14
3.4. Externalizarea activităților – OUTSOURCING	14
Capitolul 4 - MARKETINGUL AFACERII	15
4.1. Brandul companiei – denumirea firmei, sigla și marca	15
4.2. Analiza SWOT	17
Capitolul 5 - NEGOCIEREA CONTRACTELOR	18
5.1. Negocierea	18
5.2. Etapele negocierii	18
5.3. Tehnici de negociere	19
Capitolul 6 – POLITICA DE PROMOVARE	24
6.1. Piața țintă și poziționarea produselor/ Sserviciilor pe piață	24
6.2. Concurența	24
6.3. Politica de promovare – Parte integrantă a mixului de marketing	25
6.4. Clasificarea activității promoționale	25
6.5. Etapele elaborării unei strategii de promovare:	26

Capitolul 7 – SURSELE DE FINANȚARE ALE UNEI AFACERI	27
7.1. Finanțări guvernamentale	27
7.2. Finanțări europene	27
7.3. Finanțări private	27
Capitolul 8 – ANTREPRENORUL ȘI RESURSA UMANĂ	29
8.1. Principiile esențiale ale managementului resurselor umane sunt:	29
8.2. Obiectivele urmărite de managementul resurselor umane:	29
8.3. Profilul angajaților	29
8.4. Fișa postului	29
8.5. Registrul general de evidență a salariaților:	30
Capitolul 9 – CONTABILITATEA FIRMEI	31
9.1. Evidența economică.	31
9.2. Formele evidenței economice:	31
9.3. Principalele forme de organizare contabilă:	32
9.4. Documente de evidenta contabila	32
Capitolul 10 - Rolul inovării în creșterea firmei	34
Capitolul 11 – RISCURILE AFACERII	36
MODEL PLAN DE AFACERI	37
1. DATE GENERALE	38
2. VIZIUNE & STRATEGIE	40
3. DESCRIEREA INVESTITIEI	42
3.1 Locatia de implementare si exploatare a investitiei	42
3.2 Investitiile propuse	42
4. PRODUSELE / SERVICIILE PLANULUI DE AFACERI	43
5. STRATEGIA DE MARKETING	44
5.1 Piata	44
5.2 Piata si promovarea noului produs/serviciu	44
5.3 Politica produsului/serviciului	44
5.4 Politica de preturi	44
5.5 Politica de distributie	44
5.6 Modalitati de vanzare	44
5.7 Activitati de promovare a vanzarilor	44
6. MANAGEMENT & RESURSE UMANE	45
6.1 Structura organizationala (organigrama intreprinderii)	45
6.2 Managementul intreprinderii	45
6.3 Personalul cheie	45

Identificati pozitiile cheie/relevante din organizatie; descrieti competentele/abilitatile necesare..	45
6.4 Modul in care se va realiza recrutarea, selectia si integrarea pentru posturile nou create	45
Prezentati pe scurt politica de recrutare a personalului	45
7. PLAN DE IMPLEMENTARE	46
7.1 Descrierea proiectului	46
7.2 Planul de implementare	46
7.3 Planul de finantare a investitiei	46
7.4 Managementul riscurilor.....	46
7.5 Teme secundare POCU	47
8. ANALIZA FINANCIARA	48
8.1 Venituri Pronozate	48
8.2 Cheltuieli Pronozate	48
8.3 Finantarea investitiilor	48
8.4 Taxe	48
8.5 Dividende	49
9. ANEXELE PLANULUI DE AFACERI	50

Capitolul 1 - CUM DEVII ÎNTREPRINZĂTOR: MOTIVAȚIA

Conceptul de antreprenor/întreprinzător nu are o definiție universal acceptată. În cadrul unei cooperări între OECD (Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare) și EUROSTAT în cadrul EIP (Entrepreneurship Indicators Programme) au fost elaborate și s-a convenit asupra unor definiții și concepte standard:

- Antreprenorii sunt acele persoane (proprietari de afaceri) care urmăresc să genereze valoare prin inițierea și dezvoltarea de activități economice, identificând și exploatând noi produse, servicii și noi piețe;
- Antreprenoriatul este fenomenul asociat cu activitatea antreprenorială;
- Activitatea antreprenorială reprezintă o activitate umană de întreprindere a unor măsuri care urmăresc generarea de valoare prin crearea sau expansiunea activității economice, prin identificarea de noi produse, procese sau piețe.

Antreprenorul este o persoană care are curajul de a pune în practică o nouă inițiativă și care știe să facă față dificultăților și riscurilor.

Inovația, schimbarea și riscul reprezintă termenii esențiali ai unei afaceri. Totuși, antreprenorul nu este doar cel care creează noua inițiativă, el trebuie să fie și cel care o organizează, asigură managementul și definește strategiile de dezvoltare, sistemul de producție al bunului sau serviciului.

Caracteristicile pe care orice antreprenor trebuie să le aibă sunt:

- competența de antreprenoriat,
- competența de management,
- capacitatea de leadership.

Ce înseamnă antreprenoriat, management și leadership? Antreprenoriatul reprezintă impulsul către schimbare, simțul inițiativei, posibilitatea de aducerea sau crearea de ceva nou pe piață, pe care întreprinzătorul le aduce în firmă sa, atât în faza de înființare a societății cât și în momentele strategice ale dezvoltării sale. Managementul exprimă capacitatea de a organiza și gestiona activitatea, iar leadership-ul reprezintă capacitatea de a conduce alte persoane implicate în organizație.

Antreprenorul se încadrează în trei dimensiuni:

- dimensiunea mentală a inițiativei, visului și inovației: antreprenoriat;
- dimensiunea organizatorică, care se referă la a face în mod eficace activitățile ce au fost decise: managementul;
- dimensiunea relațională, pentru constituirea de relații cu alți actori de pe piață și pentru crearea echipei necesare firmei: leadership.

A fi antreprenor presupune să ai motivația și capacitatea de a inova, de a produce valori noi și de a aplica strategii de afaceri proprii. Antreprenoriatul reunește categorii eterogene de oameni, din toate clasele sociale. Toți acești întreprinzători au, însă, câteva caracteristici comune:

- disponibilitatea de a-și asuma riscuri;
- dorința de a acționa independent de un angajator;
- puterea de a realiza mai multe task-uri simultan;
- capacitatea de a face față unei alerte permanente;
- abilități superioare de înțelegere, planificare și execuție;
- capacitatea de a dezvolta relații de lucru cu colaboratori din diverse medii profesionale;
- putere decizională și discernământ în prioritizarea acțiunilor;
- rezistența fizică și psihică pentru a susține un efort prelungit;

- puterea de previziune, mobilitatea și rezistența la schimbare;

Un antreprenor, pentru a avea succes, este necesar:

- să creadă cu tărie în potențialul afacerii sale;
- să fie dispus să renunțe la avantajele statutului de angajat;
- să aibă mare toleranță la risc și schimbări neprevăzute;
- să aibă cunoștințe elementare de management, marketing și logistică;
- să aibă capacități de lider și să fie un bun negociator.

1.1. Profilul și aptitudinile unui antreprenor

Profilul profesional al antreprenorului

Antreprenorii pot aparține oricărui grup profesional. Nu există meserii "predestinate" pentru a produce antreprenori. Întreprinzătorii cu vocație pot avea aproape orice profesie, dar au, în mod obligatoriu, nevoie de cunoștințe și aptitudini specializate, care să le permită lansarea și dezvoltarea unei afaceri. Cea mai nouă abordare în ce privește instruirea antreprenorială vizează cultivarea de competențe diverse: de la formarea de cunoștințe și aptitudini cu caracter general, referitoare la antreprenariat, până la aptitudini strict specializate, legate de domeniul afacerilor. Indiferent de profesia lor de bază, întreprinzătorii, sunt înclinați în mod natural, către activități de tipul: supervizare, coordonare, managementul afacerilor, managementul proiectelor.

Caracteristicile unui potențial antreprenor

Vom vedea acum care trebuie să fie caracteristicile personale și aptitudinile pe care un potențial antreprenor ar trebui să le dețină:

- a) Capacitate de a face fața riscului:** sau mai bine zis capacitatea de a identifica și de a destina resurse pentru atingerea obiectivelor personale, înaintea celor individuale și subiective;
- b) Pragmatism:** nu trebuie să pierdem niciodată contactul cu realitatea. Dorința de a realiza ceva nu trebuie să ne facă să pierdem din vedere realitatea situației. Este bine să avem încredere în noi, dar dacă exagerăm înseamnă să ne expunem pe noi și propria societate riscului de faliment;
- c) Curiozitate** față de tot ce ne înconjoară, disponibilitate de a învăța constant prin cele mai ample și multiple experiențe cotidiene, să fim la curent cu tehnologiile, să fim actualizați mereu, să cunoaștem legile, diferitele aspecte ale propriei afaceri, posibilitățile de dezvoltare, etc.
- d) Înclinație spre schimbare:** Capacitatea de a privi schimbările ca niște aspecte comune ale vieții cotidiene și nu ca accidente pe care trebuie să le evităm neapărat;
- e) Creativitate:** capacitatea de inovare și de a se inova ca și cheie fundamentală a îmbunătățirii individuale și profesionale;
- f) Perseverență:** este capacitatea de a nu se da bătut în fața obstacolelor obișnuite împreună cu doze mari de flexibilitate și capacitatea de a prețui mai mult chiar și vicisitudinile;
- g) Răbdare:** Orice afacere are nevoie de timp. Timp pentru a se face cunoscut, timp pentru a-și face o reputație, timp pentru a crea o rețea de contacte stabile. Pentru a deveni antreprenor este nevoie de calm și răbdare;
- i) Leadership:** orice bun lider are nevoie de colegi de călătorie, fie că vor fi asociați sau angajați, un bun antreprenor trebuie să știe să-și conducă proprii colaboratori, să-i motiveze, să-i susțină în momentele dificile și să creeze spiritul de grup;
- j) Flexibilitate:** A fi antreprenor solicită un program neprevăzut, ședințe în ultimul minut, schimbări neprevăzute, probleme de rezolvat. Trebuie să fii pregătit să renunți la o parte din propriul timp liber pentru dezvoltarea propriei afaceri;
- k) Sânge rece:** Antreprenorul nu își poate permite luxul de a-și pierde calmul și de a intra în panică. Situațiile de stres trebuie să fie gestionate în cel mai bun mod.
- l) Cunoașterea directă a sectorului de activitate** în care dorim să ne deschidem o afacere, este un alt

element cheie pentru succesul propriei idei de afacere. Dacă ați lucrat deja în sectorul de referință, aveți o idee mai clară a elementelor sale caracteristice, cum ar fi: tipologia și nevoile clienților, concurenții de pe piață, principalele procese productive / organizatorice, riscurile și oportunitățile existente pe piață. Această cunoaștere permite potențialului antreprenor să opereze alegeri strategice conștiente și să evite erorile legate de subevaluarea elementelor determinate

1.2. Competențele antreprenorului

Competența antreprenorială este una din cele opt competente-cheie stabilite la nivel european. Ea este definită astfel: Simțul inițiativei și al antreprenoriatului reprezintă capacitatea de a transforma ideile în acțiune. Acest simț presupune creativitate, inovație și asumarea unor riscuri, precum și capacitatea de a planifica și gestiona proiectele în vederea atingerii obiectivelor. Persoana este conștientă de contextul propriei sale activități și este capabilă să valorifice oportunitățile apărute. Acesta este fundamentul pentru însușirea unor abilități și cunoștințe mai specializate, de care au nevoie cei care instituie sau contribuie la o activitate socială sau comercială. Acest lucru ar trebui să includă conștientizarea valorilor etice și promovarea bunei guvernări.

Competențele-cheie sunt esențiale datorită caracterului lor universal. Acestea sunt utile în orice context al vieții, nu numai în cadrul muncii. Ele reprezintă o combinație a cunoștințelor, a abilităților și a atitudinilor adecvate fiecărui context și sunt necesare în special pentru împlinirea și dezvoltarea personală, pentru includerea în societate dar și pentru ocuparea unui loc de muncă. Accentul se pune pe **gândirea critică, creativitate, inițiativă, rezolvarea problemelor, evaluarea riscurilor, luarea deciziilor și gestionarea constructivă a sentimentelor**. În ultimii ani, competențele de bază și transversale, cum ar fi cele în domeniul informatic, spiritul antreprenorial și educația civică sunt larg integrate în programa școlară la nivel primar și secundar, deoarece la nivelul Uniunii Europene s-a realizat cât de importante sunt acestea și ca educația și formarea inițială trebuie să ofere tuturor tinerilor mijloacele de a-și dezvolta competențele-cheie până la un nivel care să îi pregătească pentru viața adultă și profesională, constituind astfel și o bază pentru învățarea viitoare.

Cu toate acestea, în anii anteriori nu a existat o cultură a antreprenoriatului suficient de dezvoltată. Astfel, într-o treime dintre țările europene, accentul pe educația antreprenorială nu se pune încă până la nivelul studiilor secundare.

A. Administrare, organizare

La început orice startup este un proiect, iar competențele de management al proiectelor ajută la conducerea propriei echipe în mod eficient pentru a atinge obiectivele prestabilite. Un antreprenor care este un bun manager de proiect va ști să gestioneze resursele limitate de care dispune (timp, oameni și bani) pentru a-și atinge scopul. Un bun manager de proiect știe să stabilească o succesiune clară a activităților care trebuie desfășurate și să le aloce echipei în funcție de competențele acestora, estimează corect timpul și costul acestor activități și monitorizează în permanență execuția sarcinilor, ceea ce îi permite să gestioneze eficient evenimentele neprevăzute care vor apărea.

B. Competențe profesionale

Conform legislației muncii, competența profesională reprezintă capacitatea de a aplica, a transfera și a combina cunoștințe și deprinderi în situații și medii de muncă diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional. Standardul ocupațional este documentul care descrie activitățile și sarcinile profesionale specifice ocupațiilor dintr-o arie ocupațională și reperele calitative asociate îndeplinirii cu succes a acestora în concordanță cu cerințele pieței muncii. Un standard este format din unități de competență ce definesc o activitate care conduce la un rezultat concret (produs sau serviciu) ce poate fi evaluat. Funcția majoră

identificată în analiza ocupațională, care necesită pentru îndeplinire importante cunoștințe, abilități și atitudini, poate deveni unitate de competență. Ele pot fi de trei tipuri: Unitati de competenta cheie: sunt transferabile catre alte sectoare de activitate, pe acelasi nivel de autonomie si responsabilitate, pentru a sprijini integrarea pe piata fortei de munca, incluziunea sociala si invatarea pe parcursul intregii vietii (exemple: comunicare în limba oficială, competențe informatice, etc.). Unitati de competenta generale: sunt transferabile intre ariile ocupationale ale aceluiași domeniu de activitate (ex: aplicarea normelor de Sănătate și Securitate în Muncă, aplicarea normelor de Protecție a Mediului, etc.). Unitati de competenta specifice: apartin unei singure arii ocupationale. (exemple: elaborarea planului de afaceri, negocierea contractelor, etc.)

C. Competente decizionale

Situațiile decizionale se manifestă în:

- condiții de certitudine (probabilitatea de a realiza obiectivul este maximă);
- condiții de incertitudine (probabilitatea de a realiza obiectivul este apreciabilă, spre medie);
- condiții de risc (probabilitatea de a realiza obiectivul este redusă).

După orizontul activităților firmei, deciziile pot fi:

- strategice (pentru perioadă mai mare de un an);
- tactice (vizează o activitate sau o sub-activitate, pentru perioade mai reduse decât intervalul de un an);
- curente (sunt cele mai frecvente și vizează realizarea de obiective individuale, specifice, constând în sarcini și atribuții, perioadele de referință sunt mai scurte, respectiv câteva săptămâni). În raport cu palierul la care este situat managementul, deciziile sunt: la nivel superior (top management); la nivel mediu (șefi de echipă, departamente, secții, ateliere s.a.); la nivel inferior (șefi de echipă, de birouri, laboratoare s.a.).

După frecvența lor, deciziile pot fi:

- periodice (la anumite intervale definite);
- aleatorii (la intervale neregulate);
- unice (au caracter de excepție).

D. Reprezentare, comunicare

Reprezentarea și comunicarea interpersonală constituie o coordonată importantă în cadrul procesului de management al afacerii și asigură eficacitate prin promptitudinea răspunsului ce o caracterizează. Peste 50% din timpul de lucru al managerului se consumă în comunicări interpersonale și comunicări de grup sau de echipă. În general, managerul insistă asupra persuadării interlocutorilor, ca obiectiv al acestui tip de comunicare, la nivelul organizațiilor, în scopul declanșării de acțiuni ce conduc la atingerea obiectivelor strategice ale întreprinderii.

Capitolul 2 - INIȚIEREA UNEI AFACERI

O dată stabilită **viziunea** pentru inițierea unei afaceri, se pot seta **obiectivele** afacerii și se pot transforma în **planuri, acțiuni și sarcini bine definite**. Viziunea pe termen lung a afacerii va constitui harta pentru următorii 3-5 ani, așa ca trebuie investit timp și resurse în stabilirea ei pentru a putea ajunge acolo unde ții propus.

O afacere nu poate supraviețui fără venituri, așa că învățați să vindeți. Fiecare afacere are nevoie de clienți, și până nu sunt obținuți, nu se poate spune că există o afacere, indiferent cât de mult se investește în birouri sau în materialele promotionale. Asta înseamnă că trebuie învățat despre vânzări și despre fidelizarea clienților. Este de reținut că cea mai importantă vânzare este următoarea. În plus față de cultivarea calitatilor de vânzător mai este nevoie să se stabilească un pret care să asigure o marjă de profit rezonabilă. Pentru o afacere aflată la început, un război al preturilor nu este deloc recomandat. Principalul obiectiv financiar pentru un start-up trebuie să fie fluxul de numerar și nu neapărat profitul, la început vor fi necesare încasări mari pentru a se reuși acoperirea costurilor operationale.

Vindeți-le oamenilor ceea ce doresc să cumpere. Multe companii și antreprenori au dorit să creeze noi piețe sau să intre în piețe „netestate” cu produse „revolutionare”, doar pentru a descoperi, că, în realitate, nu există o piață și că se luptă pentru o felie dintr-o placintă foarte mică, ceea ce este consumator de resurse și total neprofitabil. Pentru a evita acest tip de probleme, se va face analiza plecând de la mare la mic, iar în felul acesta se vor obține mai multe informații și vor fi descoperite noi oportunități. Pentru a găsi noi nișe profitabile, trebuie să explorați în profunzime în aceste categorii mai cuprinzătoare.

Asigurarea mai întâi a fluxului de numerar și după aceea a profiturilor. Unii antreprenori se concentrează foarte mult pe crearea de sisteme de management sau pe team-building-uri menite să le consolideze echipele, și e în regulă atâta timp cât sistemul creat are rolul de a genera încasări și echipele construite sunt instruite pentru a face vânzări. Așa că, dacă se doresc profituri mari, trebuie obținut mai întâi un flux de numerar suficient pentru asigurarea cheltuielilor operationale de la început. În această etapă este importantă realizarea atentă a capitolului financiar din planul de afaceri. Valoarea viziunii, obiectivelor, planurilor și proiectiilor este dată de activitățile și eforturile depuse pentru îndeplinirea lor. Altfel, toate acestea rămân doar niste vise frumoase însoțite de grafice colorate.

2.1. Cum aflăm dacă ideea de afacere avută este profitabilă

O afacere poate fi profitabilă în mai multe situații, datorate unor schimbări ale pieței, precum:

- Produsele și/sau serviciile care nu există pe piață, dar care au fost observate pe alte piețe pot deveni o oportunitate de afacere, astfel observarea altor piețe și servicii externe este o sursă valoroasă de afacere profitabilă,
- Schimbările în cererea consumatorului sau creșterea consumului pot deveni oportunități,
- Schimbările de pe piață prin achiziții de afaceri (ex. Achiziția Real Galați de către Auchan Galați în perioada 2012-2013,
- Schimbări datorate inovațiilor: ideea unui inovator (ex. facebook, rețea wireless, etc.), apariția vânzărilor pe internet sau telefon, Ideea de afaceri ar trebui să fie inovativă.

Conform dicționarului explicativ: Inovația este definită ca: noutate, schimbare, prefacere, sau rezolvarea unei probleme de tehnică sau de organizare a muncii cu scopul îmbunătățirii (productivității) muncii, perfecționării tehnice sau raționalizării soluțiilor aplicate. Profitabilitatea

afacerii se mai realizează prin optimizarea procesului de creație.

2.2. Etapele optimizării procesului de creație, sunt:

- **Etapa de explorare:** care sunt descoperirile în domeniu, realizările, și care sunt elementele de originalitate ce pot fi aduse.
- **Etapa de incubare:** prelucrarea informațiilor acumulate la precedenta etapă.
- **Etapa de generare:** se adună ideile cele mai variate (brainstorming) și se vor adapta la condițiile concrete de piață.
- **Etapa decizională:** luarea deciziei finale în ceea ce privește cele mai reușite idei ce stabilesc avantajele și dezavantajele introducerii afacerii pe piață/
- **Etapa de acțiune:** implementarea ideii finale, selectate la precedenta etapă.

Resursele necesare pentru inițierea afacerii: imobiliare, financiare, umane, tehnologice; Resursele financiare sau patrimoniale poate obține resurse financiare sunt: se referă la disponibilitățile bănești necesare pentru inițierea și derularea afacerii; reprezintă totalitatea drepturilor și obligațiilor cu valoare economică ce aparțin unei persoane fizice sau juridice, precum și bunurile la care se referă. Principalele modalități prin care un antreprenor sunt:

- a) Băncile (credite bancare);
- b) Credite externe
- c) Societățile de Leasing
- d) Fondurile nerambursabile
- e) Autofinantare: rude , prieteni, cunoștințe.

Resursele materiale (capitalul) atrase în activitatea economică reprezintă bunurile produse prin muncă și utilizate pentru producerea altor bunuri și sau servicii. Capitalul poate fi de două feluri :

A. Capital fix: reprezintă fondurile necesare producerii de bunuri nu si vanzarii de ex utilajele; participă la mai multe cicluri de producție se consumă treptat și se înlocuiesc după mai mulți ani de utilizare.

B. Capital circulant reprezintă fondurile pentru facturi, activități pe termen scurt; se consumă la fiecare ciclu de producție și se înlocuiește pentru fiecare ciclu de producție.

Capitalul suplimentar este destinat extinderii afacerii sau schimbării obiectului de activitate. Resursa umană este cea mai importantă resursă din cadrul unei companii, fiind cea care dirijează toate celelalte resurse în procesul de producție și fiind singura sursă de creație și inovație. Totalitatea resurselor umane din cadrul unei întreprinderi formează personalul întreprinderii.

Încadrarea personalului:

- **Recrutarea:** Se realizează prin analizarea ofertei de pe piața muncii și a nevoilor de personal ale firmei. Recrutarea poate fi internă, prin promovarea angajaților existenți pe funcții ierarhic superioare și externă, din afara organizației.
- **Selecția:** Procesul de selecție presupune parcurgerea mai multor etape si interviul final de selecție.
- **Angajarea și încadrarea personalului în colectivitate:** este o etapă destul de importantă de integrarea noului angajat în echipă depinzând bunul mers al companiei.

În procesul de selecție al angajaților (atât a muncitorilor cât și în cazul personalului de birou) se urmărește ca aceștia să fie în măsură necesităților (și posibilităților) policalificați. În felul acesta vor putea acoperi prin competență o plajă mai mare de sarcini, atunci când situația o va cere. Desfășurarea cu succes a activității planificate a întreprinderii este imposibilă fără un personal calificat. Pentru aceasta trebuie să se găsească răspunsuri la următoarele întrebări:

De câți angajați va fi nevoie în următorii 3 ani?

De unde va fi recrutat personalul necesar? Ce calificări le sunt necesare?

Cum vor fi organizate relațiile de muncă cu salariații?

Cum se va desfășura procesul de instruire?

Care va fi bugetul pentru instruirea personalului?

Cum se va efectua retribuirea muncii (în regie sau în acord)?

Ce bonusuri suplimentare vor fi acordate salariaților?

Astfel, în funcție de motivația și scopul lansării unei afaceri sunt necesare următoarele resurse, însă într-o "combinatie" diferită:

a) resurse tangibile, care au consistență materială și valorică ușor de evaluat:

- resurse materiale: spațiu de lucru, dotări și consumabile
- resurse umane: personal angajat și colaboratori
- servicii de la terți: utilități, servicii profesionale
- resurse financiare: fonduri proprii și fonduri atrase

b) resurse intangibile, imateriale și irecuperabile dacă nu sunt folosite eficient:

- informații relevante pentru luarea deciziilor de afaceri
- recomandări pentru dezvoltarea afacerii și a relațiilor de afaceri
- timpul alocat administrării resurselor interne ale firmei și relațiilor cu partenerii externi ai afacerii.

Există percepția generală că succesul unei afaceri este determinat de o conjunctură favorabilă pe piață și de resursele tangibile disponibile – mai ales cele financiare. Această situație este specifică doar pentru unele afaceri, ca de exemplu, pentru acele firme care sunt în fazele de creștere susținută a afacerii, când există certitudinea funcționării eficiente a unui model de business.

În alte cazuri de afaceri, în diverse stadii de viață, mai importante sunt **resursele intangibile**. De exemplu:

➤ **informații relevante pentru luarea deciziilor de afaceri:**

1. elementele de diferențiere și avantajele concurențiale ale afacerii și ale produselor
2. specificul și structura resurselor necesare pentru valorificarea avantajelor concurențiale
3. identificarea surselor de câștig și de pierderi ale afacerii pe tipuri de produse și de servicii și pe client
4. Know-How-ul specific pentru valorificarea superioară a resurselor și oportunităților afacerii

➤ **recomandări pentru dezvoltarea afacerii și a relațiilor de afaceri:**

1. sfaturi pentru planificarea și organizarea afacerii (consultanță specifică)
2. asistarea întreprinzătorului pentru "punerea în practică" a unui sistem de management al afacerii
3. recomandarea firmei către diversi clienți, furnizori, investitori

➤ **optimizarea timpului alocat administrării resurselor interne ale firmei și relațiilor cu partenerii externi ai afacerii:**

1. identificarea și stabilirea priorităților pentru atingerea obiectivelor de afaceri
2. utilizarea tehnicilor de "câștigare a timpului": întâlniri de informare și delegarea sarcinilor
3. folosirea celor mai eficiente canale și mijloace de comunicare

Capitalul necesar pregătirii afacerii se referă la investiția pe care întreprinzătorul trebuie să o facă înainte de începerea activității, și acesta diferă:

- în funcție de mărimea firmei (microîntreprindere, întreprindere mică, medie, mare),
- amplasament (urban, rural, periferie, centru, etc.),
- natura activității (IT, medicină, inginerie, artizanat, domeniul artistic, etc.).

Resursele tehnologice și materiale necesare demarării unei afaceri sunt în strânsă corelație cu specificul și tipul afacerii.

Capitolul 3 - ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII

3.1. Înființarea afacerii: Înregistrarea și autorizarea afacerii

SRL (Societate cu răspundere limitată) este cea mai răspunândită formă de organizare a firmelor din România, fiind și una dintre cele mai sigure pentru asociați, aceștia fiind răspunzători doar cu aporturile aduse și cu patrimoniul firmei. SRL-ul este de asemenea și cel mai ieftin mod de a-ți deschide o firmă, întrucât capitalul social necesar pentru înființare este de doar 200 de lei.

Legea care reglementează actele și pașii necesari pentru înființarea SRL este Legea 31/1990. Capitalul minim pentru înființarea PFA este de 200 de lei. Spre deosebire de PFA, unde proprietarii firmei răspund în caz de insolvență cu averea proprie, asociații din cadrul unui SRL răspund doar cu patrimoniul înregistrat al companiei. Numărul de asociați este limitat la 50 într-un SRL, însă o persoană fizică sau juridică poate să fie asociat unic.

Etape necesare înființare SRL

- Stabilirea obiectului de activitate al firmei înainte ca actele să fie făcute; Primul pas pentru înființarea unei firme este stabilirea obiectului principal de activitate, în conformitate cu clasificarea din Codul CAEN.
- Trebuie rezervat numele viitoarei societăți (după ce se verifică disponibilitatea sa pe site-ul Registrului Comerțului). De asemenea, trebuie precizată și forma juridică a societății, în cazul de față SRL.
- Stabilirea sediului social al firmei (Înainte de a fi depus actul constitutiv, trebuie ca deținătorii viitoarei companii să aibă o locație pentru un sediu social, înregistrat la ANAF. Pentru a putea folosi o clădire sau un apartament ca sediu social pentru o firmă, trebuie dovedit dreptul de folosință asupra imobilului, fie prin certificat de comodat, fie prin acte de proprietate. De asemenea, pentru stabilirea sediului social trebuie scrisă o declarație pe propria răspundere că posesorul sau asociații vor respecta condițiile de folosință a imobilului.) În cazul în care sediul social va fi într-un apartament, este necesar și acordul vecinilor sau asociației de locatari pentru stabilirea sediului social.
- Încheierea Actului constitutiv și depunerea capitalul social la o bancă (minimum 200 lei) 25 Actul constitutiv trebuie să cuprindă în primul rând datele de identificare ale asociaților (numele, prenumele, codul numeric personal, locul și data nașterii, domiciliul și cetățenia), forma firmei (dacă este SRL, societate în comandită simplă pe acțiuni, etc) și sediul social. Se mai specifică și domeniul de activitate al firmei, capitalul social și asociații care vor administra firma, precum și ce putere are fiecare în companie. O altă mențiune care nu trebuie uitată este partea fiecărui asociat la beneficii și pierderi în cadrul firmei, precum și aportul fiecărui asociat. De asemenea, trebuie și semnăturile în original ale asociaților companiei.
- Depunerea actelor și înmatricularea la Registrul Comerțului După încheierea actului constitutiv, în termen de 15 zile firma trebuie înmatriculată la Registrul Comerțului. Pentru înmatriculare, sunt necesare atât actul constitutiv, cât și dovada că asociații și-au adus contribuțiile și capitalul social a fost depus (la o bancă), dovada sediului declarat și a disponibilității firmei, acte care atestă operațiunile încheiate în contul societății și declarații pe propria răspundere de la fondatori că îndeplinesc condițiile prevăzute de lege.

La Registrul Comerțului trebuie depuse trei tipuri de formulare: Cerere, Declarație pe propria răspundere și Anexa- Vector Fiscal.

Vectorul fiscal reprezintă cumulul impozitelor și taxelor declarate la ANAF și care urmează să fie plătite de contribuabil în cursul derulării activității acestuia: Impozit pe profit, Impozit pe microîntreprindere, Accize, TVA, Contribuții salariale, Taxă jocuri de noroc, Impozit pe construcții speciale, Impozit la titeiul și la gazele naturale din producția internă, Redevante miniere/Venituri din concesiuni și închirieri, Redevante petroliere.

Costul pentru înregistrare a SRL-ului diferă în funcție de numărul asociaților și anume: SRL cu asociat unic 350 de lei, SRL cu 2 asociați 400 de lei și SRL cu 3 asociați – 450 lei. Termenul de eliberare de la data depunerii dosarului este de 3-4 zile.

După ce se obțin toate actele privind înregistrarea firmei, trebuie realizate următoarele activități:

1. Realizarea unei ștampile; (cost: aprox 100 RON în funcție de numărul ștampilelor și de calitatea acestora);
2. Mers la ANAF (Agenția Națională de Administrare Fiscală) pentru a depune Declarația 010 privind înregistrarea fiscală;
3. Mers la bancă pentru înființarea contului curent;
4. Realizarea de modele de facturi și chitanțe speciale pentru firma.

3.2. Organizarea proceselor activității

Organizarea procesuală cuprinde organizarea producției și a muncii, alocarea resurselor, organizarea fluxurilor de materiale, informații, energie, produse, personal. Organizarea stabilește unde, când, în ce ordine, cum și cu ce mijloace se realizează fiecare activitate și componentele ei.

În fiecare companie există:

- **Procese principale:** producția sau serviciile prestate;
- **Procese de management:** stabilirea de politici și obiective, analiza efectuată de management, analize și decizii privind resursele;
- **Procese suport:** resurse umane, infrastructura, mediu de lucru, aprovizionare, transport, logistică, audit intern, îmbunătățire, etc.

Principală formă grafică de reprezentare a organizării proceselor este **diagrama proceselor, care furnizează o imagine de ansamblu a proceselor ce alcătuiesc sistemul de management al afacerii și interacțiunile dintre ele.**

Conform Sistemului de management al calității ISO 9001 diagrama proceselor cuprinde:

1. **Procese de planificare;** Managementul resurselor – resurse umane, echipament, infrastructură;
2. **Procese de operare** – achiziții de la furnizori, programarea muncii și producției, servicii clienți, controlul subcontractorilor, livrare produse, etc.;
3. **Procese suport** – control documente, evidențe, calibrare echipamente; Management, analiza și optimizarea activității – plângeri clienți, audit, acțiuni de corecție și preventive, remodelarea sistemului.

ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

- reprezintă procesul de proiectare a structurii organizatorice pentru o întreprindere;
- cuprinde ansamblul posturilor și compartimentelor;
- modul în care sunt constituite și grupate;
- legăturile ce se stabilesc între ele în scopul realizării obiectivelor întreprinderii;
- are la bază rezultatele organizării procesuale: funcțiile, activitățile, atribuțiile și sarcinile, pe care le încadrează în structuri organizatorice adecvate fiecărei întreprinderi în parte.

Principala **formă grafică de reprezentare a organizării întreprinderii este organigrama**. Organigrama este o structură a unei organizații care se poate reprezenta grafic printr-o schemă în nodurile căreia sunt posturile iar liniile care unesc nodurile sunt relațiile (de ordonare sau subordonare) dintre membri. Relațiile dintre posturi apar și în fișa postului. Această diagramă este valoroasă prin faptul că permite vizualizarea unei organizații complete, prin intermediul imaginii pe care o prezintă.

3.3. Gruparea activităților după diferite criterii: organizarea funcțională, teritorială, pe produs, matricială

Organizare funcțională: Funcțiunea reprezintă ansamblul activităților omogene, complementare sau convergente, orientate asupra exercitării unei sau mai multor tehnici, în scopul realizării unor obiective derivate rezultate din obiectivele generale ale întreprinderii, desfășurate cu un personal de o anumită specialitate prin folosirea diferitor metode și tehnici specifice.

Structura organizatorică: ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea astfel constituite încât să asigure premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite. Ea poate fi considerată drept scheletul întreprinderii sau „anatomia întreprinderii.

Structura funcțională reprezintă ansamblul membrilor de conducere și al compartimentelor (tehnice, economice și administrative), modul de constituire și grupare al acestora, precum și relațiile dintre ele, necesare desfășurării corespunzătoare a procesului managerial și de execuție.

Elementele componente ale structurii funcționale:

1. Postul,
2. Funcția,
3. Compartimentele,
4. Nivelul ierarhic,
5. Ponderea ierarhică,
6. Relațiile

3.4. Externalizarea activităților – OUTSOURCING

Outsourcing = externalizare a serviciilor și definește **delegarea unor sarcini productive, obiective, secțiuni de afaceri nestratagice (neesențiale) către segmente organizaționale aparținând unor entități externe** care oferă un raport preț - calitate mai bun sau dețin expertiză în domenii specializate. Selectarea furnizorilor de servicii externalizate poate fi făcută prin întocmirea unei proceduri interne generale numite Aprovizionarea. Procedura trebuie să descrie condițiile și criteriile de selectarea a furnizorilor, procesul de aprovizionare, selectarea tipului și frecvența controlului serviciului aprovizionat.

Metode de selectare:

1. Chestionarul de auto-evaluare a furnizorului. Firma care dorește selecția serviciilor externalizate contactează furnizorii potențiali și le înmânează chestionarul. După completarea lui este remis și analizat (analiză comparativă).

2. Fișa internă de evaluare a furnizorului. Firma care dorește selecția serviciilor externalizate completează evaluarea furnizorului pe baza experiențelor anterioare ale companiei cu furnizorul respectiv.

3. Lista furnizorilor acceptați. După analiza comparativă a chestionarului de evaluare și a fișei interne se face evaluarea furnizorilor. După determinarea criteriilor de evaluare se stabilește lista finală cu furnizorii acceptați.

Exemple de criterii de evaluare a furnizorilor: tradiționalitate, calitate, preț, termen de plată, modalitate de plată, modalitate de livrare, experiență pe piață

Capitolul 4 - MARKETINGUL AFACERII

4.1. Brandul companiei – denumirea firmei, sigla și marca

Prezent în termeni juridici ca „marcă înregistrată”, termenul „brand” a fost preluat din limba engleză și se traduce prin „însemnarea cu un fier înroșit” sau „întipărirea unui simbol”, pentru a stabili apartenența. În zilele noastre, proprietarii de afaceri încearcă să își deosebească întreprinderile, produsele și serviciile de cele ale concurenților, iar acest demers dă naștere unui proces de comunicare prin care se transmit către client atribute, atitudini și emoții referitoare la întreprinderea însăși sau la produsele acesteia. Întregit de percepția celor cu care intră în contact, acest proces devine un brand.

Logo-ul nu este identic cu brand-ul. Brandul cuprinde tot ce ține de identitatea vizuală și logo, dar și de percepția oamenilor referitoare la acel brand. Brandul ajută la diferențierea față de concurență și la o identificare mai rapidă a produsului, serviciului sau organizației, înlesnește comunicarea și reprezintă o garanție a calității. Consumatorul are mai multă încredere într-un brand cunoscut și se simte confortabil să repete interacțiunea, formându-se astfel o legătură. Aceasta legătură reprezintă ținta oricărei organizații, deoarece existența ei duce la creșterea valorii activelor intangibile, cel mai important aspect al afacerilor moderne, înregistrând pentru multe dintre companiile cele mai renumite ale momentului, valori mai însemnate decât cele ale activelor fixe.

Denumirea societății reprezintă unul dintre elementele distinctive în comparație cu celelalte societăți. Nicio societate comercială nu poate exista în absența unei firme, aceasta fiind un element obligatoriu al oricărui act constitutiv. Toți agenții economici sunt obligați să aibă o denumire sub care își desfășoară activitatea, în lipsa acesteia societatea neputând fi înregistrată. Dacă în trecut rezervarea firmei se realiza la nivel de județ, respectiv la nivelul municipiului București, începând cu anul 2009 rezervările se fac la nivel național astfel încât nu se pot constitui două sau mai multe societăți comerciale având aceeași denumire sau o denumire asemănătoare.

Denumirea este un element de identificare obligatoriu, a cărui lipsă conduce la refuzul înmatriculării societății, respectiv la imposibilitatea dobândirii personalității juridice. Pe parcursul existenței unei societăți comerciale firma poate fi schimbată cu respectarea procedurii impuse de lege. Reglementarea firmei: Legea 26/1990 și legea 31/1990. Cine poate înregistra o firmă: Societățile comerciale. Autoritate competentă pentru înregistrare: Registrul Comerțului de la sediul societății comerciale. Scopul firmei/denumirii: Individualizarea comercianților.

Marca este un semn susceptibil de reprezentare grafică servind la deosebirea produselor sau serviciilor unei persoane fizice sau juridice de cele aparținând altor persoane. Pot să constituie mărci, semne distinctive cum ar fi: **cuvinte, inclusiv nume de persoane, desene, litere, cifre, elemente figurative, forme tridimensionale și în special forma produsului sau ambalajului sau, combinații de culori, precum și orice combinație a acestor semne.** Reglementarea mărcii: Legea 84/1998. Cine poate înregistra o marcă: persoane fizice, persoane fizice autorizate, persoane juridice (societăți comerciale, asociații etc.). **Autoritate competentă pentru înregistrare: OSIM** (Oficiul din România), OHIM (Oficiul european) sau WIPO (Oficiul internațional), în funcție de teritoriul pe care se dorește protecția mărcii (la nivel național, comunitar sau internațional).

Scopul mărcii: prin înregistrarea mărcii la autoritatea competentă se elimină riscul de confuzie asupra produselor și serviciilor identificate prin respectiva marcă în fața clienților, furnizorilor sau a oricărui alte persoane interesate, altfel încât nu vor fi confundate cu altele aflate în piață. Pentru a putea fi distinctivă și pentru a își atinge scopul de a diferenția un anumit produs/serviciu față de altele prezente în piață, mărcile trebuie să îndeplinească o serie de caracteristici:

- a. simbolul cuprins (daca exista) sa fie simplu, atractiv;
- b. sa aiba capacitatea de a fi rapid identificata, de a iesi in evidenta;
- c. sa fie usor de memorat;
- d. sa nu fie asemanatoare cu alte marci existente.

Funcțiile mărcii:

- A. protejeaza produsele si serviciile titularului marcii,
- B. reprezinta o garantie a originii unui produs si a calitatii sale,
- C. de distingere si personalizare fata de concurenta. O marca de renume va atrage atat clienti care vor deveni fideli produselor si serviciilor promovate sub respectiva marca, cat si posibili angajati ajutand astfel si la recrutare.

Emblema reprezinta un **semn si/sau o denumire care are rolul de a deosebi comertul unei persoane de comertul desfasurat de catre o alta persoana**. Pentru a putea fi inregistrata, emblema va trebui sa se deosebeasca de emblemele inscrise anterior in registrul comertului. Pe parcursul existentei unei societati comerciale emblema poate fi schimbata cu respectarea procedurii impuse de lege. Reglementarea emblemei: Legea 26/1990 Cine poate inregistra o emblema: Societatile comerciale **Autoritate competenta pentru inregistrare: Registrul Comertului** de la sediul societatii comerciale Scopul emblemei: Diferentierea unui comerciant fata de altii existenti in piata, emblema putand fi prezenta pe facturi, note de comanda, oferte, prospecte, panouri publicitare.

Logo-ul este cel mai important instrument al identității vizuale. Întreaga identitate a brandului este concentrată în această reprezentare grafică ce are rolul de transmite informații cu profunzime într-o manieră eficient concentrată. Fie că este vorba de o plantă, un animal sau un obiect, logo-ul este prezent în toate materialele ce alcătuiesc identitatea vizuală, fiind primul factor pe baza căruia se face diferențierea. Este evidentă importanța acestuia deoarece un logo bine realizat poate să atragă clienți, pe când unul lipsit de originalitate, superficial sau chiar de prost gust, poate plasa subiectul reprezentat într-o zona gri sau chiar dezagreabilă.

Brandul reprezintă imaginea de ansamblu a unei organizații, produs, serviciu, persoană sau eveniment, percepută din punct de vedere emoțional, intelectual și senzorial, la care contribuie identitatea vizuală, a cărei prim element este logo-ul.

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

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

Care sunt diferențele între marcă, emblema și denumirea societății:

Logo ≠ Sigla ≠ Emblema

Logo = un concept de imagine ce poate fi atașat siglei și împreună să formeze emblema.

Sigla = o abreviere de cuvinte (A.S.E., C.N.A.S., D.N.A.).

Emblema = un simbol cu o anumită semnificație (SHELL și scoica alăturat = logo + sigla)

Exemplu:

Logo: Carrefour

Sigla: desenul cu săgeata roșie, săgeata albastră și litera C incorporată

Emblema este reprezentată de desenul cu sigla sub care este poziționat logo-ul.

Denumire firmă S.C. CARREFOUR ROMÂNIA S.A

4.2. Analiza SWOT

Analiza SWOT este un instrument des utilizat în radiografia situației din prezent a unei companii, fiind utilizată pentru a înțelege mediul intern, dar și mediul extern în care aceasta își desfășoară activitatea. Analiza SWOT este realizată în faza incipientă a redactării unui proiect.

Analiza SWOT provine din engleză, reprezentând abrevierea următorilor termeni: „strengths” – punctele tari; „weaknesses” – punctele slabe; „opportunities” – oportunități; „threats” – amenințări. Punctele tari și punctele slabe se referă la mediul intern al societății și la factorii aflați sub controlul companiei. Oportunitățile și amenințările provin din mediul extern în care societatea își desfășoară activitatea, cuprinzând factori aflați dincolo de controlul companiei. De această dată, strategia pe care societatea o va aplica va fi aceea de adaptare la o realitate ce nu poate fi controlată sau modificată.

Analiza SWOT este realizată în faza incipientă a redactării proiectului, în etapa de identificare și cristalizare a ideii de proiect. Permite realizarea unei radiografii corecte a societății, scanând totodată mediul înconjurător. Analiza SWOT nu se referă la factori viitori și nu este un instrument de prognoză economică, ci **tratează doar factori care își manifestă efectele în prezent.**

Punctele tari ale unei afaceri Analiza SWOT va scoate în evidență factorii interni ai societății care funcționează la parametri optimi, asigurând companiei un avantaj concurențial. În această categorie putem numi **elemente tangibile**: forța de muncă bine calificată; disponibilități bănești suficient de mari, pentru desfășurarea activității în condiții optime; echipamente noi și moderne; existența unor contracte clare și precise încheiate cu furnizorii; existența unui magazin de desfacere într-o zonă cu trafic.

Și **elementele intangibile** pot fi, de asemenea, puncte tari: dedicarea angajaților față de societate; imaginea și reputația construite în timp; deschiderea firmei către inovație de produs și proces; deținerea unei licențe de fabricație, a unui brevet de invenție sau a unei francize; „know-how”-ul deținut.

Capitolul 5 - NEGOCIEREA CONTRACTELOR

5.1. Negocierea

Negocierea este un proces folosit nu numai pentru a rezolva divergențe, ci și pentru a atinge un scop comun. Se trece de la ceea ce se numește negociere - conflict la negociere - proiect.

- Negocierea nu este știință exactă deoarece rezultatele ei nu pot fi previzibile cu claritate, componentele implicate în procesul de negociere (interese, forțe, nevoi, etc.) nefiind cuantificabile, ci subiective (ce este important pentru una din părțile implicate în negociere poate fi nesemnificativ pentru cealaltă), pe de o parte și regulile după care va fi purtată negocierea nu sunt dinainte determinate, ci ele apar și se manifestă în timpul procesului de negociere, pe de alta parte
- Negocierea nu este un joc. Negocierea nu se bazează doar pe noroc sau pe hazard, care adesea sunt factori hotărâtori într-un joc. Implicarea în negociere implică cunoștințe, informații, pricepere, talent, artă, etc. și nu doar șansă.
- Negocierea nu este o luptă deschisă, sub forma unui război. Chiar dacă poate urmări rezolvarea unor conflicte de interese, negocierea nu urmărește eliminarea sau distrugerea părții adverse. Deseori interesele unui vânzător sunt diferite de cele ale unui cumpărător, ceea ce poate duce la apariția unor divergențe. Însă, interdependența dintre cei doi (nici unul nu poate să-și exercite activitatea fără celălalt) îi determină să caute o rezolvare amiabilă a acestora.
- Negocierea nu este simplă tocmeală. Tocmeala presupune discutarea prețului unui bun sau a tarifului unui serviciu pentru a obține un rezultat cât mai favorabil. Dar banii nu intervin întotdeauna într-o negociere, ca miză a acesteia, după cum am ilustrat în exemplu cu alegerea postului de televiziune. Totuși, tocmeala este o metodă de negociere, care se utilizează în anumite circumstanțe, mai ales în domeniul comercial.
- Negocierea nu înseamnă simpla rezolvare a unei probleme. Rezolvarea problemei presupune adoptarea unei atitudini consensuale, convergența scopurilor și intereselor pentru găsirea celei mai bune soluții posibile. Într-un astfel de demers nu apar jocuri de putere care să urmărească apropierea pozițiilor de plecare ale părților implicate spre încheierea unui acord, cum se întâmplă într-o negociere.
- Negocierea nu se confundă cu o simplă dezbateră. Dezbateră are scopul de a convinge pe cineva de justetea unui punct de vedere, printr-un schimb de argumente. Negocierea nu are ca obiectiv să determine cine are dreptate într-o anumită privință, ci este orientată spre decizie. Este evident însă faptul că dezbateră poate să intervină înaintea, în timpul și după terminarea negocierii.
- Negocierea este un proces de decizie și un instrument de management. Elementele de bază ale acestei definiții sunt: interacțiunea, divergențele, interdependența și soluția reciproc acceptabilă. Interacțiunea presupune aspectul relațional dintre părțile implicate, care de cele mai multe ori are forma unei întâlniri față în față.

5.2. Etapele negocierii

Negocierea constă în încercarea părților implicate de a ajunge la un aranjament, în cursul uneia sau mai multor întâlniri succesive. Orice negociere se desfășoară pentru a ajunge la un rezultat, chiar dacă acesta este bun sau rău, mai mult sau mai puțin satisfăcător.

1. Pregătirea negocierii

Pregătirea negocierii este o etapă premergătoare negocierii în care se desfășoară o serie de activități, cum ar fi:

- identificarea participanților la negociere; - evaluarea raportului de forțe; - definirea marjei de negociere;
- pregătirea argumentării;
- anticiparea obiecțiilor și reacțiilor celeilalte părți implicate;
- compunerea delegației, etc.

2. Derularea negocierii

Derularea negocierii este etapa întâlnirii dintre părțile implicate, în care se desfășoară:

- definirea obiectului negocierii, a modalităților de negociere, a ordinii de zi;
- formularea propunerilor și contrapropunerilor, purtarea discuțiilor;
- căutarea compromisurilor reciproce, etc.

3. Rezultatul negocierii

- **Compromisul** reprezintă renunțări bilaterale, reciproce asupra unor puncte de vedere cu scopul de a armoniza interesele părților. Prin compromis se apără esențialul intereselor negociatorilor. Compromisul este un rezultat acceptabil într-o negociere, la care se ajunge prin ajustări succesive, consultări, discuții, etc
- **Consensul** reprezintă cel mai bun rezultat posibil al unei negocieri. Se caracterizează prin construirea în comun a acordului, prin adeziunea totală față de soluția găsită și prin susținerea unanimă a rezultatului la care s-a ajuns
- **Dezacordul** poate fi obiectiv, conflictual sau care conduce la un rezultat diferit față de cel prevăzut inițial. Dezacordul este obiectiv când negociatorii conștientizează faptul că au ajuns la o situație de neînțelegere și admit divergențele dintre ei fără a dori să facă eforturi pentru a le elimina sau a le reduce. Dezacordul este conflictual când negocierea a luat o direcție greșită, când divergențele iau forma unor probleme personale manifestate prin neîncredere, agresivitate, lipsă de respect, violență de limbaj și de gesturi, etc.
- **Concilierea** constă în acțiunea unui terț care intervine pe lângă părțile aflate în conflict pentru a încerca să le aducă la masa negocierilor pentru a ajunge la un rezultat favorabil.
- **Medierea** este o intervenție activă în procesul de negociere a unui terț între părțile aflate în conflict, care propune soluții ce pot fi acceptate de negociatori
- **Arbitrajul** implică obligația pentru părțile în conflict de a respecta soluția arbitrului, care este o instituție oficială constituită în acest scop
- **Marja (aria) de negociere** apare prin suprapunerea pozițiilor de negociere ale părților implicate în acest proces. Există trei poziții într-o negociere: poziția de plecare (declarată), poziția de rezistență (ruptură) și poziția obiectiv (așteptată)

5.3. Tehnici de negociere

Urmatoarele tehnici de negociere sunt o trecere sumară în revistă a tehnicilor ce pot fi folosite într-o negociere. Acestea sunt utile pentru a avea o viziune de ansamblu, fiecare tehnică necesitând o abordare specifică, detaliată și exemplificată pentru a o putea aplica eficient.

1. Tehnica “uliul și porumbelul” sau “băiat bun - băiat rău” Mecanismul tacticii este simplu: într-o echipa formată din doi negociatori, unul dintre ei va conduce etapele introductive ale negocierii și apoi va lăsa conducerea celui alt coleg pentru fazele finale. Practic, în timp ce unul joacă rolul dur al inflexibilului și dezvoltă starea de conflict, celălalt joacă un rol conciliant și dezvoltă starea de cooperare. Avantajul este că se pot avansa cereri înalte la începutul negocierii, ferm și fără rezerve. Putem proceda astfel deoarece, în momentul negocierii, cel care a cerut mai mult nu va fi obligat să

cedeze: inițial sa stabilit o poziție puternică pe care primul (“uliul” sau “băiatul rău”) va trebui să o apere!

2. Tehnica eludării O astfel de tactică este întâlnită frecvent în cazul organizațiilor internaționale superdimensionate. Negociatorul, în dorința de a exercita o presiune asupra partenerului, caută să discute cu superiorii sau chiar cu colegii acestuia din urmă; în acest fel el urmărește să-i submineze acestuia poziția, să-l izoleze. Măsura de apărare pe care specialiștii o consideră cea mai adecvată este aceea de a pune în gardă persoanele vizate de negociatorul care apelează la o astfel de tactică asupra posibilității de a fi contactate, precum și asupra intențiilor fundamentale ale persoanei în cauza.

3. Tehnica: Este important pentru mine! Această tactică reflectă modul în care trebuie acționat în privința problemelor care nu sunt esențiale pentru noi în scopul de a da satisfacție partenerilor. Partenerul vostru va reacționa pozitiv atunci când vă veți arăta sincer interesați de problemele cu care acesta se confruntă.

4. Tehnica gambitului Se mai numește și sacrificarea pionului. Este o tehnică folosită de negociatorul experimentat în scopul contrabalansării. El lansează, pe lângă cererea reală, încă o cerere care nu este neapărat exagerată și de care nu are nevoie în mod special. Negociatorul experimentat știe că partenerul de negociere nu poate sau nu vrea să îndeplinească cea de-a doua cerere, astfel că, în schimbul renunțării la ea, partenerul va fi obligat la o serie de concesiuni suplimentare.

5. Tehnica “lipsa de împuternicire” Această tactică se poate practica atunci când negociatorul își dă seama că este forțat să cedeze mai mult decât ar dori. Se poate argumenta că nu are împuternicirea de a semna un acord în termenii care au fost discutați. Această tactică poate deranja partenerul, singura scăpare fiind aceea că în discuție au apărut elemente noi care trebuie discutate și la alt nivel!

6. Tehnica dominării discuțiilor În general, în orice negociere o atenție deosebită trebuie acordată tacticilor utilizate de partener. Sunt des întâlnite situațiile când acesta preia inițiativa în procesul de negociere și lansează cereri mult mai mari decât cele care îi sunt efectiv necesare. Astfel acesta va continua să domine inițiativa discuțiilor ținânduși partenerii sub presiunea cererilor sale, căutând totodată să le dezechilibreze poziția. În același timp va încerca să delimiteze la maximum posibilitatea de acțiune a acestuia prin menținerea exclusivă în discuție a subiectului lansat. În acest fel, partenerul va fi determinat să facă concesiuni, una după alta, până la epuizarea acestora.

7. Tehnica efectuării sau evitării efectuării primei oferte În general, nu este recomandabil să se facă prima ofertă în negociere. Dacă totuși acest lucru se impune, atunci trebuie evitate două extreme: Să nu se facă o ofertă foarte sus, ceea ce ar determina cealaltă parte să o interpreteze ca pe un bluff; invers, să nu se facă o ofertă prea jos întrucât ar putea fi interpretată ca o slăbiciune și necunoașterea realităților.

8. Tehnica folosirii timpului Este o tactică care poate fi folosită oricând, mizând pe presiunea timpului. Timpul are un rol cheie în negocieri. Puteți să-l faceți să lucreze în favoarea voastră, însă dacă nu sunteți suficient de atenți, se poate transforma într-un dezavantaj. Cererea este lansată în ultimul moment lăsând partenerului de negociere un timp foarte scurt de decizie. Cel mai probabil vei primi răspunsul dorit!

9. Tactica tergiversării Utilizând o astfel de tactică, negociatorul caută să evite luarea unei decizii motivând lipsa de documente, starea sănătății, concedii, deplasări, urgente etc. Într-o asemenea

situație se va încerca să se convingă partenerul să continue tratativele. Se va arata regretul de a nu finaliza operațiunea și nevoia de a o finaliza cu o altă firmă concurentă.

10. Tehnica paraverbalului Principiul este simplu, trebuie să vorbim în același mod cu partenerul de negociere pentru că numai astfel el ne poate înțelege mai bine și vom putea intra pe aceeași lungime de undă. Poate este un lucru ciudat, însă avem mai multă încredere în oamenii care ne seamănă, chiar dacă nu suntem conștienți de acest lucru. Câteva exemple ar fi următoarele: dacă interlocutorul vorbește repede, vorbește și tu repede; dacă interlocutorul vorbește mai rar, vorbește și tu mai rar; dacă interlocutorul vorbește pe un ton mai ridicat, vorbește și tu pe un ton mai ridicat; dacă el accentuează verbele, accentuează-le și tu; dacă vorbește folosind o anumită linie melodică, folosește-o și tu etc.

11. Tehnica apelului la simțuri Se utilizează atunci când rațiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel la colaborarea anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor momente plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (mese, spectacole etc.). Pentru a contrataca o astfel de tactică, se va căuta a se aminti partenerului ocazii similare desfășurate pe bază de reciprocitate și la care a fost invitat și se va căuta revenirea la discuția de bază.

12. Tehnica stimulării și urmăririi Este o tehnică prin care partenerului de negociere i se pun o serie de întrebări (despre situații care s-au întâmplat deja și care urmează să se întâmple). Este stimulată memoria și imaginația. Aceste întrebări fac, bineînțeles, parte din discuția obișnuită (ex: Cum v-ați petrecut concediul? – memorie sau Dacă ai putea să îți construiești o casă, cum ar arăta? – imaginație). În tot acest timp se urmăresc ochii persoanei care răspunde, iar limbajul ochilor se va asocia apoi cu ceea ce spune persoana în cauză. În general, colțul din stânga sus corespunde adevărului, iar colțul din dreapta sus, falsului sau improvizației. Aceasta situație poate fi diferită la unele persoane, tocmai de aceea, înainte de a trage concluzii se face calibrarea, adică, se pun câteva întrebări de probă pentru a verifica poziția ochilor.

13. Tehnica - “asta-i tot ce am” Această tactică se va avea întotdeauna în vedere când se cumpără un produs sau un serviciu relativ complex. Atunci când un cumpărător spune “îmi place produsul dumneavoastră, dar nu am atâția bani”, vânzătorul poate răspunde pozitiv, prietenos, devine implicat în problema cumpărătorului. Cum să fii ostil față de cineva căruia îi place produsul tău?

14. Tehnica lui Colombo Tactica lui Colombo este atunci când facem pe neștiutorii. În aparență, este o tehnică periculoasă, în practică însă, suportă un grad mic de risc și dă roade excelente. În practică, tehnica este simplă. Nu arătați că știți totul. Puteți juca rolul copilului curios care vrea să afle cât mai multe, iar cea mai potrivită persoană să vă spună aceste lucruri este chiar cel din fața dumneavoastră. Orgoliul lui nu va rezista. Cu mici excepții va vedea în voi un partener inofensiv. Negocierea devine relaxată, aproape că celalalt va face o datorie din a vă spune mai multe lucruri decât v-ați așteptat.

15. Tehnica politeții exagerate Este folosită pornind de la premisa că unui partener politicos, amabil, nu i se poate refuza nicio dorință. Uneori o astfel de tactică poate masca desconsiderarea sau disprețul. Prin politețe exagerată se evidențiază merite reale sau imaginate. Uneori, cu cât complimentele sunt mai plăcute, cu atât solicitările și rezultatele vor fi mai substanțiale. Într-o asemenea situație se va căuta să se adopte o poziție similară, manifestându-se o politețe exagerată pentru a-l determina pe partener să renunțe.

16. Tehnica întrebărilor introductive Negociatorul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponentilor urându-le “Bună dimineața!” și apoi va trece imediat la abordarea problemelor. Se va interesa de situația afacerilor partenerului, de producția și serviciile de care este interesat sau chiar de situația afacerilor personale. El va căuta să obțină avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre parteneri și le va construi acestora o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile.

17. Tehnica “primește - da” Întotdeauna un negociator este interesat să primească mai întâi și apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponentii au făcut o concesie mică. Va face o concesie mare după ce va primi una mare și va cauta să obțină informații înainte să le dea. Va căuta să primească oferta celorlalți înainte de a o face pe a sa. O astfel de tactică, utilizată de negociatori experimentați, poate avea avantaje comerciale pozitive pe termen scurt și va putea câștiga teren în timpul negocierii. Pe termen lung însă, dezavantajul constă în aceea că se introduce riscul întârzierilor și al atingerii unor puncte moarte, în care niciuna dintre părți nu dorește să dea ceva înainte de a primi.

18. Tehnica roșu și negru În esență, această tehnică de negociere este foarte simplă, însă foarte eficientă. Este mai mult un tips and tricks aplicat de obicei de către agenții de vânzări pentru finalizarea vânzării. Această tehnică mai este cunoscută în limbajul NLP ca „falsă alegere”. Întrebările sunt construite altfel, sugerând o alternativă. Practic, în loc să întrebați pe cineva dacă-i place roșu, dacă merge în parc etc., reformulați: „Cum ai prefera să fie - roșu sau negru?” „Ai prefera să mergem în parc astăzi sau mâine?” sau „Ați prefera să plătiți în avans 20% sau 50 %?” Practic, înainte că interlocutorul să se decidă, îi sugerați să aleagă între două variante. În acel moment, inconștient, partenerul va fi forțat să gândească în alți termeni. El atunci se va gândi: Este mai bine roșu sau negru? Este mai bine acum sau mâine?

19. Tehnica “ținută gen poker” Negociatorul va avea o ținută împietrită, de nepătruns, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ținută sau gesturi, această tactică făcând o parte importantă a arsenalului propriu. Această tehnică, destul de întâlnită și practică, este folosită de regulă din două motive: fie pentru a arăta „dezinteresul” pentru ceea ce are de oferit partenerul, fie de a forța partenerul să cedeze mai mult decât în mod normal.

20. Tehnica schimbării negociatorului Deseori, pe parcursul unei negocieri și mai ales atunci când te aștepți mai puțin, partea adversă schimbă negociatorul. Este una dintre tacticile dure, utilizate de negociatorii războinici și căreia cu greu i se poate face față. Această deoarece, odată ce te-ai obișnuit cu cineva, chiar dacă îți este oponent într-o negociere, este destul de neplăcut să iei totul de la capăt; de obicei se preferă stabilitatea, chiar și a celor ce ți se opun. Fără îndoială că negociatorul își va pune o serie de întrebări: “Ne place sau nu noul partener?”, “Este mai bun, mai rău, mai pregătit sau mai puțin pregătit față de cel care a fost înlocuit?”, “De fapt, de ce s-a făcut schimbarea?”, “Ce semnificație are această?”.

21. Tehnica lansării unor cereri exagerate Prin aceasta partenerul își asigură posibilitatea de a face ulterior o serie de concesiuni care să nu afecteze fondul poziției sale. În lipsa unei documentări adecvate, diferența dintre limita partenerului și nivelul gândit de noi ne poate inhiba, determinându-ne în final să acceptăm de exemplu un preț mult superior celui normal.

22. Tehnica de obosire a partenerului Întrucât negociatorul nu se poate relaxa nici după terminarea argumentației, fiind obligat să-și pregătească mutările următoare în funcție de argumentele noi aduse de partener, negocierea constituie un proces obositor.

23. Tehnica ezitării Această tactică presupune, așa cum îi spune și numele, o ezitare din partea celui care vinde. Folosirea acestei tactici are o serie de avantaje care vă pot clasa pe poziția de leader al negocierii. În primul rând, negocierea începe cu o ofertă făcută de partener. O prezentare corectă a produsului îl va face pe partener să țină dorească mai mult în timp ce produsul este mai bine pus în valoare de ezitarea dumneavoastră de a-l vinde.

24. Tehnica asocierii pozitive Majoritatea evenimentelor din viața noastră sunt asociate unor sentimente pozitive, negative sau neutre. Vom ține minte mai ales sentimentele pozitive și negative, iar ori de câte ori vom avea de-a face cu un eveniment sau o acțiune similară, apare automat și sentimentul. Creierul, odată ce a asociat un eveniment cu o anumită stare, ori de câte ori se va întâlni cu evenimentul respectiv nu va putea să-l disocieze decât în foarte mică măsură. În zona negocierii vă puteți servi de această forță puternică a asocierii, ea transformându-vă partenerii de negociere în relații pe termen lung sau, în cazul nefericit, chiar în dușmani. Sunt câteva detalii de care este bine să țineți cont atunci când pregătiți o negociere (atmosfera, aranjamentul sălii, aspectul personal, atitudinea, însoțitorii etc). Luați în considerare și sentimentele pozitive generate vor fi mereu asociate cu parteneriatul dumneavoastră.

25. Tehnica presupuziției Această tactică pleacă de la premisa că se poate și presupune că totul este posibil. O întrebare bună pusă într-o negociere care îți asigură, de obicei, rezultatul dorit este aceasta: “cât de ușor ar fi să....?” Tehnică folosește puterea presupuziției și pleacă de la premiza că un lucru este mai mult sau mai puțin ușor, scoțând complet din calcul varianta “imposibil”.

26. Tehnica tăcerii Tăcerea este marcată semiotic în funcție de temperament, apartenența etnică etc. Negociatorii sunt mai mult sau mai puțin înclinați să păstreze tăcerea. În general, tăcerea e resimțită ca o situație jenantă care îi împinge pe oameni să vorbească cu orice preț, uneori chiar mai mult decât trebuie. În orice discuție trebuie avut în vedere un echilibru între lungimea replicilor fiecărui partener. Răbdarea de a aștepta reacțiile partenerului la afirmațiile, propunerile, ofertele proprii, inhibarea dorinței de a vorbi este esențială pentru reușita negocierii. Regula de aur a negocierii este să nu ieși niciodată cuvântul atunci când poți foarte bine să păstrezi tăcerea.

Capitolul 6 – POLITICA DE PROMOVARE

6.1. Piața țintă și poziționarea produselor/ Sserviciilor pe piață

Definirea pieței (piața potențială, cota de piață, studii de piață, concurența) Piața este o categorie economică complexă, exprimată prin totalitatea actelor de vânzare – cumpărare privite în unitate cu relațiile pe care le generează și în strânsă legătură cu spațiul în care acestea se desfășoară. Piața este locul în care producția de bunuri și servicii apare ca o ofertă de mărfuri, iar nevoie de consum ca cerere de mărfuri. Marketingul privește piața ca o sferă de manifestare și confruntare a ofertei și a cererii și a realizării lor prin intermediul vânzării – cumpărării. Piața efectivă reprezintă dimensiunea atinsă la un moment dat, respectiv tranzacțiile de piață efectiv desfășurate. Piața potențială exprimă dimensiunile posibile ale pieței (limitele cele mai largi posibile exprimate cu o anumită probabilitate de realizare).

Studiile de piață pot fi realizate pe baza:

- Colectarea informațiilor în procesul de cumpărare
- Colectarea adreselor și gruparea lor pe zone geografice: din facturi; din documentele de distribuție; după tranzacțiile cu carduri; solicitarea codurilor poștale la încheierea tranzacțiilor;
- Intervievarea clienților în momentul cumpărării;
- Observarea clienților când cumpără – cât cheltuiesc, cum iau decizia, vin singuri sau însoțiți, etc.
- Utilizarea concursurilor pentru a colecta informații – o carte poștală care să reprezinte „biletul” de „tombolă” sau de concurs, poate fi folosită ca un minichestionar de colectare a informațiilor pentru a crea profilul clienților.

6.2. Concurența

Concurența este un mod de manifestare a economiei pe piață, în care pentru un bun omogen și substitutibile sale, existența unui singur producător devine, practic, imposibilă.

Concurența imperfectă este situația de pe piață în care condițiile necesare pentru existența concurenței perfecte nu sunt satisfăcute.

Forme de concurență imperfectă:

1. Monopol – situație în care există un singur vânzător al unui bun economic
2. Oligopol – situația în care există un număr redus de vânzători ai unui bun economic;
3. Concurența monopolistă – situație în care există mai mulți vânzători de bunuri total diferite;
4. Monopson – ituație în care există un singur cumpărător al unui bun economic;
5. Oligopson – situație în care există un număr restrâns de cumpărători ai unui bun economic.

Concurența directă este cea mai ușor de observat și poate fi:

- **concurență de marcă** ce are loc între firme ce oferă aceleași bunuri și servicii destinate satisfacerii aceluiași nevoi. Diferențierea între concurenți se realizează în acest caz prin intermediul mărcii. Exemplu: producătorii de bere, benzină, pâine, etc;
- **concurență la nivel de industrie** – ce are loc între firme ce oferă produse similare care satisfac diferit aceeași nevoie. Este vorba, în general, de produse sau servicii substituibile în consum, iar competiția se realizează prin diferențierea calitativă a produselor. Exemplu: industria alimentară, industria confecțiilor.

Concurență indirectă este privită mai ales din punct de vedere al pieței și poate fi:

- concurență formală – ce are loc între firme ce oferă produse/ servicii care satisfac aceeași nevoie în moduri diferite. Exemplu: nevoia de a petrece timpul liber se satisface vizionând un film sau participând la o excursie;
- concurență generică – ce se întâlnește la nivelul întregii piețe, firmele disputându-si de fapt venituri ale cumpărătorilor, care sunt obligați să își ierarhizeze nevoile.

6.3. Politica de promovare – Parte integranta a mixului de marketing

Pentru întreprindere, strategia de piața este doar un ghid. Materializarea ei presupune inițierea unui sir de acțiuni practice și antrenarea unor eforturi pentru desfășurarea acestora. Din resursele pe care le are la dispoziție, întreprinderea poate constitui o paletă largă de combinații, existând modalități diverse de realizare a contactelor ei cu exteriorul, cu piața. Ideea antrenării resurselor, în combinații diferite, astfel încât să permită întreprinderii realizarea unui contact eficient cu piața a condus la nașterea conceptului de marketing – mix.

Nota caracteristică a mixului de marketing va fi dată de piața în care acesta ar urma să se înscrie, să se aplice practic. De obicei, din cele patru componente ale mixului - accentul cade pe prima - politica de produs, acesta fiind principalul mijloc de comunicare al întreprinderii cu piața. Sunt destule însă cazurile în care în mixul de marketing accentul va cădea asupra altui element. Deci, poziția și ordinea de importanță a celor patru elemente variază în funcție de condițiile concrete ale implementării mixului, de specificul strategiei în slujba căruia este pus. Pe de altă parte, mixul de marketing nu conține în mod obligatoriu, în toate cazurile, ansamblul celor patru componente ale sale. Indiferent câte dintre cele patru elemente sunt prezente cu schimbări efective față de perioadele anterioare și indiferent asupra căruia cade accentul principal, o cerință de bază a realismului mixului de marketing o constituie judicioasă corelare a acestor elemente. Toate aceste elemente se cer corelate, la rândul lor, cu strategia de piața a întreprinderii, aceasta deoarece, în ultima instanță, mixul de marketing nu este altceva decât modalitatea practică de promovare a unei strategii de piața, de a-i concretiza căile și a atinge obiectivele.

6.4. Clasificarea activității promoționale

- **Publicitatea** este o variabilă foarte importantă a politicii promoționale, fiind unul din mijloacele cele mai utilizate în activitatea de piață. Ca forme ale publicității putem enumera, după obiectul acestora, publicitatea de produs (serviciu), publicitatea de marca și publicitatea instituțională
- **Promovarea vanzarilor** constă în folosirea mijloacelor și tehnicilor de stimulare, impulsivitate și creșterea vanzarilor. Există și cazuri în care tehnicile de promovare completează acțiunile publicitare contribuind astfel la integrarea și întărirea imaginii și prestigiului întreprinderii în cadrul pieței.
- **Relațiile publice.** Ca obiectiv principal, relațiile publice urmăresc instaurarea în rândul publicului al unui climat de încredere în compania respectivă, în capacitatea ei de a satisface trebuințele și exigențele diferitelor categorii de consumatori și utilizatori. Mijloacele utilizate în activitatea de relații publice sunt foarte variate:
- **Utilizarea marilor.** Marca este utilizată deopotrivă atât ca mijloc de identificare, cât și ca mijloc de comunicare, investită cu funcții multiple, puse deopotrivă în slujba întreprinderii și a consumatorilor
- **Manifestările promotionale** sunt și ele parte integrantă a politicii promotionale. Ele constau în manifestări cu caracter expozitional și sponsorizări. Participarea la manifestări expozitionale se realizează prin: organizarea de pavilioane sau standuri proprii la târguri; expoziții și saloane (locale, regionale, naționale și internaționale).
- **Forța de vânzare.** Firmele moderne includ în sistemul lor de comunicație forța de vânzare considerată canalul cel mai important în desfășurarea dialogului cu agenții pieței. Ea se constituie de asemenea și ca un important criteriu al competitivității. Practic, forța de vânzare

cuprinde un grup de reprezentanti ai intreprinderii investiti cu multiple competente, avand un rol dublu: cresterea cifrei de afaceri prin distributia produselor proprii; intretinerea comunicatiei in cadrul pietei.

6.5. Etapele elaborării unei strategii de promovare:

- Identificarea clientului vizat;
- Determinarea obiectivelor de promovare;
- Conceperea mesajului care urmează să fie transmis;
- Alegerea canalelor de promovare;
- Stabilirea bugetului pentru activitatea promovare;
- Elaborarea mixului de promovare; Evaluarea procesului de promovare.

Capitolul 7 – SURSELE DE FINANȚARE ALE UNEI AFACERI

7.1. Finanțări guvernamentale

Sunt fonduri guvernamentale alocate de Guvern prin intermediul ministerelor de resort:

- **Ministerul Finanțelor Publice:** ajutoare de stat pentru stimularea investițiilor (HG nr. 807/2014); Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice: programe sociale (combinat cu cele Europene: ex. Granturi SEE, POSDRU, etc.);
- **Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale:** ajutor de stat "Stimularea dezvoltării regionale prin realizarea de investiții, inclusiv în sectorul pomicol, pentru procesarea și marketingul produselor agricole în vederea obținerii de produse neagricole, Horticultură: Plată Națională Directă Complementară (ajutor de stat pentru motorină, prime de asigurare, etc.), Floricultură: Plată Națională Directă Complementară, Creșterea animalelor: Ajutor de Minimis (HG nr. 867/2014 și HG nr. 873/2014);
- **Ministerul Sănătății:** Programul Național de Sănătate; - Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice: Programe multianuale prioritare de mediu și gospodărire a apelor, Fondul de Mediu, etc;
- **Ministerul Educației și Cercetării Științifice:** proiecte de învățământ (Proiectul pentru Învățământul Rural, Proiectul pentru Reforma Educației Timpurii, etc.), proiecte de cercetare;
- **Ministerul Tineretului și Sportului:** Programe naționale de utilitate publică în domeniul sportului (1. Programul "Promovarea sportului de performanță", 2. Programul "Sportul pentru toți", 3. Programul "Întreținerea, funcționarea și dezvoltarea bazei materiale sportive");
- **Ministerul Culturii:** programe de reabilitare a monumentelor, finalizarea construcției, renovarea sau reabilitarea clădirilor culturale de interes public, etc.

7.2. Finanțări europene

Uniunea Europeană oferă finanțare pentru o gamă largă de proiecte și programe care acoperă domenii precum:

- Dezvoltarea regională;
- Ocuparea forței de muncă și incluziunea socială;
- Agricultură și dezvoltarea rurală;
- Politicile în domeniul maritim și al pescuitului;
- Cercetarea și inovarea;
- Ajutorul umanitar.

7.3. Finanțări private (bănci, fonduri de investiții, Instituții Financiare Nebancare (IFN) surse proprii, etc.)

Credite bancare:

◆ credite de investiții (pentru achiziționarea de teren, clădire, echipamente, utilaje): finanțarea activității de investiții pentru:

- Realizarea de noi capacități și obiective de producție;
- Dezvoltarea / menținerea la parametri optimi a capacităților de producție existente;
- Modernizarea / re tehnologizarea capacităților de producție, a utilajelor, mașinilor, instalațiilor, clădirilor existente.

◆ linii de credit (pentru susținerea activităților și necesităților curente ale firmei): respectiv următoarele destinații:

⇒ cheltuieli privind aprovizionarea, producția, desfacerea;

⇒ cheltuieli privind executarea de lucrări și/sau prestarea de servicii;
⇒ cheltuieli privind constituirea, prelucrarea, valorificarea stocurilor;
⇒ alte tipuri de cheltuieli necesare desfășurării activității curente;
⇒ plata impozitelor, taxelor, contribuțiilor și a altor sume datorate bugetului general consolidat;
cheltuieli cu salariile și alte cheltuieli asimilate

♦ cofinanțare proiecte europene (prin care se urmărește asigurarea contribuției proprii a beneficiarului la investițiile proiectului) și fondurile de garantare, pentru pre-finanțarea fondurilor nerambursabile aprobate în cadrul proiectului, cât și pentru cofinanțarea cheltuielilor eligibile și neeligibile din cadrul proiectului, în condițiile prevăzute de reglementările interne ale băncilor privind activitatea de creditare.

Capitolul 8 – ANTREPRENORUL ȘI RESURSA UMANĂ

8.1. Principiile esențiale ale managementului resurselor umane sunt:

- Aprecierea factorului uman ca o resursă vitală;
- Corelarea, într-o manieră integrată, a politicilor și sistemelor privind resursele umane cu misiunea și strategia organizației;
- Preocuparea susținută de concentrare și direcționare a capacităților și eforturilor individuale în vederea realizării eficiente a misiunii și obiectivelor stabilite;
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase.

8.2. Obiectivele urmărite de managementul resurselor umane:

- Creșterea eficienței și eficacității personalului (sporirea productivității);
- Reducerea absenteismului, fluctuației și a amplitudinii și numărului mișcărilor greviste;
- Creșterea satisfacției în muncă a angajaților;
- Creșterea capacității de inovare, rezolvare a problemelor și schimbare a organizației.

8.3. Profilul angajaților

Într-o firmă pot fi identificate patru categorii de resurse umane:

- angajații cu rezultate performante și care manifestă dorință de dezvoltare; sunt acei angajați pe care firma se bazează în realizarea obiectivelor majore, care aduc profitul cel mai mare și care reprezintă o adevărată „carte de vizită” pentru companie;
- angajații care obțin rezultate medii și nu prezintă dorință de dezvoltare; sunt angajații aflați pe posturile pentru care nu este prevăzută o planificare deosebită a carierei în firmă;
- angajații care au rezultate oscilante; sunt angajații care se adaptează cu dificultate la mediul de lucru și la cultura firmei și care performează în funcție de stările emoționale personale;
- angajații care obțin rezultate slabe și foarte slabe și/sau au mari dificultăți de perfecționare; sunt angajații cu pregătire profesională și competențe limitate sau care se află în incapacitate de perfecționare.

8.4. Fișa postului

Analiza postului se referă la un proces sistematic de descriere a caracteristicilor importante ale unui post, informații prin care respectiva poziție poate fi deosebită de alte posturi. Tipuri de informații ce se regăsesc în fișa postului:

- Activități ale procesului de muncă. Aceste activități sunt împărțite în două categorii: activități legate de post (ce proceduri și procese sunt folosite, care este obiectul și subiectul activității pentru postul respectiv); activități legate de angajat, de persoana care ocupă postul (modele de comportament uman și cerințele personale ale individului care ocupă postul respectiv).
- Instrumente și echipament folosit în cadrul muncii;
- Elemente relaționate postului, atât tangibile cât și intangibile (materiale procesate, produse sau servicii oferite);
- Performanța la locul de muncă (diferite standarde de performanță, semnificația erorilor și intervalul de timp necesar pentru a îndeplini sarcinile aferente postului);

- Contextul postului (condițiile fizice, programul de muncă, mediul social și organizațional);
- Cerințele de personal (cunoștințele și abilitățile cerute de post, nivelul de educație, pregătire și experiență necesar, aptitudini, caracteristici fizice și de personalitate)

8.5. Registrul general de evidență a salariaților:

Dovada efectuării plăților salariilor angajaților – ordinele de plată sau extrasele bancare, de regulă pe ultimele 3 luni;

- Documentele ce atestă plățile contribuțiilor salariale și a impozitului - ordinele de plată sau extrasele bancare, de regula pe ultimele 3 luni;
- Foaia colectivă de prezență a salariaților – pontajele – solicitate în general pentru ultimele 3 luni;
- Statele de plata – solicitate în general pentru ultimele 3 luni;
- Documente justificative privind acordarea concediilor de odihnă: cererile angajaților și planificarea concediului de odihnă pe anul în curs;
- Documente justificative privind acordarea concediilor medicale – certificatele medicale în original și modul de calcul a acestora;
- Documente justificative privind acordarea concediilor fără plată, concedii de studii – cererile angajaților, deciziile de suspendare înregistrate în Revisal (după caz);
- Documente justificative privind concedii pentru îngrijirea copilului – cererile angajaților și deciziile de suspendare înregistrate în Revisal;
- Efectuarea orelor suplimentare – dovada compensării orelor suplimentare cu zile libere plătite, în următoarele 30 de zile după efectuarea lor, sau dovada plății sporului pentru ore suplimentare de minim 75 %.
- În cazul celei de-a doua variante, angajatorul trebuie să prezinte și documentul (contractul individual de muncă, contractul colectiv de muncă, etc.) în care este prevăzut sporul acordat pentru orele suplimentare prestate;
- Acordarea sporului pentru orele de noapte sau lucrate în week-end – dovada acordării sporului și documentul (contractul individual de muncă, contractul colectiv de muncă, etc.) în care este prevăzut sporul acordat pentru aceste ore;
- Fluturașii de salariu - în general se solicită pentru ultimele 3 luni;
- Dosarele de personal ale salariaților în original – inspectorii ITM vor verifica dacă dosarele personale sunt întocmite conform HG 500/2011. În principal se pune accent pe contractele de muncă și actele adiționale, fișa postului și fișele de medicina muncii;
- Registrul General de Evidență al salariaților în format electronic.

Capitolul 9 – CONTABILITATEA FIRMEI

Contabilitatea reprezintă ansamblul de reguli și proceduri ce trebuie urmate pentru a cuantifica, prelucra și comunica informații, preponderent de natură financiară, despre o entitate economică identificabilă, în scopul adoptării deciziilor economice.

Contabilitatea întreprinderii este un sistem complex de colectare, identificare, grupare, prelucrare, înregistrare, generalizare a elementelor contabile și de raportare financiară.

9.1. Evidența economică: reprezintă un sistem de urmărire înregistrare și control în unități cantitative și valorice pe baza unor principii clar stabilite, a mijloacelor economice, a surselor de finanțare, a proceselor și rezultatelor activității.

Obiectivele evidenței economice:

- înregistrarea curentă a operațiilor și proceselor economice, a existenței mișcării și transferului elementelor patrimoniale;
- reflectarea rezultatelor economico-financiare;
- furnizarea informațiilor complexe la toate nivelurile de activitate;
- determinarea costurilor produselor și a rezultatelor activității;
- controlul și analiza întregii activități a întreprinderii.

Importanța evidenței economice:

- ⇒ asigură utilizarea informațiilor pentru luarea de măsuri pentru activitatea următoare;
- ⇒ se respectă și se aplică legislația;
- ⇒ se cunoaște în totalitate activitatea desfășurată;
- ⇒ se iau decizii și se elaborează programe de activitate economică pentru viitor.

9.2. Formele evidenței economice:

Informațiile furnizate de evidența economică sunt strâns legate între ele prin obiectivele urmărite și alcătuiesc un sistem unitar.

1. Evidența operativă

- este acea parte a evidenței economice care urmărește, înregistrează și controlează fenomenele și procesele economice la locul și momentul efectuării lor;
- principalii furnizori de date ai evidenței economice sunt documentele de evidență operativă care consemnează fiecare operație care are loc, la locul și momentul îndeplinirii sau producerii ei.

2. Contabilitate

- reprezintă ansamblul operațiilor de înregistrare a existenței și mișcării elementelor patrimoniale ale unei întreprinderi pe baza unor reguli și norme specifice legale;
- contabilitatea funcționează într-un dublu circuit:
- contabilitatea financiară are ca obiectiv, înregistrarea de operații în scopul stabilirii rezultatului financiar;
- contabilitatea de gestionare se referă la prelucrarea informațiilor contabile în vederea calculării și cunoașterii costurilor.

3. Statistică - este știința care cuprinde un set de metode și tehnici matematice de organizare și prelucrare a datelor.

Evidența economică se prezintă sub trei forme: Evidența operativă, Evidența statistică, Evidența contabilă.

9.3. Principalele forme de organizare contabilă:

a) Contabilitatea financiară, presupune urmărirea, controlul și prezentarea fidelă a patrimoniului, în ansamblu și pe structură, a situației financiare și rezultatului exercițiului, prin intermediul documentelor

de sinteză, în scopul furnizării informațiilor necesare elaborării deciziilor economice. Are un caracter unitar pentru toți agenții economici, se organizează pe baza unor norme elaborate de autorități.

b) Contabilitatea internă de gestiune (numită și analitică sau managerială) are ca scop urmărirea în detaliu a gestiunii interne a unității, calcularea costurilor de producție, de achiziții, de transfer, de vânzare;

stabilirea rentabilității pe produse, lucrări, servicii, întocmirea bugetelor pe feluri de activități, furnizarea de informații necesare în procesul decizional.

Sistemul unic de contabilitate, cu ambele sale paliere, prezintă particularități semnificative în funcție de sfera de activitate la care se referă, astfel că trebuie să se mai facă distincție între:

- Contabilitatea operatorilor economici,
- Contabilitatea bancară și a altor instituții financiare,
- Contabilitatea societăților de asigurare și reasigurare;
- Contabilitatea organizațiilor non-profit/non-guvernamentale, inclusiv asociații și fundații;
- Contabilitatea instituțiilor publice este organizată la nivelul instituțiilor și administrației publice, unităților publice autonome persoane juridice din învățământ, sănătate, apărare, cultură și artă etc. Și urmărește execuția de casă a bugetului statului, bugetelor locale, bugetului asigurărilor sociale de stat, gestiunea datoriilor publice și alte operații financiare specifice sectorului neproductiv.

Contabilitatea națională este organizată la nivelul economiei naționale și prezintă sintetic activitatea economică a unei națiuni urmărind evoluția indicatorilor macroeconomici, modificările în structura de ramură și teritorială a economiei, mărimea și structura avuției naționale, relațiile financiare și fluxurile monetare.

9.4. Documente de evidența contabilă

- **Factura:** se utilizează în cazul livrărilor de bunuri și servicii și numai în baza condițiilor contractuale. Se întocmește în 3 exemplare (1 client, 1 furnizor, 1 în carnetul de facturi).
- **Chitanța:** document justificativ pentru depunerea unei sume în casieria societății. Această sumă reprezintă valoarea încasată de la un client (conform facturii, avans, etc.) un avans al deplasărilor efectuate de către firmă, încasare de sume necuvenite din salarii sau alte cazuri. Chitanța se întocmește în momentul încasării sumei. Numerotarea chitanțelor se efectuează în baza unei decizii interne de numerotare. Conducătorul societății desemnează, prin decizie internă, o persoană cu atribuții privind alocarea și gestionarea numerelor aferente. Chitanțele se întocmesc în 3 exemplare (1 plătitor, 1 la evidența contabilă, 1 la cotorul de chitanțe).
- **Bon fiscal:** Întreprinderile efectuează livrări de bunuri cu amănuntul (în magazine de specialitate, depozite, etc.) precum și prestări de servicii direct către populație. Agenții economici au obligativitatea de a emite un bon fiscal. Reglementările privind casele de marcat fiscale sunt cuprinse în OUG nr. 28/1999 cu modificări și completări și în normele de aplicare HG nr. 479/2003. Bonurile fiscale emise vor fi predate clienților iar la solicitarea acestora pot să le elibereze și factura fiscală.
- **Bon consum:** document de eliberare din magazie a materialelor și este un document justificativ de înregistrare pe cheltuieli ale consumurilor de material. Este un document tipizat în două exemplare (1 la Compartimentul de Contabilitate, 1 la cotorul carnetului). Conținut: - Denumirea unității; - Numărul documentului; - Data eliberării; - Denumirea materialului; -

Cantitatea necesară; - Unitate de Măsură (u.m.); - Cantitatea eliberată; - Prețul unitar; - Valoarea (după caz); - Data și semnătura gestionarului și a primitorului.

- **Nota de intrare recepție (N.I.R.):** servește ca un document pentru recepția bunurilor aprovizionate în gestiune și este documentul justificativ de înregistrare în contabilitate a mărfurilor și a materialelor. Formularul se întocmește în două exemplare (1 la gestionar, 1 la contabilitate). Cazuri de obligativitatea întocmirii N.I.R.: Bunuri materiale procurate de la persoane fizice pe baza de borderou de achiziții; Mărfuri intrate în gestiune; Când bunurile materiale prezintă diferențe la recepție; Bunuri materiale primite fără factură; Bunuri materiale însoțite de factură și care intră în gestiuni diferite.
- **Borderou de achiziție:** se întocmește în cazul cumpărăturilor de la persoane fizice care nu sunt organizate în personalitate juridică sau alte forme de organizare impozabile (cumpărături de la piață în cazul restaurantelor, etc.) și este un document justificativ pentru sumele plătite din casă pentru achiziția respectivă. Se întocmește în 2 exemplare (1 la contabilitate și 1 la cotorul de borderouri). Borderoul conține: denumirea unității, codul de identificare fiscală, sediul, denumirea, numărul și data întocmirii formularului, operațiunea economică, u.m., cantitate, preț, valoare, suma plătită, semnătura de primire, etc
- **Dispoziție de plată către casierie:** documentul se utilizează ca un act justificativ în cazul plăților diverse cu numerar. (avansuri spre decontare, etc.). Se întocmește într-un exemplar către contabilitate și se semnează de către casier, se aprobă de către conducătorul unității.
- **Dispoziție de încasare:** se utilizează la încasarea sumelor din casieria proprie (aport asociați, încasări numerar, etc.). Este un document justificativ de înregistrare în registrul de casă și în contabilitate a încasărilor în numerar efectuate fără alt document justificativ. Se întocmește într-un exemplar de către contabilitate și se aprobă de către șeful societății.
- **Ordin de plată:** se utilizează pentru efectuarea de plăți între bănci, trezorerie sau virarea salariilor în contul de salarii. Fiecare bancă are formularul propriu, excepție o fac plățile către bugetul de stat unde se pot face în format electronic, pe modelul dat de către Ministerul de Finanțe.
- **Ordin de deplasare:** este utilizat ca un ordin către persoana delegată să efectueze deplasarea, pentru decontarea către titular de avans a cheltuielilor efectuate, pentru stabilirea diferențelor de primit sau restituit de către titularul de avans. Este un document justificativ de înregistrare în contabilitate. Se întocmește într-un exemplar și se atașează la raportul de activitate, după caz.

Capitolul 10 - Rolul inovării în creșterea firmei

Modelul de dezvoltare a afacerii prin inovare este prezentat sub forma unor acțiuni, pe care o organizație le desfășoară cu scopul de a crea și de a livra pe piață produse noi, performante și de a eficientiza procesele prin valorificarea tehnologiilor inovative și promovarea inovării.

Pentru atingerea obiectivului propus s-au definit obiectele transferului tehnologic, forma de proprietate prin care se asigură protecția acestora, etapele procesului de transfer tehnologic, precum și metodologia recomandată pentru trecerea rezultatelor cercetărilor din proprietatea creatorului, a deținătorului, a ofertantului în proprietatea unei organizații sau persoane interesate să aplice și să valorifice rezultatele cercetărilor. Adoptarea acestui studiu la nivel procedural, în cadrul unei organizații, oferă următoarele avantaje:

- dobândirea de noi cunoștințe în domeniul transferului tehnologic;
- perfecționarea modului de abordare a unui transfer tehnologic;
- structurarea informativă a bazei de date cu clienții de tehnologii, astfel încât să existe compatibilitate cu sisteme similare la nivel european sau internațional;
- creșterea calitativă a serviciilor oferite clienților, prin urmărirea reacției acestora după fiecare eveniment de brokeraj sau misiune economică;
- o mai bună organizare a brokerajelor de tehnologii.

Inovarea este larg recunoscută ca o condiție esențială pentru succesul întreprinderilor și afacerilor, asigurând creștere, sustenabilitate și competitivitate.

Inovarea este un concept foarte larg și cumulează implicări multiple, variind de la guvernanți și oameni de știință, până la executivi din economie, specialiști în marketing și consumatori. Inovarea poate fi înțeleasă ca un proces ce ține de la generarea unei idei, până la comercializare, cuprinzând aducerea ideii sau invenției către piață, ca un produs, proces sau serviciu nou, ce trece prin fazele: producerea „ideii”, cercetarea și dezvoltarea privind metodologia de producere, dezvoltare a producției, marketingul și vânzarea produsului sau serviciului. Ideea devine invenție, atunci când aceasta este convertită într-un artifact tangibil, nou.

Performanța managementului inovării se definește în raport cu gradul de realizare a obiectivelor specifice proceselor de inovare la nivelul unei organizații, în conformitate cu politica și strategia de inovare a acesteia.

Pentru evaluarea performanței managementului inovării se recomandă ca organizația să evalueze următoarele domenii de impact:

- Cultura organizațională;
- Managementul resurselor pentru inovare;
- Valorificarea rezultatelor inovării;
- Managementul inovării.

Performanța managementului inovării este determinată de punctajul obținut la evaluarea indicatorilor

stabiliți pentru fiecare factor critic pentru succes din domeniul analizat.

Organizația trebuie să asigure monitorizarea corespunzătoare a factorilor critici pentru succes în scopul:

- evaluării performanței managementului inovării;
- identificării potențialului de îmbunătățire a managementului inovării;
- efectuării unei comparații relative cu alte organizații supuse procesului de evaluare.

Rezultatul evaluării pentru fiecare domeniu, calculat pe baza rezultatului la nivelul fiecărui factor critic pentru succes, este consolidat prin definirea unei valori globale ce caracterizează performanța managementului inovării la nivelul unei organizații. Evaluarea performanței managementului se poate realiza periodic. Metodologia de evaluare stabilește modul de calcul pentru indicatorii ce caracterizează factorii critici pentru succes și are la bază un chestionar. Organizația supusă evaluării este solicitată să delege o persoană calificată care să răspundă la întrebările chestionarului, în conformitate cu normele și procedurile interne în vigoare.

Evaluarea poate fi inițiată la cererea organizației (și/sau în alte condiții) și are la bază un protocol încheiat între organizație și un expert evaluator. Acest protocol trebuie să specifice scopul evaluării, modalitatea de evaluare agreată (chestionar), persoana desemnată să răspundă în numele organizației la chestionar, modul de transmitere a rezultatului evaluării și orice alte elemente care să asigure nivelul de calitate a procesului de evaluare și elementele de confidențialitate impuse de politica și strategia organizației. Pentru a putea răspunde obiectiv la întrebările din chestionar, persoana desemnată trebuie să fie familiarizată cu:

- politica și strategia de dezvoltare a organizației;
- politica și strategia de inovare;
- politica și sistemul de calitate;
- politica și structura de personal la nivelul organizației;
- portofoliul de brevete și alte drepturi ale proprietății intelectuale;
- portofoliul de clienți și comenzi;
- alte informații relevante la nivelul managementului organizației

Capitolul 11 – RISCURILE AFACERII

Modalitățile prin care se duce lupta de concurență sunt extrem de diverse. Alături de mijloace economice: reducerea cheltuielilor de producție, lansarea de noi produse, îmbunătățirea calității, reclama și publicitatea, condiții avantajoase de vânzare (prin credit) etc., se folosesc și mijloace extraeconomice, ca: spionajul industrial, sabotajul, privarea concurenților de resurse materiale sau de muncă etc.

În fiecare țară concurența se desfășoară prin respectarea unor reguli scrise și nescrise, în cadrul legal, admis și chiar stimulat pentru efectele sale benefice asupra evoluției societății în ansamblu. Aceasta este denumită concurență loială, dar în practică unii agenți economici uzează de mijloace nepermise, necinstite prin care aduc prejudicii premeditate concurenților, sancționate în mai toate țările prin legi juridice (Legea nr.11/1990 privind combaterea concurenței neloiale, în Monitorul Oficial nr. 14/1991). Ea poartă denumirea de concurență neloială sau incorectă.

Astfel, alături de regulile concurenței loiale care trebuie respectate, pentru fiecare sector în care activează o firmă există o legislație specifică, care trebuie să fie respectată pentru evitarea penalităților specifice.

Câteva exemple:

- OG 99/2000, cu modificările și completările ulterioare, privind comercializarea produselor și serviciilor de piață, republicată. Legea 321/2009, cu modificările și completările ulterioare, privind comercializarea produselor alimentare.
- Legea nr. 449/2003 privind vânzarea produselor și garanțiile asociate acestora
- Legea 365/2002 privind comerțul electronic, cu modificările și completările ulterioare, care reglementează libertatea furnizării serviciilor societății informaționale.
- Legea 84/1992 privind regimul zonelor libere 20
- Legea 245/2004 privind securitatea generală a produselor
- OG 107/1999 privind activitatea de comercializare a pachetelor de servicii turistice
- OG 99/2000 privind comercializarea produselor și serviciilor de piață
- OG 71/2003 pentru modificarea și completarea Legii nr. 608/2001 privind evaluarea conformității produselor
- OG 85/2004 privind protecția consumatorilor la încheierea și executarea contractelor la distanță privind serviciile financiare
- OG 37/2005 privind recunoașterea și funcționarea grupurilor și organizațiilor de producători, pentru comercializarea produselor agricole și silvice
- OG 41/2007 pentru comercializarea produselor de protecție a plantelor, precum și pentru modificarea și abrogarea unor acte normative din domeniul fitosanitar
- OG 20/2010 privind stabilirea unor măsuri pentru aplicarea unitară a legislației Uniunii Europene care armonizează condițiile de comercializare a produselor
- OUG 49/2009 privind libertatea de stabilire a prestatorilor de servicii și libertatea de a furniza servicii în România
- HG 319/1992 privind dotarea și utilizarea de către agenții economici a balanțelor cu afișaj electronic și a aparatelor de marcat electronice

ANEXA

MODEL PLAN DE AFACERI

titlu plan de afaceri

AUTORUL PLANULUI DE AFACERI

1. DATE GENERALE

1.1 Numele firmei

1.2 Data inceperii efective a activitatii:

1.3 Activitatea principala a societatii si codul CAEN al activitatii principale:

1.4 Valoarea capitalului (minim 200 lei)

1.5 Persoana de contact:

1.6 Adresa, telefon/fax, e-mail:

1.7 Asociati, actionari principali :

Nr crt	Numele si prenumele/Denumire	Domiciliu / sediul societatii	Pondere in Capital social %
1			%
2			%
3			
4			

1.8 Asociatii detin participatiuni la alte firme? ☐ Da ☐ Nu

Daca raspunsul este „DA” detaliati

Nr crt	Numele si prenumele	Denumire Societate	Cod Unic de Inregistrare firma	Pondere in Capital social %
1				%
2				%
3				

1.9 Sediul Social al firmei:

☐ Județ

☐ Localitate

☐ Adresa completa

2. VIZIUNE & STRATEGIE

2.1 Descrierea Afacerii

Descrieti pe scurt esenta afacerii. Care sunt produsele/serviciile oferite? Ce anume va genera bani si profit? Descrieti factorii pe care ii considerati relevanti pentru succesul afacerii (inclusiv experienta personala a dvoastra in domeniul afacerii).

Cui va adresati? Cine sunt clientii potentiali?

Obiectivele strategice: unde vreti sa ajungeti la sfarsitul primului an? dar la sfarsitul anului 3?

2.2 Planificarea Strategica

Planificarea strategica este procesul prin care organizatia (firma dvoastra) isi defineste strategia pe termen mediu si lung si ia decizii privind investitiile si alocarea de resurse. Planificarea strategica se bazeaza pe analiza mediului extern si intern al organizatiei precum si a interactiei dintre acestea

a) Analiza Mediului Extern

descrieti pe scurt urmatoarele aspecte:

- ☐ *concurenta existenta: cine sunt concurentii dvoastra? care sunt produsele si serviciile pe care le ofera?*
- ☐ *concurenta viitoare: cat de greu este sa demarezi o afacere similara?*
- ☐ *furnizorii: cine sunt principalii furnizori? exista 3 sau mai multi furnizori?*
- ☐ *clientii: cine sunt clientii tai? exista mai multi clienti sau te bazezi pe un numar mic de clienti strategici?*
- ☐ *produse/servicii similare: descrieti produsele / serviciile care ar putea sa le inlocuiasca pe cele pe care doriti sa le oferiti*

b) Analiza SWOT

Analizati punctele tari si punctele slabe ale afacerii dvoastra; analizati oportunitatile si amenintarile la adresa afacerii dvoastra.

- ☐ *puncte tari: la ce suntem cei mai buni? ce resurse unice avem? ce experienta detine echipa de proiect etc*
- ☐ *puncte slabe: la ce suntem cei mai slabi? ce nu stim sa facem? de ce competente avem nevoie?*
- ☐ *oportunitati: de ce tehnologii noi putem profita? ce pietele noi ni se deschid? ce nisa de piata putem accesa? care sunt punctele slabe ale concurentilor?*
- ☐ *amenintari: la ce modificari tehnologice ne putem astepta? Ce modificari legislative ne-ar putea afecta? ce ar putea face concurenta?*

explicati fiecare punct in parte, apoi prezentati rezultatele intr-o forma matriceala precum in exemplul de mai jos:

Puncte tari: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3	Punte slabe ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Oportunitati ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3	Amenințari ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Prezentati pe scurt masurile pe care le veti lua pentru valorificarea la maximum a oportunitatilor si punctelor tari si evitarea amenintarilor si eliminarea punctelor slabe

3. DESCRIEREA INVESTITIEI

3.1 Locatia de implementare si exploatare a investitiei

Descrieti locatia de implementare si exploatare a investitiei (adresa, forma de proprietate asupra spatiului etc).

Descrieti infrastructura existenta: cai de acces, posibilitatea de racordare la sisteme de comunicatii etc
Descrieti avizele/autorizatiile si acordurile necesare pentru desfasurarea activitatii (daca e cazul)

3.2 Investitiile propuse

Descrieti investitiile pe care doriti sa le realizati: descrieti activele corporale si necorporale pe care doriti sa le achizitionati si rolul acestora in afacere.

Adagati un sumar al costurilor cf tabelului de mai jos

Nr. crt.	Denumirea lucrarilor/ bunurilor/ serviciilor	UM	Cantitate	Pret unitar (faraTVA)	Valoare Totala (fara TVA)	TVA
1	2	3	4	5	6=4*5	7
Dotari (active corporale)						
1	De exemplu un utilaj	buc				
2		buc				
TOTAL						
Active necorporale						
1	De exemplu un software	buc				
TOTAL						
Servicii						
1	De ex: servicii de realizare a unui soft					
2						
TOTAL						

3.3 Caracterul inovativ

Descrieti caracterul inovativ al produselor/serviciilor daca e cazul

4. PRODUSELE / SERVICIILE PLANULUI DE AFACERI

Descrieti produsul/serviciul ce va fi oferit/prestat ca urmare a realizarii investitiei propuse in proiect:

- ☐ *Descrierea produsului: la ce foloseste? ce nevoi/cerinte satisface? caracteristici fizice: marime, forma, culoare, design etc; tehnologia utilizata in producerea/ dezvoltarea lui (materii prime, echipamente, forta de munca, patente etc).*
- ☐ *Descrierea serviciului: ce reprezinta, ce nevoi satisface, care sunt materialele si echipamentele necesare prestarii serviciului, etape in procesul de prestare a serviciului, beneficii pentru clientii.*
- ☐ *Prezentati, unde este aplicabil, modul in care tehnologiile noi, moderne vor fi utilizate in producerea/mentinerea/dezvoltarea produsului/serviciului.*

5. STRATEGIA DE MARKETING

5.1 Piata

Definiti piata dumneavoastra (prezentati caracteristicile specifice ale segmentului dumneavoastra de piata, caror nevoi se adreseaza: de ex. alimentatie, vestimentatie, electro-casnice, birotica, turism etc.).

Caracteristici ale cererii pentru produsul/serviciul dvs.: (cerere zilnica, anuala, de sezon, evolutia in ultimii ani si cea previzibila)

Descrieti principalii clienti: Care va fi tipul clientilor dumneavoastra (individuali, comercianti, cu ridicata, cu amanuntul, societati comerciale, agricultori etc.)?

Care este segmentul de piata din punct de vedere al locatiei clientilor, pe grupele de clienti mentionate mai sus?

Ce credeti ca ii va determina pe potentialii clienti sa cumpere produsul/serviciul dumneavoastra si nu al concurentei?

5.2 Piata si promovarea noului produs/serviciu

Descrieti ce strategie de marketing ati gandit sa aplicati, cum ati identificat clientii potentiali, cum veti extinde piata sau identifica noi piete, etc

Descrieti principalele avantaje/dezavantaje ale produselor/serviciilor d-voastra in raport cu cele oferite de concurenta).

5.3 Politica produsului/serviciului

Descrieti modul de prezentare a produsului/serviciului, forme de prezentare din punct de vedere al greutatii/dimensiunilor, ambalaje, tip de garantii si servicii prestate, daca aveti un singur produs/serviciu sau mai multe tipuri de produse/servicii etc:

5.4 Politica de preturi

Precizati modul in care se va stabili pretul produsului/serviciului, daca si cand veti oferi reduceri de preturi, cum va situati fata de concurenti, explicati de ce

5.5 Politica de distributie

Mentionati care sunt canalele dumneavoastra de distributie - vanzari directe, cu ridicata, intermediari, prin agenti, la comanda, etc. Se va prezenta structura pe tipuri de canale de distributie si se vor cuantifica costurile aferente

5.6 Modalitati de vanzare

Precizati care sunt modalitatile dumneavoastra de vanzare a produselor/serviciilor: cu ridicata, cu amanuntul, prin magazine proprii, retea de magazine specializate, la domiciliul clientului, daca veti angaja vanzatori sau veti folosi comercianti independenti, daca veti face export etc)

5.7 Activitati de promovare a vanzarilor

Prezentati metodele de promovare ce se vor utiliza (de ex.: publicitate, lansare oficiala, pliante, brosur, plata in rate)

Descrieti care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor, estimati costurile anuale de promovare si prezentati ipotezele care au stat la baza estimarilor.

6. MANAGEMENT & RESURSE UMANE

6.1 Structura organizationala (organigrama intreprinderii)

Identificati si justificati necesarul de personal. Adaugati o organigrama a intreprinderii

6.2 Managementul intreprinderii

Managementul unei organizatii este determinant pentru evolutia acesteia. Incercati sa evidentiati felul in care cunostintele/specializarile/experienta managerului/antreprenorului va influenta in mod pozitiv evolutia firmei. Atasati un cv al managerului/antreprenorului

6.3 Personalul cheie

Identificati pozitiiile cheie/relevante din organizatie; descrieti competentele/abilitatile necesare

6.4 Modul in care se va realiza recrutarea, selectia si integrarea pentru posturile nou create

Prezentati pe scurt politica de recrutare a personalului

7. PLAN DE IMPLEMENTARE

7.1 Descrierea proiectului

Descrieti in ce consta proiectul (de ex: infiintarea unei unitati de productie a tamplariei tip termopan), obiectivele acestuia (de ex: operationalizarea firmei in termen de 3 luni de la semnarea contractului de subventie) si principalele activitati necesare pentru realizarea acestuia

7.2 Planul de implementare

Descrieti principalele activitati si subactivitati avute in vedere pentru implementarea proiectului; esalonati activitatile in timp (cu date de inceput si sfarsit) dupa modelul de mai jos

Nr.	Activitate	An 1:2019											
		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
	denumire activitate 1												
1.1	denumire subactivitate 1.1												
1.2	denumire subactivitate 1.2												
1.3													
1.4													
	denumire activitate 2												
2.1	denumire subactivitate 2.1												
2.2	denumire subactivitate 2.2												
2.3	Realizare/actualizare permanenta website proiect												

7.3 Planul de finantare a investitiei

Detaliati modul in care se va finanta proiectul: de unde vin banii necesari pentru investitii. Adaugati un tabel dupa modelul de mai jos

Nr crt	Sursa de finantare	Valoare (lei TVA inclus)	Procent din valoare totala
1	Grant nerambursabil (ajutor de minimis)		
2	Resurse proprii ale asociatilor		
3	Credit bancar		

7.4 Managementul riscurilor

Identificati minim 3 riscuri ce pot aparea in implementarea proiectului (de ex: incapacitatea unui furnizor de a livra un echipament in timp util); apreciati impactul riscului asupra proiectului (de ex: depasirea bugetului sau timpului alocat pentru o activitate); identificati masuri de eliminare a riscurilor sau atenuare a impactului.

7.5 Teme secundare POCU

Detaliați măsura în care proiectul contribuie la temele secundare POCU și anume:

- ☐ *Îmbunătățirea accesibilității, a utilizării și a calității tehnologiilor informației și comunicațiilor*
- ☐ *Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficiența din punctul de vedere al utilizării resurselor*
- ☐ *Inovare socială*

8. ANALIZA FINANCIARA

8.1 Venituri Pronozate

Estimati veniturile firmei in primii 4 ani de activitate pe fiecare categorie de produse /servicii; justificati valorile obtinute;

8.2 Cheltuieli Pronozate

Estimati cheltuielile firmei in primii 4 ani de activitate;grupati cheltuielile pe urmatoarele categorii

- ☐ Cheltuieli cu materii prime si materiale consumabile aferente activitatii
- ☐ Salarii (inclusiv contributiile aferente
- ☐ Cheltuieli de deplasare, diurna, transport si cazare
- ☐ Chirii / leasing
- ☐ Utilitati
- ☐ Costuri functionare birou
- ☐ Cheltuieli de marketing
- ☐ Asigurari
- ☐ Reparatii/Intretinere
- ☐ Impozite, taxe si varsaminte asimilate
- ☐ Servicii cu tertii
- ☐ Alte cheltuieli justificati valorile obtinute;

8.3 Finantarea investitiilor

Detaliati modul de finantare a investitiilor (din grant nerambursabil, credit bancar, resurse proprii, etc). corelati valorile cu cele din sectiune 7.3 de mai sus.

8.4 Taxe

Estimati taxele ce urmeaza a fi platite:

- ☐ TVA - firma va fi platitoare de TVA sau nu? Care este procentul de TVA aplicabil
- ☐ Impozit pe profit/venit - firma va fi platitoare de impozit pe profit sau venit (microintreprindere)? Care este cota de impozit de plata?

Obsevatie: ne bazam pe urmatoarele ipoteze:

- Firma este neplatitoare de TVA
- Firma are min 2 angajati cu norma intreaga si va datora o cota de impozit pe venit de 1% completat

8.5 Dividende

Detaliați politica de repartizare a profitului (de ex: profitul se reinvestește în afacere sau se plătesc dividende)

9. ANEXELE PLANULUI DE AFACERI

- ☐ CV —ul in format EuroPass, semnat de catre solicitant
- ☐ oferte de pret/cataloge/alte surse verificabile pentru fundamentarea costurilor cu investitia
- ☐ Alte documente pe care le considerati relevante