

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE** - POCU/633/6/14/130904

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
 Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

CUPRINS

I. ANTREPRENORIAL ȘI DEVOLTARE PRERSONALĂ.....	4
1.1 <i>Antreprenoriatul și antreprenorul</i>	4
1.2 <i>Profilul general al antreprenorului</i>	6
1.3 <i>Motivațiile antreprenorului</i>	7
1.4 <i>Rolul antreprenorului- responsabilități și beneficii</i>	10
II. INIȚIEREA UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE	13
2.1 <i>Cum începem propria afacere?</i>	13
2.2 <i>Cumpararea unei afaceri existente</i>	16
2.3 <i>Inițierea unei activități antreprenoriale prin intermediul francizei</i>	18
2.4 <i>Cadrul legislativ privind societățile comerciale în România</i>	19
2.5. <i>Resursele necesare pentru afacere</i>	28
III. POLITICA DE PROMOVARE.....	32
3.1. <i>Politica de produs</i>	32
3.2. <i>Politica de promovare</i>	32
3.3. <i>Politica de preț și de condiții de plată</i>	36
3.4. <i>Politica de distribuție</i>	37
3.5. <i>Analiza SWOT. Puncte slabe, puncte forte, oportunități și amenințări</i>	39
IV. STRATEGIA DE MARKETING	42
4.1. <i>Cercetarea pieței, a consumatorilor și a mediului de marketing:</i>	42
4.2. <i>Dimensiunea pieței; condiții de intrare pe piață, caracteristicile consumatorilor și motivele cumpărării; Identificarea concurenților</i>	44
4.3 <i>Marketingul online</i>	45
V. RESURSELE NECESARE DERULARII UNEI AFACERI	48
5.1 <i>Când are afacerea nevoie de finanțare?</i>	48
5.2 <i>Surse de finanțare</i>	49
5.3 <i>Decizii legate de finanțare</i>	53

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de munca a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

VI. PLANUL DE AFACERI	56
6.1 De ce este necesar un plan de afaceri?	56
6.2 Cum trebuie să arate un plan de afaceri?	56
6.3 Care sunt componentele principale ale unui plan de afaceri?	57
6.4 Cum este utilizat planul de afaceri în activitatea de control al activității?	67
6.5 Tipuri de plan de afaceri	69
6.6 Conținutul unui plan de afaceri	70
6.7 Ce sunt obiectivele SMART	72
VII. ETICA ÎN AFACERI	75
7.1 Protecția consumatorilor	76
7.2 Dezvoltarea durabilă	77
7.3 Inovarea socială	82
7.4 Definirea conceptului „Egalitate de șanse și nondiscriminare”	84
VIII. ANEXE	92

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNCI și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

I. ANTREPRENORIAT ȘI DEZVOLTARE PERSONALĂ

1.1 Antreprenoriatul și antreprenorul

Antreprenoriatul este o activitate specific umană, o activitate conștientă și voluntară, prin care se creează valoare. Începuturile sale sunt legate astfel, de apariția unor ocupații liberale, precum comerțul, îngrijirea medicală, proiectarea construcțiilor, reprezentarea în fața legii etc

De atunci și până în prezent a existat o preocupare permanentă a statelor prin organizațiile și instituțiile abilitate pentru încurajarea cât mai multor persoane de a pune în aplicare propriile idei de afaceri, de a valorifica la maxim potențialul de resurse, de a produce bunuri economice care să îmbunătățească viața comunităților ai căror membri sunt. Cu atât mai mult astăzi, când schimbările sunt continue, când societatea este una extrem de mobilă, este necesar să existe preocuparea pentru promovarea activităților de antreprenoriat, activități prin care tușa personală face diferența și afirmă originalul, dar și unicitatea în plin proces al globalizării. Astfel într-unul dintre documentele *Comisiei Europene*, document intitulat *Cartea Verde a Spiritului de Întreprinzător*, adoptat în ianuarie 2003, se afirmă:

„ Antreprenoriatul conduce la inovare, competitivitate, crearea de locuri de muncă și creștere economică. El face ca noi idei inovatoare să se transforme în afaceri de succes și, de asemenea, poate favoriza valorificarea potențialului personal, inclusiv al celor dezavantajați, prin crearea de locuri de muncă pentru ei înșiși, astfel încât fiecare să-și găsească un loc cât mai bun în societate.”

Având ca reper aceste idei, consider că activitatea antreprenorială presupune, ca orice tip de activitate umană în sens larg, interacțiune sau interacțiuni ale individului cu mediul în care trăiește și utilizarea cunoștințelor, dar și a resurselor proprii, a potențialului său intelectual, afectiv și fizic, cu scopul adaptării sale, a integrării în acest mediu, prin ocuparea unei poziții cât mai bune în mediul economico-social. Prin urmare antreprenoriatul poate fi definit ca un proces, ca un ansamblu de activități, prin care individul sau grupul mobilizează același ansamblu de resurse pentru a crea bunuri și servicii care să satisfacă sistemul de nevoi personale și/sau sociale, valorificând la maxim oportunitățile pieței.

Consider că trebuie să precizăm câteva caracteristici ale acestui proces, după cum urmează:

✚ Antreprenoriatul presupune existența și valorificarea unei set de abilități și competente care pot fi învățate și aplicate în orice tip de situație organizațională, aplicarea lor fiind perfectibilă, transformatoare, neexistând rețete unice, date odată pentru totdeauna.

✚ Antreprenoriatul angrenează mai multe persoane, nu doar antreprenorul. Acesta nu acționează niciodată izolat, are nevoie de colaboratori în derularea acestui

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

proces, colaboratori pe care să-i motiveze și să-i coordoneze către transpunerea în practică a propriei idei, astfel încât rezultatul să corespundă așteptărilor sale.

✚ Activitatea antreprenorială implică devotament, efort prelungit și inovare, din partea antreprenorului, inovarea care trebuie să se regăsească la orice nivel al activității sale și să aibă un caracter permanent, fiind astfel garantul unei afaceri de succes.

✚ Antreprenorul creează valoare atât pentru el cât și pentru societate, altfel își pierde motivația pentru activitatea desfășurată, iar dacă nu primește feed-back-ul din partea societății pierde rațiunea de a acționa ca antreprenor.

✚ Activitatea antreprenorială valorifică oportunități diverse, de către cei deschiși și pregătiți în acest sens, adică de către antreprenori. Putem considera antreprenoritul ca fiind abilitatea de a recunoaște avantajele unei oportunități, prin asumarea riscurilor, manifestându-se prin combinarea unor resurse de producție și producerea unor bunuri sau servicii care satisfac nevoile oamenilor.

O analiză atentă a precizărilor de mai sus ne conduce la **trăsăturile fundamentale ale activității antreprenoriale: proactivitatea**, adică orientarea spre acțiune și **inovația**, valorificarea oportunităților, căutarea de soluții diferite, noi, identificarea unor noi perspective. Acestea li se adaugă o treia, **cunoașterea și asumarea riscurilor de eșec**.

„**Antreprenorul** este așadar, persoana fizică sau juridică care inițiază și desfășoară o activitate antreprenorială și care se obligă să producă bunuri sau să presteze servicii în beneficiul altor persoane, în schimbul unor mijloace bănești, asupra cărora se convine din timp, în baza unor prevederi contractuale.

Antreprenorul sau întreprinzătorul este persoana care este deschisă provocărilor, care identifică și valorifică oportunitățile pieței, care se implică în rezolvarea problemelor comunității în care trăiește, oferind soluții noi, ceea ce ne determină să susținem că antreprenorii sunt promotorii inovațiilor.

Dar pentru ca inovația să fie apreciată și recunoscută de comunitate, antreprenorul trebuie să fie pregătit pe de o parte, printr-o cât mai bună cunoaștere a necesităților pieței, iar pe de altă parte să își asume riscul de a iniția o afacere. Cu atât mai dificilă este alegerea sa, cu cât riscurile unui eșec sunt mai mari. Tocmai de aceea antreprenorii trebuie:

- a. să-și organizeze eficient resursele în raport cu scopurile lor prezente și de perspectivă, prin resurse înțelegând și abilitățile și competențele sale, învățate și perfecționate precum și experiența în domeniul afacerilor
- b. să adopte decizii optime în raport cu informațiile disponibile în momentul respectiv
- c. să conștientizeze dinamica mediului economico-social și a responsabilității față de acesta, manifestând un comportament proactiv.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Putem defini **întreprinzătorul** și ca persoana sau grupul care are o idee de afaceri, care formulează un plan de afaceri și care este dispus și își asumă riscuri, dar și responsabilități în realizarea acestuia, cu scopul de a obține profit.

Nu orice persoană sau grup pot fi numiți antreprenori. Calitatea de a avea spirit de întreprinzător nu este înăscută și nu este singura trăsătură care să permită desfășurarea unei activități de antreprenariat. De aceea este necesar să identificăm calitățile unui antreprenor.

1.2 Profilul general al antreprenorului

Întreprinzătorul este persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare pentru începerea activității. **Întreprinzătorul** este persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri.

Întreprinzătorul este cel care gestionează resursele necesare funcționării unei afaceri bazate pe creativitate, inovație.

A. Trăsături personale comune întreprinzătorilor de succes

- Dorința de asumare a riscului economic
- Dorința de a fi propriul său stăpân,
- De a conduce și de a nu fi condus
- Spirit inovator
- Acceptarea incertitudinii
- Încrederea în sine
- Perseverența și hotărâre
- Spiritul de inițiativă
- Sesizarea oportunităților de afaceri

B. Trăsături improprii întreprinzătorilor de succes

- Lăcomia
- Necinstea
- Acțiunile pripite
- Neîncrederea în oameni
- Necunoașterea domeniului și mediului de afaceri poate duce la faliment

C. Trăsături irelevante pentru succesul în afaceri

- Vârsta
- Sexul
- Starea civilă
- Nivelul de educație

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

• Religia

Individul ca întreprinzător

Întreprinzătorul este definit ca o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică, ce, în mod individual sau în asocieră cu alte persoane fizice autorizate sau persoane juridice, organizează o societate comercială/ întreprindere autonomă patrimonial și autorizată să facă acte și fapte de comerț în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață în condiții de concurență.

Calități și competențe ale întreprinzătorului de succes

Calitatea reprezintă însușirilor și laturilor esențiale în virtutea cărora un individ este deosebit față de alt individ. Competența reprezintă capacitatea unui individ de a se pronunța asupra unui lucru pe temeiul unei cunoașteri adânci a problemei în discuție.

Principalele calități și competențe ale unui întreprinzător de succes sunt:

- determinarea și perseverența
- dorința de a câștiga
- căutarea feedback-ului
- rezolvarea problemelor persistente
- inițiativă și responsabilitate
- orientare spre oportunități
- toleranță pentru eșec
- încredere în sine și optimism
- realizarea de viziuni
- nivelul mare de energie
- creativitatea și spiritul de inovație

1.3 Motivațiile antreprenorului

Conceptul de motivație a avut diferite accepțiuni în conformitate cu scopurile analizei teoretice. Unii teoreticieni ai motivației au considerat-o exclusiv ca pe o strategie de influențare a unei persoane sau a unor persoane de către o altă persoană. Din perspectivă managerială, motivația este înțeleasă, astfel, ca un mecanism de control, un mecanism de manipulare al angajaților, mai puțin vizibil, subtil.

Pentru o mai bună înțelegere a mecanismelor procesului de motivare trebuie să realizăm câteva considerații cu privire la factorii care inițiază și susțin motivația. Aceștia sunt destul de diverși și se pot identifica prin manifestări cum ar fi: nevoile, atracțiile, convingerile, aspirațiile, visele, tendințele, scopurile, idealurile etc.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Nevoile sau trebuințele au o influență directă asupra individului, dar și asupra mecanismelor motivației. Ele sunt determinate atât de percepțiile persoanei asupra situației în care se află cât și de procesele de învățare anterioară care influențează percepția. Setul de necesități al unei persoane poate să fie influențat de mai multe condiții:

a) **mediu/ereditate** – de exemplu calitățile fizice a da seama pe parcursul dezvoltării individuale și al accesului/lipsei de acces la niveluri superioare de educație, de schimbare a ierarhiei necesităților;

c) **concepția despre sine a persoanei** - raportabilă la modul de autoevaluare a propriilor capacități a locului în societate, a nivelului aspirațiilor etc. Concepția despre sine este, însă, în mare măsură influențată de mediul în care a trăit și a evoluat o persoană, tipul de educație primită, oamenii pe care i-a ales drept modele (părinți, profesori, prieteni etc.);

d) **experiența de viață** - respectiv vârsta ca indicator al acumulării într-o mai mare sau mai mică măsură a diferitelor experiențe de viață, precum și percepția privind gradul de satisfacere a unor necesități prin raportare la experiența de viață, este de presupus că vor afecta puternic setul actual de necesități. De exemplu acele necesități nesatisfăcute în diferite stadii ale vieții se pot menține într-o stare latentă o perioadă îndelungată de timp. “ (Mihaela Vlasceanu – Organizatii si comportament organizational, pag.237) .

Fiecare dintre factorii precizați anterior îndeplinesc funcții proprii în activitate, cum ar fi cea de **orientare** (interesul), **proiectare** (aspirația), **finalizare** (scopul), dar și una adiacentă, respectiv de **motivare a activității**. Ei pot fi priviți ca factori de energizare a activității și în consecință, se prezintă ca **motive** adică impulsuri, imbolduri sau cauze interne ale acțiunii. “Orice motiv se identifică printr-o stare tensională subiectivă care apare în ipostaza de cauză a unei acțiuni menite să elibereze tensiunea atunci când s-a obținut rezultatul dorit” (Mihaela Vlasceanu, 1993)

Prima teorie generală a motivației umane care a avut meritul de a aduce în prim plan problema diversității și dinamicii trebuințelor, care se pot constitui în motivatori ai comportamentului aparține psihologului Abraham Maslow (1954) care a identificat 5 mari clase de nevoi, dispuse într-o ordine ierarhică:

- 1) **nevoi fiziologice** (hrană, adăpost, apă, aer etc.);
- 2) **nevoi de securitate fizică și socială** (de protecție față de factorii negativi din mediu: foc, accident, insecuritate economică, dependențe de alte persoane etc.);
- 3) **nevoi de dragoste și apartenență** (necesitatea de a fi înconjurat de afecțiunea familiei, prietenilor, colegilor și de a face parte dintr-un grup care te acceptă și îți oferă confort psihosocial);

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

4) **nevoi de afirmare și recunoaștere socială**, care se referă la cerințele de a te privi și de a fi privit cu stimă de către ceilalți, de a dispune de posibilități de manifestare activă a propriului eu și de a atrage aprecierea celor din jur ;

5) **necesități de autorealizare**, manifestate prin realizarea și prin afirmarea liberă și independentă a propriilor capacități, talente în contexte favorabile .

Ordonarea ierarhică a acestora implică faptul că numai când au fost satisfăcute nevoile dintr-o clasă inferioară este posibil să se treacă la satisfacerea nevoilor de pe treapta superioară . Această teorie nu poate să fie validată la nivel empiric, pentru că ar însemna că o persoană să aibă doar un set de necesități la un moment dat, necesități pe care trebuie să le satisfacă .

Limitele teoriei lui Maslow au fost speculate și au condus la apariția altor teorii cum ar fi de exemplu, cea a lui Clayton Alderfer (1972) care a grupat trebuințele în 3 categorii fundamentale pe care nu le-a mai ordonat ierarhic pe verticală, ci le-a așezat pe aceeași linie .

Aceste 3 categorii sunt: **existența, relaționarea cu alții și dezvoltarea personală**.

Spre deosebire de Maslow acesta sugerează că fiecare persoană are posibilitatea să dispună de două seturi de nevoi în același timp, ceea ce implică acceptarea unor diferențe între oameni cu privire la numărul și distribuția trebuințelor ce-i pot motiva într-un moment și într-un context dat . Există totuși o corespondență între teoria lui Alderfer și Maslow, în sensul că necesitățile de existență corespund necesităților inferioare, cele de relaționare sunt similare cu cele sociale, iar cele de dezvoltare corespund ultimelor două tipuri de trebuințe din ierarhia lui Maslow.

Dar nu numai trebuințele, nevoile, reprezintă motivațiile antreprenorului. Activitatea pe care o desfășoară este una extrem de complexă. Ea este susținută energetic și orientată cu predilecție spre un scop, conștient elaborat, de multiple și variate forme motivaționale.

Motivația a fost mereu legată de modalitatea prin care oamenii sunt determinați să muncească mai mult și mai bine și în egală măsură a fost legată de ideea de recompense și de ideea de pedeapsă. Ce îl determină pe întreprinzător să muncească, nu oricum, ci mult mai mult și mult mai bine? Motivația economică este **profitul**. El este interesat să inițieze o afacere în domenii care să-i aducă profituri mari, cu riscuri cât mai mici, într-un timp scurt, cu eforturi minime. Este justificată alegerea în cazul acesta, cointerесarea materială fiind susținută de nevoia de a avea un nivel de trai cât mai bun și o viață de calitate.

În concordanță cu cele prezentate mai sus, în afară de profit, aceștia sunt motivați de **șansa de a avea propria lor afacere**, ceea ce contribuie la o altă abordare a relațiilor cu ceilalți și a relațiilor cu sine. Astfel crește stima de sine și încrederea în forțele proprii, fiind satisfăcute necesitățile de autorealizare. De asemenea nevoia de apreciere a muncii depuse de către celălalt, nevoia de prestigiu social sunt satisfăcute

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

În momentul în care dezvoltă o activitate pe cont propriu, fiind atât inițiatorul cât și executantul, atât cel care are ideea, cât și cel care o transpune în practică, fiind deopotrivă cel ce gândește, creează, dar și cel ce acționează.

Există însă, și motive care să-l determine să nu se angajeze în derularea unei activități de antreprenariat. Printre aceștia se numără: responsabilitățile pe care și le asumă, riscurile prea mari, comparativ cu beneficiile, timpul alocat, stresul și chiar neșansa de a pierde bani.

1.4 Rolul antreprenorului- responsabilități și beneficii

Termenului “rol” am putea să-i asociem termenul „actor”, întrucât orice antreprenor acționează într-un context dat, într-un decor existent, care îi impune anumite reguli, într-un spațiu și într-un timp reale, într-o existență obiectivă și își folosește resursele proprii. Ca și actorul are sarcini de îndeplinit, sarcini care sunt dependente atât de constângerile obiective cât și de capacitățile sale de interpretare. Prin urmare rolul antreprenorului este direct legat de comunitatea, de societatea în care trăiește, de nivelul ei de dezvoltare economică, socială și culturală. Responsabilitățile sale vizează, în mod explicit, atât dezvoltarea economică, cât și dezvoltarea socio-culturală a societății al cărui membru este.

Trebuie să subliniem, că deși acțiunile sale se supun unor reguli, aparent antreprenorul este constans să acționeze într-un anumit mod, maniera în care își îndeplinește sarcinile este liberă, deciziile îi aparțin, modul de acțiune este propriu, original. Acesta este motivul pentru care ei sunt socotiți **agenți ai schimbării**. Ei vin cu idei noi pe care le pun în practică. Antreprenorii sesizează, plecând de la nevoile reale ale consumatorilor, necesitatea introducerii pe piața a unui nou produs sau a îmbunătățirii calității celor deja existente. Așadar orice antreprenor este răspunzător de calitatea produsului promovat și oferit spre consum. Aprecierea produsului său se concretizează în cererea acestuia pe piață. Un produs este cerut cu atât mai mult cu cât este respectată relația calitate-preț, prin urmare antreprenorul va fi interesat să iasă pe piață și să rămână pe acea piață atât timp cât obține beneficii, adică venitul pe care îl primesc, dacă au succes, în schimbul eforturilor depuse. Dacă nu au succes atunci pierderile înregistrate reprezintă principalul motiv care îi determină să înceteze să mai producă acel bun sau să presteze acel serviciu. Prin urmare, antreprenorii au un rol important în educarea consumatorilor către produse de calitate, pentru că astfel de produse le îmbunătățesc viața, sănătatea, le oferă mai mult timp liber și mai multe posibilități de a alege. Noile idei de afaceri sunt generatoare și de noi locuri de muncă. În consecință este justificată ideea menționată anterior, **antreprenorii, în special, antreprenorii de succes, contribuie la creșterea economică și la îmbunătățirea nivelului de trai.**

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNCI și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Antreprenorii sunt responsabili de modul în care utilizează resursele, indiferent de natura lor, de modul în care le atrag și de modul în care sunt consumate. Lor le revine sarcina de a recunoaște și de a valorifica avantajele unei oportunități, prin asumarea riscurilor. Recunoașterea oportunității este elementul central al antreprenorului de succes. Astfel decizia de a produce un bun economic le aparține și aceasta implică alegerea resurselor, în cantitatea și calitatea dorită, dar și modul în care acestea sunt utilizate. Orice antreprenor are autonomie, libertate de acțiune și liberă inițiativă. Dar, există un dar, resursele asupra cărora operează sunt limitate, sunt insuficiente în raport cu nevoile și pot fi utilizate simultan de mai mulți antreprenori. Aceasta înseamnă că acțiunile fiecăruia trebuie să se desfășoare astfel încât să nu afecteze libertatea de acțiune a celui alt, adică au responsabilitatea de a asigura accesul liber la resurse și de a iniția și promova o concurență loială și deschisă.

Așa cum am mai menționat, antreprenorul nu acționează singur. El stabilește relații cu alți antreprenori, dar și cu angajații săi. De aceea este necesar să menționăm responsabilitățile sociale ale acestuia, care se concretizează, după cum susține Drucker, atât în responsabilitatea față de angajații săi, în virtutea poziției sale, caracterizată prin putere și prosperitate, cât și prin responsabilitatea față de comunitatea al cărei membru este, concretizată în susținerea și promovarea culturii acesteia, prin acte de caritate, donații oferite unor persoane fizice aflate în dificultate sau sprijinirea activităților unor ONG-uri, nu numai financiar, ci și cu abilitățile sale de antreprenor, cu idei novatoare pe direcția eficientizării activității acestora, îndreptate mai ales asupra organizării și conducerii lor. Mulți antreprenori sunt membrii în consiliile de conducere ale unor instituții școlare și religioase și pot să ofere sprijin în rezolvarea unora dintre problemele cu care se confruntă acestea.

Beneficiile antreprenorului influențează orientarea sa către punerea în aplicare a ideii de afaceri. Antreprenorul de succes pune întotdeauna în balanța eforturile cu beneficiile activității sale, astfel că alege să transpună în practică doar acele idei care îi aduc **venituri** mai mari sau aproximativ egale cu eforturile depuse, profit maxim cu costuri minime, pentru că motivația economică a oricărui întreprinzător este **maximizarea profitului**. Niciun antreprenor nu este interesat să dezvolte o afacere în care să piardă bani sau să dea faliment.

Dar beneficiile activității de antreprenoriat nu sunt numai materiale, financiare. În primul rând antreprenorul se bucură de avantajele pe care i le oferă desfășurarea unei activități în care esti pe **cont propriu**, tu ai ideea, tu decizi cum să o materializezi. Menționam anterior că ai libertate de acțiune, poți să operezi, poți să schimbi planul de acțiune, poți să faci experimente.

La acestea se adaugă: multiplele **posibilități de dezvoltare**, care pot fi limitate de imaginația, dar și de nivelul tău de aspirație, șansa de a "**sparge rutina**" și **oportunitatea de a lucra cu persoanele cu care te potrivești în atitudini**, mod de gândire și apreciere a normelor și valorilor. În egală măsură antreprenorul are beneficii

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE** - POCU/633/6/14/130904

morale, corelate cu rezultatele activităților de mentorat, activități prin care pune la dispoziția tinerilor antreprenori experiența sa, încurajându-i și susținându-i în acțiunile lor, educându-i ca viitori parteneri. Paralel cu aceste activități, ca membru al consiliilor de conducere ale unor instituții publice, sociale și culturale, va avea satisfacția lucrului bine făcut, a înfrumusețării stilului de viață și a promovării culturii naționale.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

II. ÎNȚIEREA UNEI ACTIVITĂȚI ANTREPRENORIALE

2.1 Cum începem propria afacere?

În general, ne uităm la companiile prospere. Aparent, toate zonele interesante și profitabile au fost explorate. Este încă posibil să intri și să concurezi pe piață?

Vom încerca în acest capitol să schițăm un îndrumar pentru evaluarea oportunităților de afaceri. Sunt unele aspecte importante ce trebuie a fi luate în considerare înainte de a începe propriu-zis o companie. În acest prim stadiu, viitorul antreprenor trebuie să răspundă la trei întrebări esențiale:

- ✚ Ai o idee clară de afaceri?
- ✚ Este ideea ta profitabilă?
- ✚ Poți să urmărești această oportunitate?

Înainte de a acționa este bine să cântărești toate problemele ce trebuie rezolvate: este vorba de a dezvolta un concept de afacere și de a verifica dacă este posibil să transformi în realitate ideea de afaceri. În final, vei găsi răspunsul la întrebarea dacă puteți începe sau nu o afacere riscantă.

Ce afacere să începi?

Acum că v-ați decis să deveniți un antreprenor, trebuie să vă concentrați asupra ideii de afaceri. Este nevoie de timp pentru a o găsi, să o analizați și să vă decideți dacă o urmați sau nu. Majoritatea oamenilor cred că știu ceea ce vor. Unii dintre ei chiar știu, dar unii sunt visători. În orice caz, în practică sunt trei situații tipice:

- ✚ **Prea multe idei**, așa că este dificil să alegi una
- ✚ **Nicio idee**, așa că este dificil să găsești una bună
- ✚ **idee anume**, ce este considerată cea mai bună, indiferent dacă în realitate este sau nu.

Cum să generați idei?

Să ai idei de afaceri nu este chiar așa ușor. Iată unele sfaturi legate de cum le poți genera:

Observând piața, astfel încât să găsiți o nișă, cu alte cuvinte o zonă în care există cerere, dar nu și furnizori

- ✚ Citind cu atenție presa locală; un articol sau reclama pot fi sursa unei idei geniale
- ✚ Citind unele reviste de afaceri unde sunt propuse idei de afaceri, cu informație generală sau tehnică legată de anumite domenii de specialitate
- ✚ Vorbind cu oameni deja implicați în afaceri, antreprenori activi sau clienți potențiali

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- + Vorbind cu prieteni și cunostinte (informații valoroase pot veni din surse neașteptate)
- + Toti oamenii au idei. Antreprenorii ar trebui să aibă idei **PROFITABILE** și **PRACTICE**

Evaluarea unei idei de afaceri

Ar trebui menționat că afacerile riscante în faza de început sunt cele mai vulnerabile și s-a demonstrat că pe întreg mapamondul 85% din afacerile noi esuează în primii ani. Evaluarea unei idei înseamnă în primul rând obținerea a cât mai multor informații referitoare la ea. Apoi, trebuie verificat dacă perspectivele acestei idei va atrage și dacă, într-adevăr, puteți să o puneți în practică. În esență, sunt două condiții ce trebuie îndeplinite de o idee pentru a fi calificată ca o bună oportunitate.

- + Trebuie să reprezinte o viitoare situație atractivă
- + Trebuie să fie realizabilă

Nu este suficient ca o idee să îndeplinească doar una dintre condiții. *Spre exemplu, dacă te gândești să deschizi o bancă, chiar dacă pare a fi o idee profitabilă, nu și-o poate permite un mic antreprenor individual, din cauza fondurilor necesare și a cerințelor legale.*

Așteptări de la un nou proiect

Ce definește o idee ca fiind profitabilă depinde foarte mult de motivația de a începe o nouă afacere. Cu toate acestea, se pot identifica unele cerințe economice pentru noul proiect:

- + Necesită un interval de timp relativ scurt pentru a crea o valoare semnificativă
- + Asigură un venit cu periodicitate convenabilă
- + Are potențial de creștere, capacitatea să creeze active și să sporească profiturile
- + Intern, poate genera fonduri pentru a finanța și a susține creșterea

Dezvoltând ideea de afaceri

Există o varietate mare de afaceri, dar, în final, ele pot fi incluse în trei mari categorii:

- + **Servicii:** turism, pictură, decorare, baby-sitting, menaj sunt doar câteva exemple
- + **Comert:** vânzarea cu amănuntul, vânzare cu ridicata, comanda prin mail, vânzare prin telefon, vânzări „din USA în USA”
- + **Productie:** când este vorba de mici afaceri, producția se referă la domenii precum: arte meșteșugărești, articole vestimentare, bijuterii, mici ferme, mic mobilier

Ce produse sau servicii?

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Prima condiție pentru o afacere solidă este să definești în mod clar aria de activitate, fie că te afli în domeniul de producție, comerț sau servicii. Practic, trebuie să ai în vedere următoarele:

- ✚ descriere detaliată a produsului sau a serviciului
- ✚ Caracteristici specifice care le diferențiază de alte produse similare de pe piață, oferindu-i un caracter unic
- ✚ Dacă produsele sunt, sau este necesar să fie licențiate, sau este necesar să plătești anumite drepturi de autor
- ✚ Produsul/serviciul este în conformitate cu legislația în vigoare (legea interzice desfășurarea anumitor tipuri de activități, în timp ce pentru anumite produse necesită anumite măsuri de securitate, de protecție sanitară)

Spre exemplu, te decizi ca noua afacere va fi în domeniul turismului rural. Apoi trebuie să decizi dacă serviciile oferite vor include atât cazarea cât și masa și, eventual, alte servicii, dacă vor avea un anumit specific (regional, tematic) sau dacă ele vor fi comune, dacă vor fi adresate unor clienți doar din județ, de la nivel național sau și din străinătate. Trebuie apoi, să afli ce dotări, cerințe minime de sănătate, confort sunt obligatoriu de respectat pentru astfel de afaceri. Abia apoi vei putea estima câți clienți vei avea și cât venit ar putea să-ți genereze afacerea.

O descriere cu acuratețe a produsului sau serviciului ajută, pe de o parte, să definești piața și compatibilitatea cu cererea potențială și, pe cealaltă parte, să organizezi resursele concrete în vederea obținerii produselor sau serviciilor.

ORGANIZAREA OPERATIUNILOR

Pentru a oferi produse sau servicii, o companie trebuie să se decida asupra volumului și tipului de operațiuni ce trebuie întreprinse. Indiferent dacă aveți o activitate de producție, de servicii sau o activitate comercială trebuie să faceți o descriere a procesului, operațiunilor, procedurilor și standardelor specifice acestei activități.

1. Organizarea producției

Pentru desfășurarea unei activități de producție este necesar să vă decideți asupra unor aspecte esențiale:

- ✚ Tipul de tehnologie
- ✚ Tipul de echipament ce va fi utilizat
- ✚ Cum să achiziționezi echipamentul (închiriere, achiziție, leasing)
- ✚ Volumul producției (volumul vânzărilor previzionat pe termen scurt și lung)
- ✚ Capacitatea de producție (capacitatea maximă de producție sau gradul de utilizare)

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNCI și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- ✚ Necesarul de cladiri, spatii si metode de achizitionare a acestora
- ✚ Organizarea procesului de productie
- ✚ Aprovizionarea cu materii prime
- ✚ Numarul si calificarea personalului

2. Organizarea serviciilor si a activitatii comerciale

De multe ori, intreprinzatorii din domeniul serviciilor sau al comertului considera mai putin importanta analiza si proiectarea operatiunilor si aplica metoda “incercare si eroare”. Este insa important sa ai o metoda organizata chiar si in acest domeniu:

- ✚ Definirea activitatilor cerute si desfasurarea lor
- ✚ Organizarea amplasarii spatiilor folosite
- ✚ Sa decizi cum sa achizitionezi aceste spatii (inchiriere, cumparare, constructie)
- ✚ Alegerea echipamentului adecvat ce urmeaza a fi inchiriat, cumparat sau luat in leasing
- ✚ Evaluarea personalului necesar in termeni de numar si abilitati
- ✚ Decizii asupra furnizorilor
- ✚ Determinarea metodelor de a servi clientii

3. Implicatii ale deciziilor operationale

In continuare, vom estima conditiile pentru celelalte laturi ale oricarei afaceri:

- ✚ Din punct de vedere financiar, trebuie sa analizati volumul investitiilor, sursele financiare, veniturile, costurile si profiturile asteptate
- ✚ Pentru marketing trebuie verificata pozitia produsului/serviciului pe piata si identificate metodele de a-l promova, chiar daca in aceasta faza incipienta acest lucru se realizeaza mai degraba intuitiv decat stiintific
- ✚ In domeniul personalului va veti gandi la angajarea si recrutarea personalului pentru toate activitatile companiei.

2.2 Cumpararea unei afaceri existente

Antreprenorii pot decide să cumpere o afacere existentă în loc să înceapă o activitate antreprenorială de la zero. Aceasta se poate dovedi o modalitate foarte eficientă de a intra într-o afacere, însă dacă aceasta este decizia antreprenorului acesta va trebui să țină cont de o serie de factori. Cumpărarea unei afaceri existente reprezintă o tranzacție complexă și din acest motiv antreprenorii care doresc să recurgă la acest mijloc pentru a iniția o activitate antreprenorială vor trebui să ceară sfatul unor profesioniști.

Antreprenorii trebuie să recunoască anumiți factori legați de personalitatea lor și să își limiteze opțiunile de cumpărare a unor afaceri într-un mod corespunzător profilului lor. Cunoștințele, abilitățile, interesele, trecutul antreprenorului sunt factori

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

importantă în decizia de selectare a afacerii pe care aceștia doresc să o cumpere. În plus, preferințele personale legate de amplasamentul și mărimea afacerii ar putea de asemenea, să îl ghideze pe antreprenor în alegerea sa.

Antreprenorii au la dispoziție multiple surse pentru a examina posibilele activități antreprenoriale care ar putea fi cumpărate de către ei. Printre aceste surse cele mai frecvente sunt:

- **Brokerii de afaceri** – firme profesionale specializate în tranzacționarea de firme care își oferă serviciile antreprenorilor interesați de cumpărarea unei afaceri existente. Antreprenorii vor trebui să evalueze reputația, serviciile și contactele pe care le au brokerii de afaceri. De asemenea, ei vor trebui să știe că brokerii va percepe un comision în cazul în care tranzacția are loc.
- **Anunțurile din ziare** – reprezintă o altă sursă utilă de informare pentru antreprenori. Pentru că anunțurile pot să apară în mai multe ziare este recomandabil ca antreprenorii să caute oportunitățile de cumpărare a unei afacerii în toate ziarurile din regiunea unde aceștia intenționează să își demareze afacerea.

Diverse firme – distribuitorii, furnizorii, precum și alte firme pot să aibă cunoștință de parteneri de afaceri care ar fi interesați să își vândă firmele.

- **Surse profesionale** – reprezentate de firmele de consultanță, casele de avocatură, firmele de contabilitate sunt foarte probabil să aibă informații legate de firmele disponibile pentru cumpărare

Printre numeroasele **avantaje ale cumpărării unei afaceri existente** ne vom opri atenția asupra a celor mai importante trei dintre acestea:

- *Deoarece afacerea există și funcționează de ceva vreme cresc șansele de succes în viitor.*
- O afacere nouă este supusă la cel puțin două riscuri majore: (1) imposibilitatea de a găsi o piață pentru produsele și serviciile pe care le oferă și (2) imposibilitatea de menține costurile afacerii sub control. Oricare dintre cele două situații o dată apărută va duce la falimentul firmei.
- Cumpărând o afacere existentă ajută antreprenorul să depășească multe dintre temerile cu care se confruntă o afacere inițiată de la zero. O afacere de succes care există de ceva vreme și-a demonstrat capacitatea de a atrage consumatori, de a controla costurile și de a face profit. De asemenea, multe dintre problemele cu care se confruntă antreprenorii care pornesc o afacere de la zero sunt depășite, cum ar fi de exemplu:
 - Alegerea amplasamentului;
 - Modalitatea de promovare;
 - Alegerea clienților țintă;
 - Alegerea strategiei de preț utilizată;

- *Se reduc timpul și efortul de inițiere a unei activități antreprenoriale.*

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- O firmă care funcționează are deja stocuri, echipamente, personal și facilitățile necesare. În multe dintre cazuri pentru a dobândi toate acestea este nevoie de timp din partea antreprenorului. Putem să ne imaginăm câteva dintre etapele procesului de selecție și recrutare, timpul necesar pentru a crea o echipă funcțională și cheltuielile aferente acestor operații. Cu excepția managerilor, restul angajaților rămân de obicei în cadrul firmei chiar și după ce aceasta este achiziționată de noul antreprenor.

În plus, vechii proprietari au stabilit relații de afaceri cu furnizori, bănci și alți parteneri de afaceri de care antreprenorii ar putea să profite. Furnizorii cunosc nevoile firmei și pot să ofere informații prețioase referitoare la modul în care activitatea antreprenorială ar putea fi dezvoltată. La fel de valoroase pot să fie și sfaturile bancherilor, contabililor, avocaților cu care vechii proprietari au colaborat, chiar dacă antreprenorul este liber până la urmă să își aleagă partenerii de afaceri după bunul plac.

- Prețul de achiziție al unei afaceri existente poate să fie unul foarte avantajos pentru antreprenorul interesat de o asemenea tranzacție.

În unele situații este foarte probabil ca antreprenorul să cumpere o afacere existentă la un preț avantajos mai ales dacă vechiul proprietar se grăbește să încheie tranzacția. Motivele pentru care dorește să vândă afacerea pot fi pe cât de numeroase pe atât de diferite plecând de la dorința de a se retrage definitiv din afaceri până la situația în care este forțat să ia această decizie ca urmare a unei boli cu care se confruntă și care îl împiedică să mai administreze afacerea.

2.3 Inițierea unei activități antreprenoriale prin intermediul francizei

Franciza este considerată o formă hibrid de a începe o activitate antreprenorială și aceasta pentru că încorporează un anumit nivel de independență antreprenorială care se regăsește sub umbrela unei corporații mai mari. Franciza reprezintă un angajament prin intermediul căruia proprietarul unei mărci oferă altor persoane posibilitatea de a utiliza marca sa proprie pentru a comercializa produse sau pentru a presta servicii. Francizatul (cel care cumpără franciza) este independent din punct de vedere legal (de cele mai multe ori), dar depinde din punct de vedere economic de francizor (cel care vinde franciza), fiind integrat într-un sistem de afacere. În esență, francizatul cumpără un model de afacere patentat, testat apriori, a cărui succes este garantat de francizat. Francizatul poate să opereze ca un antreprenor independent, dar în același timp să beneficieze de avantajele unei organizații regionale, naționale sau chiar internaționale.

Francizatul, odată ce achiziționează franciza va trebui să realizeze următoarele

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

activități:

- Să realizeze o investiție financiară în franciză;
- Obțină și să mențină echipamente și stocuri pe care le va achiziționa de la francizor;
- Să mențină standardele de performanță impuse de către francizor;
- Să plătească taxa de franciză – stabilită adesea ca procent din veniturile realizate;
- Să se implice într-o relație de afaceri de lungă durată cu francizorul.

De cealaltă parte, francizorul îi va oferi francizatului următoarele beneficii:

- O marcă sub care poate comercializa produse sau presta servicii. De exemplu, dacă un antreprenor a achiziționat franciza McDonald's, acest lucru îi va conferi francizatului o putere de afaceri mai mare. Un nume de marcă, cunoscut la nivel internațional poate să asigure un nivel mai mare al veniturilor în comparație cu un fast-food necunoscut.
- Simboluri, logo-uri, design și facilități de amplasare asemănătoare. Toate afacerile McDonald's folosesc același simboluri de identificare (arcurile aurii), iar restaurantele respectă cerințele de design impuse de McDonald's.
- Training managerial profesionist pentru fiecare francizat.
- Asigurarea produselor care vor fi comercializate. De obicei, francizorul pune la dispoziție tot echipamentul de care francizatul are nevoie pentru a-și conduce afacerea.
- Asistență financiară în cazul în care francizatul are nevoie.
- Asistență continuă pentru a se asigura că totul decurge conform contractului.

2.4 Cadrul legislativ privind societățile comerciale în România

În țara noastră activitățile economice se organizează cu respectarea prevederilor legale. Actele normative care reglementează procedurile de autorizare și funcționare pentru antreprenori sunt Ordonanța de Urgență nr. Ordonanță de urgență nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderile individuale și întreprinderile familiale.

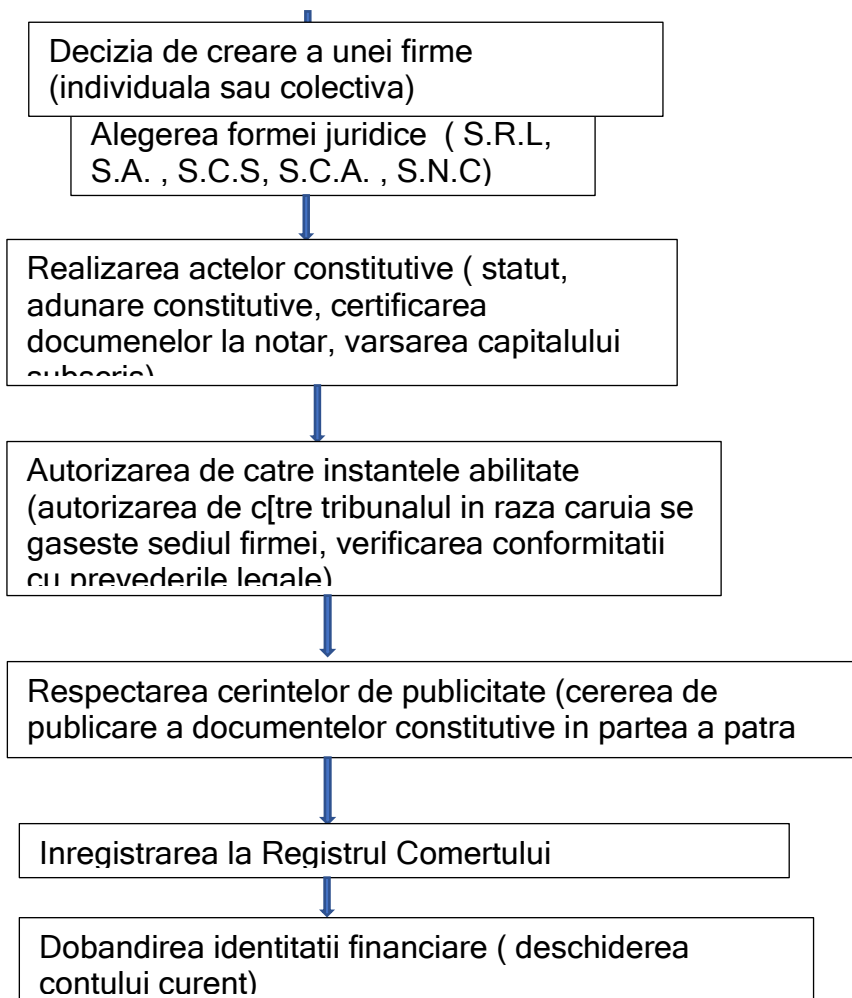
Actele normative care reglementează desfășurarea unor activități și implică vânzări și cumpărări sunt: Legea nr. 441/2006 pentru modificarea și completarea Legii 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, și a Legii nr. 26/1990 privind registrul comerțului, republicată.

Potrivit acestor acte normative principalele forme juridice în care pot fi lansate afacerile sunt: Persoane fizice autorizate, întreprinderi individuale, întreprinderi familiale; societățile comerciale.

Schema generală de constituire a unei firme este următoarea:

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNCI și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**



Opțiunea pentru o formă juridică sau alta pentru inițierea unei activități antreprenoriale este influențată de:

- natura activității;
- anvergura activității;
- numărul partenerilor de afaceri;
- gradul de implicare și răspundere al acestora;
- capitalul disponibil și necesar;
- ponderea participării fiecărui partener la constituirea de capital;
- particularitățile juridice de constituire;

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNC DI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

➤ **Persoane fizice autorizate (PFA), întreprinderi individuale, întreprinderi familiale**

Persoanele fizice pot desfășura activitățile economice după cum urmează:

- *individual și independent, ca persoane fizice autorizate;*
- *ca întreprinzători titulari ai unei întreprinderi individuale;*
- *ca membri ai unei întreprinderi familiale.*

Persoanele fizice au obligația să solicite înregistrarea în Registrul Comerțului și autorizarea funcționării, înainte de începerea activității economice, ca persoane fizice autorizate, respectiv întreprinzători persoane fizice titulari ai unei întreprinderi individuale.

Reprezentantul întreprinderii familiale are obligația să solicite înregistrarea în Registrul Comerțului și autorizarea funcționării, înainte de începerea activității economice. În cazul în care acesta nu formulează cererea în termen de 7 zile de la încheierea acordului de constituire oricare membru al întreprinderii familiale poate să solicite înregistrarea în Registrul Comerțului și autorizarea funcționării.

Tabel 1: Avantajele și dezavantajele ale PFA, întreprinderilor individuale și familiale

Principalele avantaje sunt:	Principalele dezavantaje sunt:
1. forma de autorizare mult mai scurtă; 2. taxe de autorizare mai puține și mai reduse; 3. nu se cere un capital social; 4. Posibilitate ținerii contabilizării în partidă simplă; 5. PFA va putea cumula și calitatea de salariat al unei terțe persoane care funcționează într-un alt domeniu de activitate economică decât cea pentru care este autorizată; 6. membrii unei întreprinderi familiale pot fi simultan PFA sau titulari ai unor întreprinderi individuale; 7. titularul unei	1. răspunderea nelimitată pentru daune și datorii; 2. se poate utiliza un număr redus de personal salariat; 3. posibilități de finanțare mai reduse; 4. posibilități de dezvoltare a activității mai reduse; 5. proprietarul nu poate stăpâni toate domeniile de activitate; 6. PFA nu va putea angaja cu contract de muncă terțe persoane pentru desfășurarea activității pentru care a fost autorizată și nici nu va putea fi considerată un angajat al unor terțe persoane cu care colaborează, chiar dacă acea colaborarea este exclusivă.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

<i>întreprinderi individuale va putea angaja alte persoane cu contract individual de muncă, în calitate de angajator persoană fizică, și va putea încheia contracte de colaborare cu alte PFA, întreprinderi individuale, întreprinderi familiale sau alte persoane juridice; membrii unei întreprinderi familiale pot fi simultan PFA sau titulari ai unor întreprinderi individuale.</i>	
---	--

Pentru înființarea unui PFA sau a unei întreprinderi individuale sunt necesare următoarele acte:

- copie BI / CI;
- contract de proprietate (copie legalizată) pe care se poate face un comodat / închiriere pentru sediul profesional;
- documente care să ateste calificarea / pregătirea / experiența profesională: diplome, certificate, atestări, etc (copii).

Pentru înființarea unei întreprinderi familiale sunt necesare următoarele acte:

- copie BI / CI – pentru fiecare membru familial al întreprinderii;
- contract de proprietate (copie legalizată) pe care se poate face un comodat / închiriere pentru sediul profesional;
- documente care să ateste calificarea / pregătirea / experiența profesională: diplome, certificate, atestări, etc (copii) – pentru fiecare membru familial al întreprinderii.

➤ **Societățile comerciale**

Societățile comerciale sunt persoane juridice cu scop lucrativ, care desfășoară activități în nume propriu, au sedii proprii și management propriu. În funcție de forma juridică, forma de constituire a capitalului, modul de asumare a răspunderii și modul de participare la conducere și profitul, în țara noastră pot fi înființate următoarele tipuri de societăți comerciale:

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

1. societate în nume colectiv (SNC), potrivit art. 3 din Legea nr.31/1990 se constituie pe baza contractului de societate. Poate fi înființată de 2 sau mai mulți asociați pe baza unui contract fără a depune vreun capital social inițial. Asociații contribuie conform înțelegerii libere dintre ei la constituirea patrimoniului social al societății prin aport în bani sau în natură, și prin cuantumul acestui aport se stabilește și ponderea participării la procesul decizional. Obligațiile sociale ale SNC sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților.

Avantajele SNC sunt aceleași cu cele ale întreprinzătorilor individuali, iar principalele dezavantaje sunt:

- un membru al societății, fără a avea personal vreo vină, poate fi obligat la plata unor datorii potențiale pe care le-a contractat un partener în numele societății fără să-l consulte;
- necesită o consultare reciprocă continuă între parteneri, mai ales dacă între aceștia nu există încredere deplină.

2. societate în comandită simplă (SCS) - o asociație între 1 sau mai mulți asociați principali - numiți comanditați, care au în mână gestionarea și conducerea societății, răspund nelimitat și solidar pentru capitalul social cu averea proprie și unul sau mai mulți dintre asociați care au drepturi limitate - numiți comanditari, cu răspunderea limitată, funcție de contribuția lor la formarea capitalului social.

Această formă de organizare era practică mai ales de către persoane care datorită poziției pe care o ocupau în societate nu puteau interfața direct cu mediul de afaceri din acel timp (nobili, militari, preoți).

Astăzi, ea oferă posibilitatea persoanelor cu idei, profesioniste în anumite domenii, dar care nu au capital, să se asocieze cu persoane care dispun de capital, dar nu au idei și nici calități antreprenoriale.

Dezavantajul SCS este imposibilitatea comanditarilor de a participa la conducerea societății. Dizolvarea și lichidarea societății se realizează în condiții asemănătoare pentru SNC. Societățile în nume colectiv (SNC) și societățile în comandită simplă (SCS) sunt societăți de persoane sau interese, asociative (parteneriale).

3. societatea pe acțiuni (SA) este o societate comercială de capitaluri, în care cotele de participare ale asociaților la capitalul social sunt reprezentate prin titluri negociabile numite acțiuni. Are un capital minim de 90 000 de lei, constituită de cel puțin 2 acționari. Dar, societatea poate fi înființată și prin vărsarea a numai 30% din capitalul subscris. Acțiunea este o hârtie de

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

valoare care certifică deținătorului ei participarea la capitalul unei societăți pe acțiuni și care îi dă dreptul de a beneficia de rezultatele financiare pozitive ale societății sub forma dividendului.

Acțiunile se pot clasifica după mai multe criterii, astfel:

- după modul de individualizare:
- acțiuni nominale (nominative), care conțin elementele de individualizare de natura numelui, prenumelui și domiciliul posesorului;
- acțiuni la purtător, când individualizarea se rezumă la un număr înscris (seria acțiunii).
- după natura aportului: - acțiuni în numerar;
- acțiuni de aport în natură (aport sub forma de active, mărfuri, active necorporale).
- după drepturile conferite acționarilor:
- acțiuni ordinare, care nu conferă alte drepturi decât cele conferite oricărui acționar;
- acțiuni preferențiale (privilegiate), care conferă drepturi suplimentare deținătorului lor (dreptul la obținerea unui dividend fix indiferent de rentabilitatea obținută).

Dividendul reprezintă venitul produs de o acțiune într-un an, venit direct proporțional cu profitul realizat de emitentul acțiunii respective.

Activitatea SA este coordonată de anumite organe specializate de conducere și control:

- adunarea generală;
- consiliul de administrație;
- comitetul de direcție;
- comisia de cenzori.

Pondere participării în procesul decizional este proporțională cu numărul de acțiuni deținute de fiecare acționar. Conducerea generală a SA este asigurată de adunarea generală a acționarilor sau a reprezentanților acestora. Numărul voturilor fiecărui acționar este proporțional cu numărul și puterea acțiunilor deținute.

Conducerea curentă este asigurată de consiliul de administrație ales sau numit de adunarea generală. Consiliul de administrație poate delega o parte din puterile sale unui comitet de direcție, compus din membri aleși de către administratori. Acționarii răspund în limita capitalului subscris exprimat în acțiuni.

Societatea pe acțiuni (SA) se constituie prin contract de societate și statut. Firma SA se compune dintr-o denumire proprie (unică) însoțită de mențiunea —societatea pe acțiuni.

Contractul de societate și statutul se încheie în forma autentică și vor cuprinde următoarele:

- numele și prenumele sau denumirea acționarilor, domiciliul ori sediul, naționalitatea acestora;
- denumirea și sediul societății și al sucursalelor sau filialelor;
- forma și obiectul de activitate;

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- capitalul social subscris și cel vărsat la constituire;
- valoarea bunurilor aduse ca aport în natură în societate, modul de evaluare și numărul acțiunilor acordate pentru acestea;
- numărul și valoarea nominală a acțiunilor, cu specificarea dacă sunt nominative sau la purtător, și numărul lor pe categorii;
- numărul, numele, prenumele și cetățenia administratorilor, garanția pe care sunt obligați să o depună, puterile lor și drepturile speciale de administrare și de reprezentare acordate unora dintre ei;
- condițiile pentru validitatea deliberărilor adunării generale și modul de exercitare a dreptului de vot;
- numele, prenumele, cetățenia și numărul cenzorilor;
- durata societății;
- modul de împărțire a beneficiilor;
- avantaje și drepturi acordate membrilor fondatori.

Avantajele și dezavantajele societăților pe acțiuni

Principalele avantaje sunt:	Principalele dezavantaje sunt:
- acțiunile sunt transmisibile și negociabile; - răspunderea acționarilor este proporțională cu valoarea acțiunilor deținute; - durata este nelimitată, cu condiția să fie eficiente; - pot alege și schimba conducerea; - se pot mări pe seama economiilor de capital; - oferă garanții mai mari pentru creditorii.	- disensiuni și dezacorduri în actul decizional; - pot apărea contradicții între acționari și manageri; - când au dimensiuni mari au flexibilitate redusă și se adaptează mai greu la solicitările pieței.

- 4. societatea în comandită pe acțiuni (SCA)** este o formă mai rar întâlnită și reprezintă o asocieră între investitori sau comanditari ale căror răspundere este limitată la participarea părților sociale subscrise (sub forma de acțiuni transmisibile) și comanditați care au răspundere nelimitată față de datoriile și obligațiile societății.

Această formă de organizare cumulează caracteristicile a două tipuri de societăți: societatea în comandită simplă SCS - în ceea ce privește activitatea asociaților comanditați și societatea pe acțiuni SA - în ceea ce privește activitatea asociaților comanditari.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

SCA are la baza constituirii sale contractul de societate și statutul. Numărul minim de asociați este de cinci. Capitalul social este împărțit în acțiuni, iar comanditarii sunt obligați numai la plata acțiunilor lor. Obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților.

Avantajele și dezavantajele SCA

Principalele avantaje sunt:	Principalele dezavantaje sunt:
- administrarea societății o asigură asociații comanditați, iar hotărârile lor se iau și se aplică pe loc, crescând astfel operativitatea; - libertatea de acțiune mare a organelor de conducere, reprezentate de comanditați.	- dezavantajele acestui tip de societate sunt similare cu cele ale SCS

5. Societatea cu răspundere limitată (SRL) este un tip de societate intermediară între societățile de persoane și cele de capital; deci are caracteristici asemănătoare cu societățile în nume colectiv având capitalul social fracționat în părți sociale și cu societățile pe acțiuni deoarece răspunderea asociaților este limitată la valoarea aportului adus la capitalul social.

SRL trebuie să aibă cel puțin un asociat și maxim 50. Dacă se majorează numărul asociaților, societatea este obligată să se transforme într-o societate pe acțiuni.

Capitalul social al SRL trebuie să fie de minim 200 lei, iar capitalul social este divizat în părți sociale netransmisibile. Capitalul poate fi constituit din bunuri mobile sau imobile, necesare activității, care pot reprezenta maxim 60% din valoarea capitalului fixat, iar restul de 40% reprezintă bani. Acest capital social se împarte în părți sociale care nu pot fi mai mici de 10 lei. Asociații răspund, participă la decizii și la profit proporțional cu contribuția fiecăruia la constituirea capitalului social. De menționat că prestațiile în muncă nu pot constitui aport la capital.

Conducerea societății este asigurată de adunarea generală a asociaților, care are următoarele obligații:

- aprobarea bilanțului și repartizarea profitului net;
- desemnarea administratorilor și a cenzorilor și revocarea lor;
- modificarea statutului, cu votul tuturor asociaților.

Administrarea societății se va face de asociați sau de unul ori doi administratori aleși de către majoritatea absolută a asociaților, care stabilesc extinderea îndatoririlor și drepturilor acestuia și durata mandatului. Administratorii nu sunt obligați să aibă calitatea de asociat.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Cesiunea părților sociale poate fi făcută prin cesiune de drept civil, în limita părților sociale deținute. Se întocmește un contract de cesiune, urmând ca asociații rămași să efectueze formalitățile de publicitate ale actului adițional la Monitorul Oficial și înregistrarea lui ca mențiune la Registrul Comerțului.

Societatea cu răspundere limitată (SRL) se constituie prin contract de societate și statut, iar dacă există un singur asociat se întocmește numai statutul. Statutul societății se adoptă de adunarea generală a asociaților, se încheie în forma autentică și va cuprinde următoarele:

- forma, denumirea, sediul, obiectul de activitate;
- durata societății;
- numele și prenumele, domiciliul și naționalitatea asociaților;
- capitalul social, părțile sociale;
- asociații care au administrarea și reprezintă societatea, precum și limitele puterilor lor;
- numărul, numele și naționalitatea cenzorilor;
- condițiile pentru validarea deliberărilor adunării generale, modul de exercitare a dreptului de vot;
- modificarea formei juridice;
- dizolvarea societății;
- lichidarea societății.

Dizolvarea unui SRL are loc în următoarele situații:

- trecerea timpului stabilit pentru durata societății;
- imposibilitatea realizării obiectivului societății;
- hotărârea adunării generale;
- reducerea capitalului social sub minimul legal;
- falimentul, incapacitatea, excluderea, retragerea sau moartea unuia dintre asociați când, datorită acestor cauze, numărul asociaților s-a redus la unul singur și nu există clauza de continuare cu moștenitori. Face excepție de la această situație cazul în care părțile sociale sunt ale unei singure persoane, care, în calitate de asociat unic, are drepturile și obligațiile ce revin adunării generale.
- Pentru constituirea unei societăți comerciale se parcurg următoarele etape:
- elaborarea contractului și a statutului de societate (o denumire, un sediu);
- verificarea la Registrul Comerțului a acceptabilității numelui și a emblemei pentru societate;
- se legalizează la notariat actele constitutive;
- depunerea capitalului inițial;
- obținerea certificatului de cazier judiciar;
- înmatricularea la Registrul Comerțului;

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- înregistrarea fiscală în termen de 5 zile de la înmatricularea la Registrul Comerțului;
- deblocarea contului bancar prin utilizarea capitalului social;
- obținerea autorizațiilor de la furnizorii de servicii.

2.5. Resursele necesare pentru afacere

Următorul pas în evaluarea ideii de afaceri este legat de evaluarea resurselor necesare și a celor disponibile. Am definit antreprenorul mai devreme ca fiind o persoană care găsește metode de a crea o punte între resursele necesare și cele disponibile pentru a duce la îndeplinire oportunitatea. Multe eșecuri apar deoarece controlul antreprenorului asupra resurselor necesare pentru activitate se află într-un punct critic. Dar care sunt resursele implicate în demararea afacerii? Setul complet include:

- + Abilități personale tehnice
- + Relații
- + Finanțe
- + Echipamente
- + Cunoștințe
- + Date legate de marketing
- + Resurse umane
- + Management

Principalul rol al unui antreprenor este să identifice, cu creativitate, resursele și ilocuitorii alternativi. Controlul resurselor nu înseamnă în mod necesar posesie. Resursele pot fi obținute și pe termen limitat de la alte persoane/firme care le au în proprietate. Credibilitatea este, deci, foarte importantă, antreprenorul asumându-și riscuri cu furnizorii de la care închiriază, ia în leasing sau împrumută resurse pe baza unor înțelegeri contractuale sau non-contractuale.

1. Cunoștințe (Know How)

S-ar putea să nu fie evident, dar conformitatea cu restricțiile legale afectează, de asemenea, resursele. Practica standard de afaceri poate necesita mult timp și, de multe ori, aprobări destul de costisitoare și achiziții greoaie pentru:

- + Licențe
- + Proceduri de funcționare
- + Aprobări ale produselor și testări
- + Patente

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Cerințe de calitate

O simplă aprobare neobținută la timp poate pune în pericol activitatea extrem de serioasă. De asemenea, utilizarea unei tehnologii, a unei idei sau a unui simbol fără a avea autorizația necesară poate avea consecințe majore dacă se ignoră legislația referitoare la drepturile de autor.

2. Locația/ spațiile pentru afaceri

Spațiul pentru orice activitate (comert, serviciu, producție) trebuie să îndeplinească anumite cerințe de bază:

-  Să ofere siguranță pentru oameni și operațiuni
-  Să fie adecvat pentru o anumită funcție
-  Să ofere un mediu plăcut sau cel puțin acceptabil pentru oameni
-  Să reprezinte un simbol al companiei pentru clienți
-  Să fie avantajos din punct de vedere economic
-  Să aibă o locație pe placul clienților, furnizorilor și angajaților

3. Furnizori

Calitatea și încrederea furnizorilor au un impact foarte mare asupra afacerii. Pentru orice tip de activitate, furnizorii sunt diferiți, așa că ei trebuie să fie analizați independent, de la caz la caz.

Foarte important este să nu te bazezi pe un singur furnizor. S-ar putea întâmpla ca acesta să profite de tine în situații de criză (lipsa de timp, nevoia unei cantități sporite, schimbări în calitatea sau gama de produse) sau să dea faliment. Criteriile de selecție cele mai convenabile pentru furnizori pot fi:

-  Locația furnizorilor
-  Calitatea produselor oferite
-  Costurile sau aranjamentele financiare și de mentenanță (reduceri pentru volumul produselor achiziționate, modalități de plată)
-  Garanția și mentenanța produselor
-  Instalarea și testarea echipamentelor
-  Receptivitatea față de cereri
-  Relații personale

Toate aceste aspecte sunt importante în alegerea unui furnizor adecvat, dar prioritățile depind de obiectivele specifice ale companiei. Dacă, pentru producție, este necesar timp mai îndelungat pentru a planifica tehnologiile, procedurile și furnizorii, în domeniul serviciilor și al comerțului, trebuie să reacționați imediat la orice schimbare a cererii pieței (noi produse, noi mărci, noi politici de stabilire a prețului, noi înlocuitori)

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

pentru a ține pasul cu competiția. Astfel, cum structura vânzărilor se schimbă relativ des, în comerț trebuie să fii mult mai flexibil și rapid în căutarea permanentă a noilor parteneri.

4. Canalele de distribuție

Distribuția este importantă pentru toate întreprinderile și corespunde unei modalități concrete de capitalizare a produselor, până la modurile prin care acestea ajung la consumatori.

În principiu, sunt **trei metode importante**:

- + **Comertul direct** (nu necesită cheltuieli adiționale pentru magazine și vânzători)
- + **Comertul cu amanunț** (înseamnă folosirea intermediarilor pentru relația cu clientii finali)
- + **Comertul cu ridicata** (implică existența a doi intermediari înainte ca produsul să ajungă de la producător la consumatorii finali)

Pentru servicii nu este o problemă atât de evidentă, prin definiție această zonă însemnând contactul direct cu clienții. Dacă folosiți intermediari în distribuție, aceștia sunt parteneri importanți pentru afacere, deoarece ei controlează vânzarile către clienți, iar fără clienți, practic afacerea nu există. Criteriile pentru alegerea partenerilor de distribuție pot fi:

- + **Locația și imobilizarile fixe** ale distribuitorilor
- + **Aranjamentele financiare** (modalitățile de plată folosite de aceștia pentru marfa, ce reduceri doresc)
- + **Calitatea serviciilor** (imaginea magazinului, atitudinea vânzătorilor, prezența produselor concurenței)

5. Fonduri necesare afacerii

Fondurile reprezintă o resursă critică pentru o afacere și necesită o analiză amănunțită. La început, ar trebui să aveți în vedere fondurile necesare pentru:

- + **Înființarea companiei** (înregistrarea, obținerea autorizațiilor, licențelor, conturi bancare)
- + **Investiții inițiale** (echipamentul minim, achiziția și organizarea imobilelor)
- + **Funcționarea afacerii** (fondul de rulment pentru operațiile curente precum materii prime, materiale, salarii)

Următorul pas, după măsurarea dimensiunilor activității pentru următorii doi ani, comparați sumele necesare cu resursele disponibile (economii personale, împrumuturi sau alte investiții.)

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Finanțarea depinde, în general, de tipul de activitate pe care urmează să îl întreprindem:

-  Activitățile din domeniul serviciilor necesită un capital inițial mai redus
-  Comerțul implică sume moderate de bani (cu excepția plasării bunurilor în regim de consignatie unde sumele sunt mai scăzute)
-  Producția necesită investiții majore

Trebuie să aveți în vedere faptul că participarea personală la finanțarea afacerii este absolut necesară. La aceasta puteți adăuga fonduri externe.

Încercați să fiți moderate în evaluarea aspectelor financiare ale afacerii Dvs., cheltuielile fiind, în general, mai ridicate decât ce ați anticipat, iar profiturile mai mici decât cele prevăzute.

Este important la începutul unei afaceri, să cântăriți corect capacitatea și volumul viitoarei Dvs. afaceri. Este preferabil să începeți la o scară mai mică, păstrându-vă opțiunea de a vă extinde afacerea în viitor.

6. Echipament pentru afacere

Prin stabilirea dimensiunilor producției și tipului tehnologiei, identificăm felul și numărul echipamentelor necesare.

Decizia legată de echipamentul folosit ar trebui să corespundă obiectivelor companiei atât pe termen scurt, cât și pe termen lung (dezvoltarea sau diversificarea producției). Aceste aspecte se referă la flexibilitate, multifuncționalitate și înnoirea echipamentului.

7. Resursele umane

Personalul unei întreprinderi reprezintă o resursă vitală pentru succesul unei afaceri. Din modul de organizare rezultă forța de muncă necesară precum și structura sa. Faza următoare este stabilirea metodei de găsire a personalului și a procedurii de selecție, angajare și coordonare. Alegerea angajaților reprezintă o decizie importantă, în sensul că aceștia ar trebui să ofere sprijinul necesar din punct de vedere al relațiilor profesionale, organizatorice și interne.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

III. POLITICA DE PROMOVARE

În cadrul activității de marketing, cel mai uzual se constata combinarea a 4 politici principale:

1. Politica de produs
2. Politica de promovare
3. Politica de preț și condiții de preț
4. Politica de distribuție

Aceste 4 politici reprezintă mixtul de marketing al afacerii.

3.1. Politica de produs

Cea mai importantă idee a politicii de produs este **orientarea către client**. Produsul trebuie astfel conceput încât să satisfacă cât mai bine necesitățile clientului. Înainte de a concepe orice produs este esențial să stim dacă există o cerere pentru acest produs. Apoi, este important să aflăm dacă produsul respectă cerințele existente din punct de vedere tehnic, al siguranței în exploatare sau cerințele legale.

Tehnicile cele mai utilizate în cadrul politicii de produs sunt:

- analiza ciclului de viață al produsului
- analiza gamei de produse
- marca / numele produsului
- ambalarea produsului

3.2. Politica de promovare

Este totalitatea acelor acțiuni prin care mesajele noastre, referitoare la propriul produs, sunt transmise pieței țintă.

Denumirea firmei ca element al politicii de promovare: „Totul începe cu numele firmei”. Numele firmei este prima informație pe care potențialul nostru client o aude despre firma noastră. Pentru ca această primă impresie să fie și una favorabilă, numele firmei trebuie ales cu grijă și cu mult discernământ.

Unele recomandări pot fi avute în vedere:

- Utilizarea unor expresii străine poate constitui uneori un dezavantaj, prin dificultățile de pronunțare a numelui firmei mai ales în cazul comunicării prin telefon.
- Numele firmei trebuie să fie pe cât posibil concis, sugestiv, ușor de ținut minte și mai ales original.
- Este important să alegem un nume cu identitate proprie, ușor de scris sau

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

pronunțat în limba română dar și ușor de scris și pronunțat în limbi străine – dacă anticipăm că vom avea relații de afaceri cu străinii. În acest sens este bine de evitat prezența diacriticelor în nume – caractere dificil de citit sau scris pentru un strain.

- Este bine să alegem 2 sau 3 variante de nume, pentru a avea o rezervă în caz că numele ales de noi este deja înmatriculat sau rezervat la Registrul Comerțului.

După ce întreprinderea și-a ales strategia de marketing este necesar să folosească promovarea pentru a asigura vânzarea efectivă a produselor sale. În acest sens trebuie conceput un program de comunicații, bine planificat și cu caracter continuu, care să corespundă unui anumit segment de piață, în scopul obținerii unor avantaje concurențiale. O asemenea comunicare dezvoltă conștiința privind utilitatea pentru consumator a unui produs, interesul față de acesta și dorința de a-l cumpăra.

Managerul unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să includă în strategie promoțională a acesteia următoarele:

- reclama;
- promovarea vânzării;
- publicitatea;
- vânzarea personală.

Promovarea are ca obiective:

- *atenționarea consumatorilor*, care este absolut necesară dacă consumatorii potențiali urmează a fi conștientizați asupra produselor și serviciilor oferite de întreprinderea respectivă;

- *atragera interesului consumatorilor*, care are scopul de a genera în rândul consumatorilor un interes față de un anumit produs și o plăcere pentru acesta;

- *generarea dorinței consumatorilor de a cumpăra un anumit produs*, ceea ce afectează favorabil procesul de evaluare a produsului și determină preferința pentru acesta;

- *acțiunea consumatorilor*, adică manifestarea dorinței acestora de a cumpăra produsul, concretizată în faptul că solicită încercarea produsului, ceea ce poate duce apoi la cumpărarea acestuia.

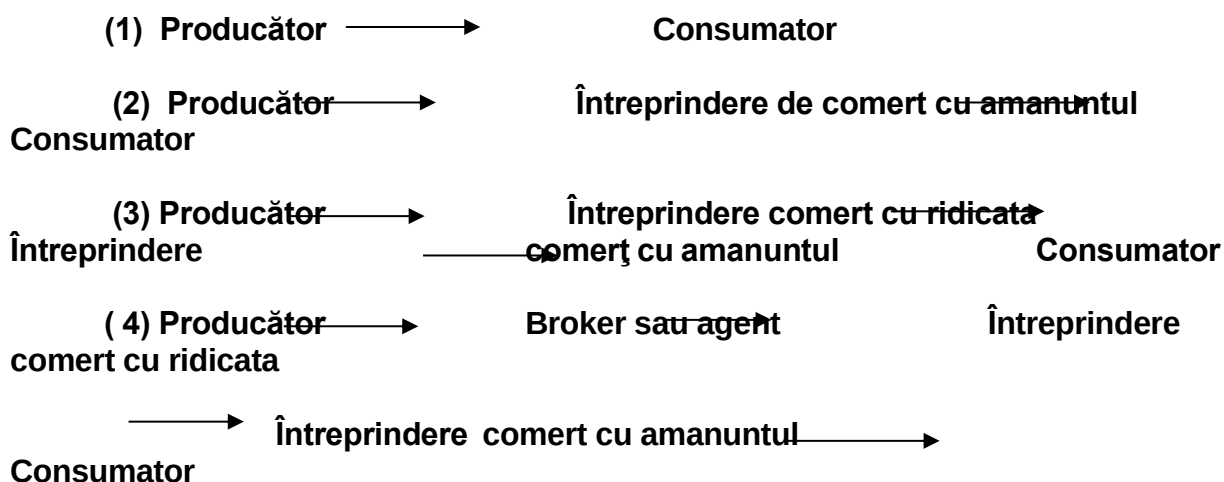
Nu există un model unic pentru programele promoționale, în sensul că segmente diferite de piață necesită programe promoționale diferite.

Pentru a-și promova vânzările, o întreprindere mică sau mijlocie trebuie să înceapă prin **alegerea canalului de distribuție**. Un canal de distribuție acționează ca o "conductă" prin care trece un produs. Deși alegerea canalului de distribuție este destul de importantă, aceasta nu este simplă datorită multiplelor variabile pe care le implică.

Canalele tradiționale pentru distribuirea bunurilor de consum sunt:

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**



Având în vedere aceste canale, întreprinderile mici și mijlocii au de fapt două alternative pentru vânzarea produselor și anume:

- să vândă produsele direct la consumatori;
- să vândă produsele apelând la unul sau mai mulți intermediari.

Decizia privind alegerea uneia dintre cele două alternative menționate se ia o dată cu alegerea domeniului de activitate în care va acționa întreprinderea respectivă. Cel mai frecvent întreprinderile mici și mijlocii adoptă prima dintre alternativele menționate (adică vânzarea directă către consumatori) datorită caracterului simplu al acesteia.

Managerii întreprinderilor mici și mijlocii trebuie să-și proiecteze propriile canale de distribuție pentru a asigura obținerea unui profit maxim. În acest sens ei trebuie să asigure un echilibru între menținerea controlului asupra drumului urmat de produs și minimizarea costurilor implicate. Principalii factori care trebuie considerați sunt:

- piețele de desfacere (pe zone geografice) și tipurile de consumatori ierarhizați după importanță;
- felul și mărimea efortului de marketing pe care producătorul intenționează să-l exercite;
- modalitatea în care va fi distribuit produsul: prin mai multe canale, prin câteva sau exclusiv prin distribuitori;
- nevoia de a obține un feedback despre produs;
- necesitatea de a aplica stimulente adecvate pentru a motiva vânzătorii.

În general, produsele noi necesită canale de distribuție diferite de cele folosite pentru produsele cunoscute deja și acceptate de consumatori. Astfel, o întreprindere mică sau mijlocie poate lansa un produs nou folosind un singur canal de distribuție, urmând a se orienta spre alt canal, dacă produsul nu se vinde corespunzător. De

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

asemenea este nevoie de un nou canal de distribuție dacă întreprinderea caută noi piețe de desfacere pentru produsele sale.

O problemă cu care se confruntă întreprinderile mici și mijlocii cu profil de producție este de a livra produsele de la întreprinderi direct la un intermediar sau de a folosi depozite zonale, acest ultim caz oferă un serviciu mai rapid, dar generează costuri mai mari de depozitare.

Folosirea unor canale de distribuție multiple poate genera conflicte cu efecte nefavorabile asupra distribuției, în afară de cazul când aceste conflicte se rezolvă.

Reclama are rolul de a informa consumatorii asupra disponibilității și a folosirii unui produs sau serviciu, încercând să convingă consumatorii că produsele sau serviciile respective sunt mai bune decât ale concurenților.

Pentru a avea succes, reclama trebuie să se bazeze pe caracteristicile produselor sau serviciilor, întrucât reclama poate aduce numai un succes temporar unor produse sau servicii necorespunzătoare calitativ. Astfel de exemplu, prin reclamă un restaurant poate determina consumatorii să vină o dată, dar aceștia vor mai reveni numai dacă au fost mulțumiți, adică dacă hrana, prețurile și nivelul servirii au fost corespunzătoare.

Reclama poate să accentueze anumite tendințe privind vânzarea unui produs sau al unei grupe de produse și trebuie să fie strâns legată de schimbările în nevoile și preferințele consumatorilor.

Principalele **tipuri de reclamă** sunt:

- reclama produselor sau serviciilor care are menirea de a-i face pe consumatori conștienți de existența acestora;
- reclama întreprinderii care se referă la crearea unei imagini corespunzătoare a întreprinderii respective în rândul consumatorilor.

Majoritatea reclamei făcută de o întreprindere mică sau mijlocie este o combinație a tipurilor menționate.

Reclama încearcă să mențină între consumatori o bună reputație a întreprinderii și să genereze vânzarea produselor. Pentru ca aceasta să fie eficientă se impune ca orice întreprindere mică sau mijlocie să-și elaboreze un **program pentru reclamă** care să fie valabil și posibil de utilizat pe o perioadă de timp viitoare mai mare. Reclama prevăzută în acest program trebuie să se refere la:

- pregătirea consumatorilor pentru a accepta un produs sau serviciu nou;
- sugerarea unor întrebuințări noi pentru produsele existente;
- atragerea atenției consumatorilor asupra efectuării unor vânzări speciale.

Elaborarea unui **program eficient pentru reclamă trebuie să aibă la**

bază următoarele decizii:

- resursele financiare alocate de întreprinderea respectivă pentru reclamă;
- mijloacele posibil a fi folosite pentru a face reclamă;
- conținutul reclamei;

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- rezultatele care se preconizează a se obține prin aplicarea programului pentru reclamă.

De obicei costurile privind reclama (adică resursele financiare alocate în acest scop) se cuprind într-un **buget pentru reclamă**, iar sumele respective se pot stabili prin următoarele modalități:

In cadrul politicii de promovare, comunicarea este foarte importanta.

Incepe cu numele firmei, cu numele produselor, cu tot ce înseamnă identitate grafică a firmei (logo, hârtie cu antet, cărți de vizită, oferte ale firmei) și continua cu materialele de prezentare a firmei și cu modul de ambalare al produselor. Desigur în funcție de posibilitățile financiare ale firmei pot fi realizate și diverse materiale de reclama sau obiecte promoționale.

Totodata, participarea la târguri, seminare sau prezentari, implicarea în diferite manifestări științifice, de cercetare sau chiar sponsorizarea unor acțiuni cu caracter cultural, social, sportiv, etc pot constitui modalități subtile dar deseori foarte eficiente de comunicare cu piața țintă.

Ce este important de reținut este că mesajul conținut de materialele de promovare trebuie să sugereze (mai subtil sau mai explicit) clientului **utilitatea** produsului / serviciului Dvs. și, poate și mai important, prin ce va diferențiați Dvs. față de concurență.

3.3. Politica de preț și de condiții de plată

Există trei mari categorii de metode de stabilire a prețului unui produs:

A Prețul în funcție de costuri: există mai multe metode de a calcula costul unui produs sau global, a unei game de produse. Peste acest cost se adaugă o marja de profit și acesta este prețul pieței.

B Prețul în funcție de cerere

O altă metodă este de a fixa prețul produsului la o valoare pe care eu consider că piața (cererea) o va accepta. Evident lucrul acesta necesită o bună cunoaștere a pieței și a prețurilor acceptabile pentru diferitele segmente ale pieței. Aceasta nu înseamnă neapărat că prețul trebuie să fie mic – comercianții de produse de lux stabilesc prețuri mari pentru că se adresează unei piețe care este dispusă (și chiar vrea) să plătească prețuri foarte mari, aceste prețuri dându-le clienților sentimentul că au achiziționat produse de foarte bună calitate, la care nu oricine are acces (accesul fiind restricționat prin prețul prohibitiv).

O altă strategie de fixare a prețului care are la bază comportamentul psihologic al cererii este cea în care prețurile se stabilesc de genul 199.000 lei, dând psihologic

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

senzația ca prețul se încadrează într-o categorie de prețuri *sub 200.000 lei*.

O altă strategie psihologică este și cea în care un discount de 20% este prezentat sub formă: la patru produse cumparate primești unul gratuit !

C Prețul în funcție de concurență

Categoric ca este important să ținem seama și de acțiunile concurenței. Astfel, putem aborda prețuri similare sau ușor mai mari ca ale concurenței (stim deja că pe acestea piața le acceptă) și să comunicăm pieței avantajele competitive ale produsului nostru. Putem totodată, mai ales în fazele de început ale afacerii, să oferim reduceri semnificative (mai mici cu 30% decât concurența) pentru a atrage cote de piață.

Este recomandabil ca acest lucru să se realizeze însă numai pentru perioade limitate, pentru a nu periclita echilibrul financiar al firmei și pentru a nu da pieței percepția că produsul nostru este ieftin” și deci probabil slab calitativ și cu utilitate redusă.

Condițiile de plată

Acestea reprezintă o altă latură fundamentală a politici de preț. Un termen de plată îndelungat poate echivala cu un reducere semnificativă, pentru că numerarul costă. Și la Dvs în organizație, lipsa numerarului la un moment dat poate necesita apelarea la un credit pe termen scurt, operație care diminuează categoric profitul. Pot fi imaginat diferite modalități de plată care pot stimula piața să apeleze la produsele/serviciile noastre.

3.4. Politica de distribuție

Reprezintă locul și modalitatea fizică prin care produsul este vândut, de exemplu prin vânzare directă, prin comerțul en-gros sau prin comerțul en-detail. Specificul produsului, respectiv bun de larg consum, bun de investiții, serviciu, etc. determină foarte mult alegerea canalului de distribuție

De exemplu, bunurile de larg consum cu diferențiere redusă se pretează comerțului engros; pe măsura ce specializarea bunurilor crește ne vom îndrepta către comerțul en-detail iar când produsul este extrem de specializat clientului (de exemplu un soft dedicat, sau un produs de consultanță în management sau o poliță de asigurări) atunci canalul de distribuție este de cele mai multe ori vânzarea directă

La stabilirea prețului produselor și serviciilor trebuie luate în considerare următoarele aspecte:

- Prețul trebuie stabilit la un asemenea nivel încât produsul (serviciul) să fie acceptat de consumatori, adică aceștia să dorească și să aibă posibilitatea să-l plătească.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- Întreprinderile mici și mijlocii trebuie să-și stabilească prețurile produselor (serviciilor) oferite așa încât să-și mențină sau să-și consolideze poziția pe piață. Motivul principal este că intensificarea concurenței impulsionează întreprinderile să lanseze pe piață produse sau servicii de calitate mai bună și la un preț mai mic.

- Nivelul prețurilor trebuie să asigure acoperirea tuturor cheltuielilor întreprinderii și obținerea unui profit.

- Evaluarea produselor trebuie să se bazeze pe obiectivele generale ale întreprinderii (nivelul vânzărilor, imaginea în rândul consumatorilor, profitul etc.).

Întreprinderile au la dispoziție o varietate de **politici de evaluare a produselor**, și anume:

- ♦ **Politica ciclului de viață a produselor**, care are în vedere două alternative în stabilirea prețului, astfel:

- **Stabilirea unui preț de cucerire a celui mai bun segment de piață**, preț care de obicei este mare.

- **Stabilirea unui preț de penetrare** care să fie suficient de mic pentru a obține o poziție cât mai bună pe piață. Uneori întreprinderile folosesc o abordare combinată pentru un produs nou prin stabilirea unui preț realist, dar încurajând consumatorii să cumpere noul produs emițând "cupoane de reducere" care fac prețul mult mai atrăgător.

- ♦ **Politica de a face față concurenței**, adică de a lua în considerare politicile de evaluare folosite de concurenți și în consecință a stabili prețuri la produsele proprii sub prețul pieței, la nivelul pieței și peste nivelul pieței. Această politică poate duce la pierderi substanțiale dacă nu se iau în considerare costurile de producție și volumul vânzărilor.

- ♦ **Politica orientată spre cost** care se referă la faptul că, costurile de producție constituie un prag sau o limită sub care nu se admite ca prețurile să coboare, mai ales pe perioade lungi de timp. Această politică are două variante:

- **"Markup"** care se referă la mărimea care se adaugă la costul produsului sau serviciului pentru a obține prețul de vânzare. Această mărime este determinată de tipul produsului respectiv, de serviciul prestat de întreprinderea comercială cu amănuntul, de mărimea profitului planificat. Presupunând că celelalte elemente sunt constante, cu cât este mai mare varietatea serviciilor oferite de întreprinderea care realizează desfacerea cu amănuntul și cu cât este mai lentă vânzarea produsului, cu atât este mai mare mărimea "markup" necesară acoperirii costurilor. Dacă această mărime nu este corespunzătoare, ea poate să nu genereze resurse suficiente pentru a acoperi costurile de fabricație, generând pierderi. Dacă dimpotrivă, această mărime este excesivă, atunci întreprinderea este în pericol să piardă o parte din consumatorii actuali sau să nu mai atragă alții noi.

- **"Markon"** reprezintă o mărime care se adaugă prețului de vânzare al produselor și care ulterior dacă produsele nu se vând va permite diminuarea (în limita

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

acestei mărimi) a prețului de vânzare, stimulând astfel consumatorii să cumpere produsele respective.

Managerii întreprinderilor mici și mijlocii fac în general două **greșeli în stabilirea prețului produselor** și anume:

1). Ei se consideră "leaderi" în domeniul prețului și în consecință stabilesc pentru produsele lor prețuri mai mici decât prețurile acelorași produse fabricate în întreprinderile mari. În realitate însă, datorită volumului mic al vânzărilor înregistrate într-o întreprindere mică sau mijlocie comparativ cu cel dintr-o întreprindere mare, costurile de producție unitare au tendința de a fi mai mari. De asemenea, o întreprindere mică sau mijlocie nu are șansa de a beneficia de reduceri mari ale prețului de aprovizionare al materiilor prime, fapt posibil în situația unor cantități mari de materii prime aprovizionate.

2). În cazul întreprinderilor prestatoare de servicii, mai ales la începutul activității lor, managerii au tendința de a stabili prețuri mai mici pentru a atrage consumatori, în speranța că ele vor putea fi mărite ulterior, pe măsura atragerii consumatorilor.

Practica a dovedit faptul că este mai ușor a micșora prețurile, decât a le mări întrucât orice tentativă de mărire a prețului generează insatisfacția consumatorilor.

3.5. Analiza SWOT. Puncte slabe, puncte forte, oportunități și amenințări

Analiza SWOT începe prin efectuarea unui inventar al calitatilor și slabiciunilor interne în organizația dvs.

Principalul scop al analizei SWOT este de a identifica și de a atribui fiecare factor, pozitiv sau negativ, uneia din cele patru categorii, permitându-vă să vă priviți afacerea dintr-un punct de vedere obiectiv. Analiza SWOT va fi un instrument foarte util în dezvoltarea și confirmarea telurilor dvs și a strategiei dvs de marketing. Anumiți experți sugerează să subliniați mai întâi oportunitățile și amenințările externe înaintea calitatilor și defectelor. În orice caz, va trebui să revizuiți în detaliu toate cele patru zone.

Puncte forte

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

Poate doriți să vă evaluați punctele forte în funcție de zona, ca marketing, finanțe, manufactură și structură organizațională. Punctele forte includ atributele pozitive ale oamenilor implicați în afacere, incluzând cunostintele lor, trecutul lor, educație, referințe, contacte, reputație sau capacitate, pe care aceștia le aduc în afacere. Punctele forte includ bunurile tangibile ca de exemplu capital disponibil, echipament, credit, clienți stabili, canale de distribuție existente, materiale cu drepturi de autor, patente, sisteme de informare și procesare, și alte bunuri de valoare din afacerea dvs. Punctele forte captează aspectele interne pozitive ale afacerii dvs și

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

adauga valoare sau va ofera un avantaj in fata concurentei. Aceasta este o oportunitatea pt dvs de a va reaminti valoarea afacerii dvs.

Puncte slabe

Tineti cont de punctele slabe ale afacerii dvs. Punctele slabe sunt factori care sunt sub controlul dvs si care va impiedica sa obtineti sau sa mentineti o calitate competitiva. Ce zone trebuie imbunatatite?

Punctele slabe ar putea include lipsa de [experienta](#), resurse limitate, lipsa de acces la tehnologie sau capacitate, oferta de servicii inferioara sau o localizare slaba a afacerii dvs. Acestia sunt factori care sunt sub controlul dvs, dar dintr-o varietate de motive, au nevoie de imbunatatire [pentru](#) a va putea atinge efectiv obiectivele dvs de marketing.

Punctele slabe capteaza aspectele negative interne ale afacerii dvs care scad din valoarea pe care o oferiti sau va plaseaza intr-un dezavantaj concurential. Aceste sunt zone pe care trebuie sa le imbunatatiti pentru a putea concura cu cel mai puternic competitor al dvs. Cu cat va identificati punctele slabe cu mai multa acuratete, cu atat mai valoroasa va fi aceasta analiza pentru dvs.

Oportunitati

Oportunitatile evalueaza factorii atractivi externi care reprezinta motivul existentei si prosperitatii afacerii dvs. Acesti sunt factorii externi ai afacerii dvs. Ce oportunitati exista in sectorul dvs de piata sau in jurul dvs din care puteti spera sa beneficiati?

Aceste oportunitati reflecta potentialul pe care-l puteti realiza prin implementarea strategiilor dvs de marketing. Oportunitatile pot fi rezultatul cresterii pietei, schimbului in stilul de viata, rezolvarea problemelor asociate cu situatii curente, o perceptie pozitiva asupra afacerii dvs din partea pietei sau capacitatea de a oferi o valoare mai mare ceea ce va crea o cerere crescuta pentru serviciile dvs. Daca este relevant, plasati perioade de timp in jurul oportunitatilor. Reprezinta o [oportunitate](#) constanta sau este ceva de moment? Cat de importanta este sincronizarea dvs.?

Oportunitatile sunt externe afacerii dvs. Daca ati identificat "oportunitati" care sunt interne organizatiei si sunt sub controlul dvs, va trebui sa le clasificati ca si puncte forte.

Amenintari

Ce factori reprezinta potentiale amenintari pentru dvs? Amenintarile includ factori in afara controlului dvs. care ar putea sa va puna strategia de marketing si chiar si afacerea intr-o pozitie de risc. Acestia sunt factori externi - nu aveti nici un control asupra lor, dar pe care-i puteti anticipa daca aveti un plan de urgenta care sa se ocupe prevenirea si rezolvarea acestor probleme.

O amenintare este o provocare creata de un trend nefavorabil care ar putea conduce la scaderea castigurilor sau profitului. Concurenta – existenta sau potentiala – este mereu o amenintare. Alte amenintari ar putea include cresterea intolerabila a

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

preturilor de către furnizori, reglementări guvernamentale, caderi economice, efect negativ al media, o schimbare în comportamentul consumatorilor care să vă reducă vânzarile sau introducerea unei tehnologii mult mai avansate care să facă produsele, serviciile sau echipamentele demodate. Ce situații ar putea să amenințe eforturile dvs de marketing? Puneți pe hartie cele mai mari temeri ale dvs. O parte din această listă ar putea fi de natură speculativă, dar va adăuga valoare analizei dvs SWOT.

S-ar putea să vă ajute să vă clasificați amenințările în funcție de seriozitatea lor și de probabilitatea de a se întâmpla.

Cu cât identificați mai bine amenințările potențiale, cu atât mai mult puteți să vă poziționați și să planificați proactiv pentru a le răspunde.

Recomandări Recomandări pentru IMM în faza de înființare a unei firme

- Alegeți-vă un produs, o activitate pe care o stăpâniți perfect din punct de vedere tehnic.
- Începeți o activitate numai după ce aveți câțiva clienți siguri pentru produsul / serviciul Dvs. și anticipați ca mai există și alți clienți potențiali
- Concepeți-vă produsele / serviciile după necesitățile anticipate ale clientului sau încercați să identificați clienți pentru produsele / serviciile în care dețineți avantaje competitive
- Alegeți-vă numele firmei cu atenție
- Investiți puțin timp într-o imagine grafică a firmei Dvs.
- Alegeți-vă mijloace de promovare specifice activității Dvs.
- Aveți în vedere toate cele trei politici de preț la stabilirea prețului
- Atenție la condițiile de plată – un bun management al numerarului înseamnă maximizarea cumpărarilor pe credit și minimizarea vânzarilor pe credit
- Condițiile de plată pot fi o pârgă pentru atragerea unor clienți strategici.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

IV. STRATEGIA DE MARKETING

Managerii întreprinderilor mici și mijlocii trebuie ca încă de la începutul activității acestora să fundamenteze o strategie de marketing, care în principal să se axeze pe următoarele probleme:

- Stabilirea obiectivelor de marketing care să fie corelate cu avantajul concurențial urmărit (de exemplu crearea unei imagini privind calitatea mai bună a concurenților, la prețuri comparabile).
- Identificarea segmentului de piață căruia i se adresează întreprinderea, adică a acelor consumatori care este cel mai probabil că vor cumpăra și utiliza produsele întreprinderii. Numai după ce un segment de piață a fost identificat poate fi apoi fundamentat mixul de marketing.

4.1. Cercetarea pieței, a consumatorilor și a mediului de marketing:

Segmentarea eficientă a pieței presupune următoarele etape:

- Identificarea caracteristicilor a două sau mai multe segmente ale pieței totale și apoi diferențierea consumatorilor pe baza unor elemente, cum ar fi: vârsta, sexul, veniturile, obiceiurile de consum etc. De exemplu, adulților le place să servească masa în restaurante, în timp ce tinerii preferă localurile cu servire rapidă.

- Cuantificarea segmentelor de piață sub aspectul dimensiunii și a puterii de cumpărare a consumatorilor, pentru a vedea dacă acestea vor aduce profit întreprinderii.

- Concentrarea întregului efort de marketing pentru a satisface profitabil segmentele de piață respective.

Cea mai bună strategie de marketing a unei întreprinderi mici sau mijlocii este de a identifica segmente de piață care nu sunt servite adecvat de alte întreprinderi. **În alegerea segmentelor de piață trebuie luate în considerare anumite elemente**, cum ar fi:

- evoluția nevoilor și felul în care produse sau servicii actuale satisfac nevoile consumatorilor;
- urgența cu care consumatorii își manifestă nevoile și dorința acestora de a face comparații între produsele oferite de diferite întreprinderi;
- amplasarea geografică și alte caracteristici demografice.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Alegerea și menținerea unui segment de piață a devenit mai dificilă datorită modificării caracteristicilor consumatorilor. Prin urmare, managerul unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să evalueze condițiile de mediu sub aspectul modificării unor factori, cum ar fi: obiceiurile consumatorilor, grupele de vârstă, veniturile, obiceiurile de consum zonale. Cel mai important factor care influențează cererea este numărul consumatorilor care au puterea de cumpărare necesară pentru a cumpăra un anumit produs. Grupele de vârstă sunt de asemenea importante întrucât ele manifestă obiceiuri de consum diferite, ceea ce implică strategii de marketing diferite.

Practica a dovedit faptul că, felul în care întreprinderile mici și mijlocii fac față concurenței depinde de strategiile pe produse elaborate în sensul că se pot orienta spre câteva produse, respectiv spre servicii asociate produselor. În fundamentarea acestor strategii este important a fi studiate produsele, serviciile și prețurile concurenților.

Fiecare produs are propriul ciclu de viață care poate fi sensibil afectat de apariția unor produse noi. De aceea pe măsură ce produsul parcurge fazele ciclului său de viață se impune reevaluarea și chiar modificarea strategiilor privind prețul, distribuția, promovarea, astfel:

În faza de introducere (lansare) a produselor se fac cheltuieli mari cu promovarea și distribuția acestora, fapt pentru care apar pierderi în situația financiară a întreprinderii, dar este de importanță vitală pentru întreprindere informarea cumpărătorilor potențiali asupra avantajelor oferite de noile produse.

În faza de creștere, deși produsele înregistrează creșteri ale vânzărilor, totuși se cer cheltuieli de promovare a unor vânzări suplimentare, întrucât concurența se intensifică.

În faza de maturitate a produselor concurența puternică generează reducerea volumului vânzărilor, iar menținerea pe piață presupune reduceri de preț și cheltuieli promoționale.

În faza de declin vânzările produselor se reduc rapid, eforturile promoționale nu se mai justifică, întreprinderea trebuind să elaboreze planuri pentru eliminarea unor produse.

Conceptul ciclului de viață indică faptul că majoritatea produselor întreprinderii devin treptat neprofitabile, fapt pentru care trebuie evaluate oportunitățile lansării unor produse noi și a extinderii ciclului de viață la produsele existente.

Clienții sunt cei care asigură succesul oricărei afaceri și orice întreprinzător aflat la început trebuie să se concentreze în primul rând pe atragerea și menținerea lor. Orice afacere va exista atâta timp cât vor exista clienți

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Definiție: Marketingul reprezintă ansamblul activităților destinate anticipării, identificării și satisfacerii necesităților clientului, în mod profitabil.

Acest deziderat de satisfacere a clienților este însăși rațiunea de existență a afacerii. Iar aceasta trebuie realizată mod profitabil – altfel nu mai este vorba de o afacere, ci de o instituție caritabilă.

Întreprinzătorul trebuie să fie conștient de complexitatea activității de marketing și de faptul că întreaga sa activitate trebuie **orientată spre client**. Activitatea de marketing este încă adesea interpretată ca fiind strict legată de publicitate sau distribuție.

O afacere de succes trebuie să aibă însă în vedere solicitările clienților în toate etapele și componentele sale – de la alegerea produsului la modalitățile de plată. Întreprinzătorul va descoperi și el cât de des este preocupat de activități legate de marketing – dar ar fi preferabil să fie conștient încă de la început de acest aspect important

4.2. Dimensiunea pieței; condiții de intrare pe piață, caracteristicile consumatorilor și motivele cumpărării; Identificarea concurenților.

Principalele **etape** ale activității de marketing în cazul unei noi afaceri sunt:

1. realizarea studiului de piață;
2. stabilirea metodei de atingere a unui nivel competitiv și conturarea strategiei generale de marketing;
3. crearea mixului de marketing.

1) Realizarea studiului de piață este absolut necesară în cazul începerii unei noi afaceri. Chiar dacă întreprinzătorul se simte sigur de existența unei piețe potențiale, este recomandabil să își verifice aceste convingeri. Desigur, problema este că majoritatea micilor întreprinzători nu dispun de sumele necesare unor studii de piață sofisticate, realizate de firme specializate

Evitarea realizării studiului de piață se poate dovedi însă cel puțin la fel de costisitoare

Întreprinzătorul poate încerca realizarea de studii „cu forțe proprii”, bazate pe:

- informații publice, accesibile gratuit sau la un cost redus (date statistice, studii publicate în reviste de specialitate, prezentări ale firmelor din domeniu etc.)
- informații primare, culese de către întreprinzător – de exemplu, prin trimiterea de mesaje prin poșta, interviuri personale sau telefonice, organizarea de grupuri de

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

consumatori etc. Aceste informații au avantajul de a fi orientate precis spre problemele care îl interesează direct pe întreprinzător.

În comparație cu firmele mari, inițiatorul unei mici afaceri poate avea avantajul unei cunoașteri detaliate a pieței locale și a solicitărilor specifice ale consumatorilor.

Valorificarea acestui avantaj se poate dovedi esențială pentru supraviețuirea și extinderea firmei.

a) Stabilirea unei poziții competitive de către întreprinzător presupune stabilirea modului în care va acționa pentru realizarea unui produs sau serviciu viabil. Acest scop se va realiza prin:

- cunoașterea și satisfacerea profilului și a nevoilor consumatorilor;
- asigurarea calității produsului/serviciului;
- introducerea de inovații – pentru a avea succes, întreprinzătorul trebuie să ofere consumatorilor un avantaj nou;
- asigurarea de servicii conexe satisfăcătoare.

b) Strategia de marketing

4.3 Marketingul online

Marketingul este un termen general care include foarte multe, de la brandul unui business la produse și/sau servicii, strategie, competiție, public, preturi și multe altele. Dar ce îți sugerează expresia marketing online ori marketing digital? Îl încadrezi ca subramură a marketingului clasic? Sau dimpotrivă, e ceva diferit?

Haide să vedem ce semnifică și de ce este important pentru business-ul tău.

Marketingul online nu are o definiție standard, ci doar câteva interpretări. În principiu, se referă la toate eforturile de promovare a unui brand și de gestionare a relațiilor cu clienții sau cu potențialii clienți prin intermediul tuturor canalelor online și de social media. Practic, el vizează componenta online, în toate aspectele, inclusiv cei 4 P: pret, produs, promovare, distribuție (în engleză placement). În plus te poți gândi și la:

- Ce produse sau servicii alegi să distribuie prin canalul online?
- Ce preturi ai în online?
- Cum faci promovare online?
- Cum livrezi bunurile sau serviciile odată achiziționate prin mediul online?

Toate sunt întrebări care pica sub sfera **marketingului online** și pentru fiecare aspect poți avea o abordare diferită de ea adoptată în mediul real, offline.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

De este important marketingul online pentru business-ul tau?

1. Esti acolo unde sunt și utilizatorii tai frecvent

În primul rând, acest tip de marketing ajută business-ul tau să fie prezent acolo unde sunt mai tot timpul clienții tai: online. Studiile arată că tot mai mulți utilizatori fac un mic research online înainte de a cumpăra. Cu toate că volumul total al vânzărilor online este încă mai mic comparativ cu ceea ce se întâmplă propriu-zis în magazine, creșterea acestuia este impresionantă de la an la an.

Poate crezi că utilizatorii tai nu stau online. Aproape toți oamenii interacționează cu mediul online: fie că stau și citesc știri pe telefon, sunt activi pe rețele sociale sau își desfășoară activitatea zilnică pe internet. Trebuie doar să găsești exact canalele pe care ei le frecventează.

Iată câteva exemple:

- tinerii sunt foarte activi pe rețelele sociale; oamenii de afaceri sunt foarte activi pe mail, publicații cu conținut interesant, LinkedIn sau aplicații ale diverselor evenimente;
- agricultorii sau taximetristii stau foarte mult pe telefonul mobil și citesc zilnic știri etc.

Și consumatorii serviciilor sau produselor tale sunt online și e important să știi unde să îi cauți.

2. Masori și controlezi mult mai bine

Cu ajutorul rapoartelor Google Analytics sau a altor instrumente de măsurare (există zeci de tool-uri disponibile – vezi de exemplu [lista de aici](#)) poți analiza în timp real pentru website-ul tau:

- câte persoane au intrat pe una dintre paginile lui,
- de unde au venit,
- cât timp au stat pe site,
- ce pagini au vizualizat,
- ce vârstă au,
- ce interese au etc.

Poti afla și care sunt canalele online care aduc cele mai multe conversii, cel mai mic preț per conversie, cel mai mare ROI și altele.

De asemenea, cu ajutorul rapoartelor interne oferite de rețelele sociale, poți vedea tot felul de statistici despre audiențele tale: Facebook, Youtube sau LinkedIn îți oferă statistici detaliate în acest sens. Astfel de date te ajută să monitorizezi în timp real succesul activităților tale de marketing online și să alegi: ce oprești, ce menții și ce extinzi.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de munca a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

3. Buget accesibil de promovare

Comparativ cu publicitatea tradițională – publicitate la radio, TV, pe stradă sau participarea la evenimente, **publicitatea online** implică costuri semnificativ de promovare (în combinație cu modalitățile de micro-targetare foarte variate). Astfel, dacă nu ai bugete extraordinar de mari, în online poți găsi ușor modalități să le consumi eficient.

De asemenea, în online poți testa diverse strategii de preț și produs mult mai ușor, deoarece ai posibilitatea de a face **A/B Testing** destul de ușor.

4. Opțiuni variate de promovare

Gândește-te ce se întâmplă cu un banner stradal sau cu un pliant - la câte persoane ajunge și care este destinația lui finală.

În **marketingul online** ai numeroase opțiuni de promovare, de la campanii PPC la e-mail, SEO și multe altele.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

V. RESURSELE NECESARE DERULARII UNEI AFACERI

Pentru fiecare antreprenor există cel puțin un moment în care finanțarea este o problemă reală, indiferent de cât de bună este ideea de afaceri sau cât de bine este planificată și pregătită.

5.1 Când are afacerea nevoie de finanțare?

Pentru fiecare întreprinzător există cel puțin un moment în care finanțarea este o problemă reală, indiferent de cât de bună este ideea de afaceri sau cât de bine este planificată și pregătită. Pe parcursul existenței unei afaceri, există etape în care sigur ați avut mare nevoie de finanțare:

-  **Sa incepeti o afacere** - este momentul în care suma necesară este prea mare pentru propriile resurse și nu sunt multe surse de finanțare disponibile. Finanțarea tipică în această situație se realizează fie prin capital social, fie din resurse proprii, alte persoane sau fonduri de investiții.
-  **Dezvoltarea afacerii după planul inițial** - este întotdeauna legată de investiții, indiferent dacă acestea sunt mici sau mari. În aceste cazuri, este posibil să găsiți surse atât în interiorul companiei, cât și la alți indivizi și instituții. Soluția o reprezintă finanțarea prin vânzarea de acțiuni sau împrumutul pe termen lung.
-  **Sa profitati de o oportunitate** ce apare în mod neașteptat prezintă dezavantajul de a avea nevoie de fonduri într-o perioadă scurtă de timp. Astfel, posibilitatea de a planifica cu atenție finanțarea nu apare întotdeauna. În general, problema este rezolvată prin intermediul împrumuturilor.
-  **Nevoia de bani pentru capitalul circulant** poate interveni de multe ori, chiar dacă afacerea merge bine. Deseori, suma necesară nu este prea mare și este pe o perioadă scurtă de timp, de aceea compania angajează împrumuturi pe termen scurt.
-  **Lipsa temporară de fonduri operaționale** apare, în general, în cazul afacerilor sezoniere, și se aseamănă foarte mult cu nevoia de capital circulant. Soluția pentru rezolvarea acestei probleme financiare este reprezentată de o linie de credit.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- ✚ **Evenimente speciale** ce afectează situația economică a afacerii: accidente, furturi, debitori, care nu sunt capabili să plătească la timp, competiție agresivă, produse noi, substituenți, tehnologie ce schimbă cererea pentru un anumit produs. Aceste situații sunt greu de anticipat, iar nevoia de fonduri este absolut necesară. Astfel, antreprenorii sunt nevoiți să se împrumute în condiții mai puțin avantajoase.
- ✚ **Influente macroeconomice:** scăderea puterii de cumpărare a clienților, schimbări în legislație, creșterea dobânzilor, devalorizare mare. Antreprenorii ce se află în această poziție iau în considerare două alternative: găsirea fondurilor sau falimentul.
- ✚ În toate aceste situații, obiectivele antreprenorilor sunt să asigure finanțarea la cel mai mic cost posibil.

5.2 Surse de finanțare

Înainte de a decide asupra surselor de finanțare pe care le va folosi compania, este important să le analizați pe cele deja disponibile. Pentru a realiza aceasta, este bine să vă faceți o idee despre sursele posibile de finanțare a afacerii.

1. Capital social

Este o formă de finanțare a afacerii în care investorii contribuie cu bani la capitalul companiei.

În schimbul acestei contribuții, investorii primesc o dovadă a dreptului lor de proprietate sau pretind companiei că se așteaptă și la un profit de pe urma investiției lor.

Cu alte cuvinte, o afacere trebuie să fie foarte atractivă pentru a convinge pe cineva să investească.

Avantaje și dezavantaje ale capitalului social

Pentru Dvs. ca **antreprenor**, această formă de finanțare are două aspecte:

Avantaje	Dezavantaje
<i>Sa aveți un partener cu care sa împartiti riscurile afacerii</i>	<i>Dreptul de proprietate asupra afacerii este divizat din cauza contribuției externe</i>

Pentru **investitori**, punctul de vedere este diferit:

Avantaje	Dezavantaje

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

In general, castigul este mai mare decat in cazul altor tipuri de investitii (depozite)

Riscul este destul de mare fara existenta unei garantari a profitului, fiecare afacere fiind nesigura

Investorul care aduce un aport in bani la afacere se asteapta la un castig, care poate fi din:

- + Dividende anuale
- + crestere a valorii firmei, astfel incat si aporturile cresc in valoare, iar banii pot fi recuperati in orice moment prin vanzarea actiunilor catre proprietarul initial, catre alti parteneri sau la bursa de capital, in functie de situatie

Surse ale capitalului social

Exista trei surse pentru capitalul social, descrise mai jos:

- + **Investitori privati** – persoane ce au posibilitatea de a investi intr-o afacere bani pe care ii detin in surplus sau acele persoane externe de bogate, care isi administreaza proprii bani in asa fel incat sa realizeze profit. Acestia pot fi: membri ai familiei, prieteni, cunostinte din domeniul afacerilor, angajati, angajatori, posibili parteneri, clienti potentiali sau furnizori. Acest tip de investitie este mai putin formala, fara prea multe proiectii financiare si studii realizate. Investitorii privati pot fi folositi atat pentru finantarea start-up-ului, cat si pentru dezvoltarea unei afaceri.
- + **Investitori profesioniști** sunt, in principiu, fonduri in care oamenii bogati sau institutiile financiare investesc. Managementul fondurilor administreaza banii in schimbul unor comisioane de administrare si depozitare, suportate de investitori din castigul lor.
- + **Pietele de capital public** reprezinta o sursa moderna de formare a capitalului, dar prezinta dezavantajul unor cerinte extrem de complicate, ce pot fi rezolvate, de cele mai multe ori, doar cu ajutorul specialistilor. Procesul dureaza mult, este detaliat si costisitor. Aceasta nu este o sursa accesibila pentru companiile mici sau pentru cele aflate in faza de demarare a afacerii. Pentru a genera un interes cat mai mare in randul investorilor potentiali si a obtine, in cele din urma, finantarea, compania trebuie sa prezinte o istorie de succes si o imagine atractiva.

2. Capitalul obtinut din imprumuturi

O alta forma de finantare a afacerii este capitalul obtinut din imprumuturi, in care suma initiala si dobanda trebuie sa fie platite potrivit unui plan stabilit in avans.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Surse ale capitalului din imprumuturi

a. Finantare bazata pe active. Firmele pot obtine finantare bazata pe active pentru imobilizarile care au valoare de piata: cladiri, echipamente sau stocuri. In cadrul acestui tip de finantare, compania garanteaza sau ofera persoanei de la care a obtinut finantarea posibilitatea de a pune sechestru pe bunuri. In cazul nerespectarii promisiunii de plata, creditorul poate intra in posesia bunului. Finantarea bazata pe active este disponibila din partea bancilor comerciale sau a altor institutii de finantare. Urmatoarele tipuri de finantare sunt, in general, disponibile:

- **Proprietati imobiliare** – ipotecarea este o sursa de finantare usor accesibila pentru companii, care pot obtine pana la 65 -70% din valoarea cladirii.
- **Echipament** – poate fi finantat pe o perioada de la 3 la 5 ani. Tinand cont de stabilitatea sau de “lichiditatea” unui activ, poate fi finantata 50-80% din valoarea asigurata a echipamentului.
- **Stocuri** – pot fi finantate daca aceste stocuri constau in marfa care poate fi usor vanduta (materii prime sunt considerate favorabil de banci, cu anumite conditii). In general, 50-80% din stocuri pot fi finantate, dar companiile private obtin mult mai greu un imprumut garantat de stocuri, fata de companiile detinute de stat.
- **Creante** – de la clienti creditorii de incredere poate fi finantata pana la 90% din valoarea lor. Banca va realiza o investigatie amanuntita pentru a vedea ce conturi sunt eligibile pentru acest tip de finantare.
- **Imprumuturi personale** – poate fi obtinuta practic orice suma daca unul din proprietari (sau o alta persoana) este dispus sa gireze cu active pentru a garanta imprumutul.
- **Acreditiv** – modalitate de plata prin care cumparatorul rezerva o anumita suma de bani in numele furnizorului sau la unitatea bancara a acestuia din urma, in vederea achitarii marfurilor livrate, a serviciilor prestate sau a lucrarilor efectuate, atunci cand expedierea, executarea sau prestarea lor se face in conditiile convenite. Aceasta este o sursa de finantare pe termen scurt destul de costisitoare pentru ca, pe langa comision, in cele mai multe cazuri, numerarul este inghetat in banca pana la executie.
- **Garantie bancara** – este un instrument asemanator acreditivului, care poate fi folosit pentru amanarea platii pentru marfa, sau in unele cazuri, pentru taxe vamale si impozite. In general, este utilizata ca o garantie oferita de banca pentru a plati o a treia persoana in cazul in care aplicantul se afla in imposibilitatea de a face platile in timp. Aceasta poate fi folosita si ca un

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

document colateral utilizat pentru a aplica la un împrumut către o altă bancă. Scrisorile de garanție pot fi obținute mai ușor și sunt mai puțin costisitoare decât împrumuturile sau acreditivele.

- **Împrumuturi garantate de guvern** – pot fi obținute când anumite agenții guvernamentale garantează împrumuturile pentru a permite unor afaceri să obțină finanțare. Aceasta se aplică, în general, în zonele care reprezintă o prioritate pentru politica economică la nivel național.

b. Finanțarea pe baza disponibilităților în lichidități. Acest tip de finanțare se regăsește în mai multe forme:

- **Descoperit de cont temporar** – finanțare utilizată în mod frecvent pentru a acoperi nevoile urgente de trezorerie (salarii, taxe, materiale) pentru perioade între 30 și 40 de zile.

- **Finanțarea pe baza liniei de credit** – este un împrumut pe termen scurt care permite către bugete, utilități, etc.) și are caracter revolving (sumele utilizate pot fi rambursate și reutilizate în funcție de fluxul de numerar al companiei, minimizând costurile cu dobânda).

- **Împrumut pe termen lung** – este valabil pentru companiile solide și de încredere. Poate fi realizat pe o perioadă de până la 10 ani.

Oportunități de finanțare interne

Există oportunități de creștere a fondurilor necesare operațiunilor Dvs. din surse interne, fără a fi nevoiți să negociați prea mult cu alți parteneri. Printre metodele aflate la dispoziția companiei de a obține finanțare se regăsesc:

- **Creditele de la furnizori** - prin care furnizorul livrează cumpărătorului marfa cu plata amânata (pe credit) pe baza împrumutului în bani pe care îl primește de la o bancă, pe o perioadă determinată cu plata dobânzii convenite.
- **Creantele** – reprezintă sursa pentru fonduri dacă acestea sunt colectate mai rapid decât se realizează plățile de către companie.
- **Reducerea perioadei de blocare a capitalului circulant** - poate genera finanțare internă dacă se optimizează capitalul circulant.
- **Vanzarea activelor** - nu este întotdeauna dorită.

Fiecare din tehnicile prezentate reprezintă o oportunitate de finanțare internă, fără ajutorul unui partener financiar. Deși costurile de natură exclusiv financiară sunt

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

reduse, antreprenorii trebuie să fie foarte atenți în încercarea de a conduce compania folosind metodele susmenționate.

5.3 Decizii legate de finanțare

1. Obținerea finanțării

Cum să vă pregătiți pentru întâlnirea cu finanțatorul?

În cele mai multe relații, prima întâlnire este esențială. Aceasta este valabilă dacă întâlnești un investitor sau un băncier.

Prin prezentarea cazului în cea mai bună lumină posibilă, vă creșteți șansele de a obține finanțarea dorită.

În mod categoric aveți mai multe șanse în a discuta cu un finanțator dacă sunteți pregătit. Chiar dacă este prima întâlnire și nu știți cerințele, există câteva pregătiri pe care le puteți face. În cele mai multe cazuri, atât investitorii, cât și băncierii, cer:

- Cerere
- Plan de afaceri
- Documente financiare

În fiecare caz, formatul este diferit, dar este recomandabil să aveți colectate și procesate toate datele, astfel încât să știți exact în ce poziție vă aflați. Aceasta vă ajută să vă vindeți ideile unui finanțator, folosindu-vă de informație consistentă și să vă demonstrați seriozitatea și implicarea. Mai târziu, informația poate fi reorganizată potrivit cerințelor finanțatorului.

Cu cât este mai bine întocmit materialul pe care doriți să îl prezentați bancii, cu atât puteți demonstra mai ferm credibilitatea afacerii și puteți obține mai ușor și mai rapid decizia pozitivă de finanțare.

Indiferent dacă angajați sau nu un consultant pentru elaborarea documentației dumneavoastră, trebuie să știți toate detaliile și să puteți să le prezentați. Aceasta este prima condiție în negocierea cu un finanțator.

Trebuie să fiți pregătiți să răspundeți la următoarele întrebări:

- Care este ideea de afaceri și care sunt argumentele pentru a demonstra profitabilitatea acesteia?
- Care sunt contribuțiile la afacere?
- Care sunt resursele necesare pentru afacere și cât aveți nevoie din surse externe?
- De ce sumă de bani aveți nevoie, când și pentru ce anume?
- Care sunt avantajele finanțatorului (dobânzi, dividende)?
- Care sunt riscurile pe care le prezintă afacerea ?

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- Când și cum veți putea rambursa împrumutul?

Negocierea cu finanțatorul

Având toate detaliile afacerii, este mai ușor să se negocieze termenii înțelegerii, atât pentru solicitant, cât și pentru finanțator.

Din punctul dumneavoastră de vedere acesta este un proces de vânzare, așa că trebuie să subliniați toate punctele forte ale afacerii, luând în considerare interesele finanțatorului. Aratând riscurile afacerii nu va diminuați șansele, din contra, va ajuta să vă creșteți credibilitatea. În principal sinceritatea este o strategie foarte bună atunci când discutați cu finanțatorul, deoarece chiar el va poate oferi soluții problemelor. În orice caz, ar trebui să contactați mai mulți finanțatori pentru a avea informația pentru o decizie importantă care va influențează afacerea pe termen lung.

Pentru a fi sigur, ar trebui să cereți ajutorul unui consultant specializat pentru o opinie independentă - consultant în afaceri sau avocat.

Ca o femeie antreprenor, ați putea întâlni atitudini diferite atunci când vă întâlniți cu finanțatorul. Unii pot fi mai politicoși și cu o atitudine mai protectivă. Alții ar putea fi la cealaltă extremă, având o atitudine mai puțin interesată și fără prea multă încredere în DVs. Acestea sunt problemele pe care le puteți întâmpina în special la începutul unei afaceri, și scepticismul este parțial datorat față de afacere, și nu față de persoană. Situația ideală este atunci când nu apare nicio diferență de atitudine indiferent dacă antreprenorul este bărbat sau femeie.

Sfatul nostru este să fiți bine pregătiți și să vă prezentați propunerea fără a fi descurajate de atitudinea finanțatorului.

3. Etape ale afacerii ce urmează a fi finanțată

Finanțarea în faza de inițiere a unei afaceri

Pentru toate situațiile în care afacerea are nevoie de fonduri, perioada de inițiere este cea mai dificilă. Probleme pot apărea atât pentru antreprenor, cât și pentru finanțator.

Probleme pentru antreprenor	Probleme pentru finanțator
✓ <i>Lipsa de experiență în negocierea cu finanțatorul</i> ✓ <i>Mai puțină experiență managerială și în afaceri</i> ✓ <i>Fiind femeie, sunteți considerată fără autoritate și inteligență în afaceri</i>	✓ <i>Istorie fără succese ale afacerii</i> ✓ <i>Riscuri mari pentru afacerile aflate în faza de început</i> ✓ <i>Capital propriu scăzut al proprietarului</i> ✓ <i>Insuficient colateral pentru a garanta împrumutul</i>

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

✓ <i>Abilitati reduse de planificare ale afacerilor</i> ✓ <i>Lipsa de informatii legate de industrie</i>	
---	--

O afacere aflata la inceput este cea mai riscanta. Astfel, in aceasta perioada, capitalul social este de obicei o sursa adecvata de finantare. O afacere aflata in acest stadiu poate obtine de asemenea imprumuturi de la producatori si furnizori, sau prin intermediul leasing-ului.

Daca doriti sa aveti abilitatea de a negocia cu investorii, trebuie sa va claditi credibilitatea. Aceasta este posibil daca:

- Investiti anumite sume de bani in idee - construiti un prototip sau faceti un studiu de piata
- Va pregatiti sa prezentati un plan bine structurat cu toate detaliile afacerii
- Invatati conditiile generale de finantare ale afacerii
- Demonstrati loialitate - trebuie sa investiti proprii bani, active personale care formeaza capitalul afacerii

Finantarea unei afaceri deja existente

Daca doriti sa cautati capital de dezvoltare sau fonduri pentru investirea temporara in afacerea deja existenta, aveti o sarcina mult mai usoara in obtinerea atat a imprumutului, cat si pentru capital. Bancile, investitorii profesioniști, institutiile financiare sunt de multe ori in cautarea unor astfel de companii si le privesc ca pe niste clienti importanti, pentru imprumuturi garantate sau nu, precum si ca niste investitii atractive. Mai mult, o afacere in curs de dezvoltare are posibilitatea de a-si extinde mai rapid capitalul social din surse private si institutionale decat o afacere ce se afla in stadiul incipient.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

VI. PLANUL DE AFACERI

6.1 De ce este necesar un plan de afaceri?

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

Planul de afaceri poate da o primă imagine asupra perspectivelor reale ale afacerii; pot fi astfel evitate pierderile provocate de proiecte neviabile înainte ca ele să se fi produs efectiv.

Întocmirea planului de afaceri permite:

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

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

Planul de afaceri reprezintă, în același timp, o cerință a investitorilor externi (creditori sau acționari potențiali).

Aceștia trebuie să afle dintr-un plan de afaceri:

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

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

6.2 Cum trebuie să arate un plan de afaceri?

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

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

afaceri de exemplu, funcție de:

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

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

- scurtă prezentare a firmei, a misiunii, obiectivelor și strategiei sale;
- descrierea produsului sau serviciului său și a pieței căreia i se adresează;
- descrierea strategiei de vânzări;
- descrierea concurenței;

6.3 Care sunt componentele principale ale unui plan de afaceri?

De regulă, un plan de afaceri conține o serie de componente obligatorii:

- ✚ rezumatul planului de afaceri;
- ✚ cuprinsul planului;
- ✚ prezentarea produsului firmei;
- ✚ piața-țintă și concurența;
- ✚ procesul de producție și furnizorii;
- ✚ strategia de marketing;
- ✚ vânzările preconizate;
- ✚ previziunile financiare;
- ✚ necesarul de finanțare.

1. Ce cuprinde rezumatul planului de afaceri?

Rezumatul planului de afaceri trebuie să conțină, într-o formă succintă, date referitoare la:

- istoricul firmei (în cazul firmelor deja existente);
- domeniul/domeniile de activitate;
- misiunea firmei, obiectivele pe termen lung și cele pe termen scurt;
- conducerea firmei (experiență, rezultate);
- caracteristicile produsului/serviciului;
- descrierea pieței (perspective de creștere, concurența);
- sumarul proiecțiilor financiare și suma de bani solicitată.

2. Ce cuprinde descrierea firmei?

În cazul firmelor deja existente, este necesară o prezentare a trecutului firmei și

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

a performanțelor sale.

Această prezentare trebuie să conțină referiri la:

- Conducerea firmei: responsabilități, pregătire, experiență/ locuri de muncă anterioare (Se pot anexa și CV-urile persoanelor-cheie implicate în activitatea respectivă). Prezentarea conducerii firmei/a inițiatorilor afacerii este necesară și în cazul noilor afaceri.
- Contribuția proprietarilor/managerilor la capitalul firmei. O participare importantă poate fi interpretată ca un semn clar al interesului și implicării proprietarilor în afacere, ceea ce reprezintă una din cheile succesului acesteia.
- Numărul de salariați existenți. Se poate face o detaliere pe domenii de activitate (de exemplu personal direct productiv/personal administrativ), pe niveluri de pregătire profesională etc. Ca o anexă suplimentară, poate fi prezentată organigrama firmei.
- Produsele/serviciile actuale (enumerare, caracteristici, rentabilitate, avantaje competitive).
- Locul în care se desfășoară activitatea și implicațiile acestei situații (de exemplu privind utilitățile, forța de muncă etc.).
- Principalii furnizori de materii prime și materiale (enumerare, ponderea fiecăruia, eventual și date referitoare la forma lor de proprietate și la localizarea geografică poate fi relevantă, de exemplu, distincția între furnizorii interni și cei externi și, în cazul celor din urmă, între cei din țările membre ale Uniunii Europene și cei din alte zone ale lumii).
- Dotările cu mașini, utilaje, mijloace de transport etc., imobilele deținute (trebuie precizat dacă acestea sunt proprietatea firmei sau sunt numai închiriate sau obținute prin leasing).
- Clienții actuali. Garanția viitorului oricărei firme este reprezentată de orientarea spre piață; din acest motiv, firma trebuie să dovedească o bună cunoaștere a clienților săi. În cazul în care există un număr redus de clienți, pot fi prezentate date referitoare la fiecare (pondere în totalul vânzărilor, formă de proprietate, localizare geografică etc.). Dacă care este vorba, de exemplu, de desfacere cu amănuntul, vor fi prezentate date care caracterizează grupul/grupurile de cumpărători (număr mediu de clienți, valoarea medie a vânzărilor către un client, caracteristici de vârstă, statut social etc.).
- Principalii concurenți (enumerare, ponderea lor pe piață și poziția firmei față de aceștia, explicații ale acestei situații).

3. Cum trebuie prezentate obiectivele afacerii?

Planul de afaceri trebuie să demonstreze că inițiatorii proiectului au o idee clară asupra a ceea ce își propun să realizeze. Un finanțator care citește un plan de afaceri trebuie să vadă care sunt scopurile afacerii și care sunt obiectivele în următoarele luni sau în următorii ani. Vor trebui prezentate misiunea/scopul principal al firmei,

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

obiectivele sale pe termen mediu (unde vrem să ajungem în următorii 3-5-7 ani?), precum și cele pe termen scurt (ce urmează să facem imediat?).

Strategia de atingere a acestor scopuri trebuie de asemenea prezentată într-un mod convingător. Prezentarea obiectivelor firmei trebuie să evite exprimările vagi sau excesiv de optimiste. Formulările care s-ar potrivi pentru orice domeniu de activitate – sau numai într-o lume ideală – reprezintă o dovadă a lipsei unei strategii coerente.

E bine să evitați aspectele prea tehnice sau detaliile inutile. Totuși, cei care citesc planul de afaceri trebuie să înțeleagă ideile principale ale afacerii.

4. Cum trebuie prezentat produsul?

Este esențial să faceți cât mai bine înțeleasă nevoile consumatorilor cărora le răspunde produsul/serviciul dumneavoastră.

Planul de afaceri trebuie să ofere o descriere suficient de detaliată a produsului/serviciului firmei. În cazul în care un investitor potențial nu înțelege în ce constă produsul respectiv, s-ar putea să nu mai aveți ocazia să oferiți explicații suplimentare. În cazul în care este vorba de un produs/serviciu existent, poate fi prezentată experiența firmei în domeniu, capacitățile de producție existente, competențele tehnice acumulate, performanța în domeniul vânzărilor etc. În cazul în care este vorba de un produs/serviciu nou vor fi prezentate avantajele care permit firmei obținerea acestuia și acțiunile care mai trebuie întreprinse până la începerea activității normale. Poate fi anexat și un buget special al lucrărilor necesare până la ieșirea pe piață sau un buget de cercetare. Existența unui brevet sau a altor drepturi exclusive asupra produsului sau serviciului reprezintă un avantaj pentru firmă și va fi desigur menționată în planul de afaceri.

Calitatea și prețul produsului reprezintă aspecte principale care nu pot lipsi din nici un plan de afaceri. Ele sunt esențiale în poziționarea firmei față de clienți și concurență. O calitate inferioară reprezintă un risc crescut de pierdere a clienților în fața concurenților; în același timp, cheltuielile pentru îmbunătățirea produsului nu vor fi recuperate dacă nu corespund percepțiilor clienților.

Imaginea despre calitatea produsului poate fi îmbunătățită prin garanțiile sau alte servicii postvânzare oferite. Alegerea prețului produsului este un aspect extrem de important; multe modele de planuri de afaceri sugerate de finanțatori solicită aprecieri ale prețului produsului în comparație cu cele ale concurenței. În cazul în care prețul este mai ridicat, trebuie să arătați ce îi va determina pe clienți să cumpere de la dumneavoastră. Ceea ce contează este rentabilitatea pe care o poate aduce produsul

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

la un anumit nivel de preț. Dacă aveți mai multe produse sau servicii, veți prezenta caracteristicile fiecăruia și ponderea estimată în totalul vânzărilor. Orientarea spre un produs sau un serviciu unic reprezintă un risc, în special în cazul în care piața este îngustă sau preferințele consumatorilor se modifică rapid. În același timp, extinderea în domenii în care nu aveți experiență reprezintă și ea un risc. Un produs sau serviciu ușor de imitat s-ar putea să nu ofere suficientă protecție în fața concurenței.

Diverse documentații cu caracter prea tehnic pot fi anexate la planul de afaceri – sau pot fi preluate în cadrul unui studiu de fezabilitate.

5. Cum trebuie prezentată piața?

Lansarea unui produs sau serviciu trebuie precedată de studierea pieței potențiale. Trebuie să estimați mărimea pieței pentru produsul respectiv (și pentru categoria de produse din care face parte), precum și cota de piață pe care o dețineți/vă propuneți să o dețineți.

Dacă este o piață prea îngustă, s-ar putea să nu mai fie loc pentru încă un producător. A spune că firma deține o cotă insignifiantă dintr-o piață foarte mare nu are o relevanță prea mare. Identificarea segmentelor pieței către care vă adresați este foarte importantă pentru determinarea ariei pe care o va deservi efectiv firma. Prin delimitarea segmentului de piață al firmei determinați și caracteristicile principale ale viitorilor clienți. O definiție prea vagă poate fi interpretată ca un semn al unei strategii neclare; acumularea de prea multe caracteristici în definirea segmentului de piață poate avea însă un efect similar. Este bine dacă aduceți o susținere solidă a criteriilor alese în segmentarea pieței. De asemenea, trebuie să identificați și tendințele de viitor de pe piață: potențialul de creștere, orientările viitoare ale consumatorilor, posibilitatea intrării/ieșirii de pe piață a unor concurenți etc.

6. Cum trebuie prezentați clienții?

Orice întreprinzător trebuie să fie orientat către piață. O afacere nu va avea succes dacă nu răspunde unor necesități reale ale consumatorilor. Planul de afaceri trebuie să dovedească o bună cunoaștere a clienților potențiali.

În cazul în care există un număr limitat de cumpărători – de exemplu firme interesate de un anumit tip de utilaj – se poate face o prezentare detaliată a acestora cuprinzând, de exemplu, date referitoare la:

- numele/denumirea clienților;
- forma de proprietate;
- localizarea geografică;
- domeniul de activitate;

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- cifra de afaceri;
- mărimea estimată a comenzilor și ponderea în totalul vânzărilor estimate etc.

În cazul în care aveți deja comenzi sau contracte încheiate cu clienții respectivi, acest lucru trebuie menționat. Copii ale contractelor/comenzilor respective pot fi anexate la planul de afaceri.

În cazul în care există mulți cumpărători – de exemplu, în cazul unui magazin cu amănuntul – datele prezentate vor fi diferite:

- numărul potențial al cumpărătorilor;
- caracteristicile clienților: venituri medii, vârstă, statut social, interes pentru produsele noi;
- valoarea medie a unei cumpărări și frecvența cumpărărilor etc.

În cazul în care există mai multe produse, analiza trebuie făcută pentru clienții fiecărui produs. Planul de afaceri trebuie să prezinte foarte clar căror necesități ale clienților se adresează produsul respectiv și care sunt factorii care îi determină pe clienți să cumpere produsele firmei. În cazul în care firma se orientează spre un segment specific de piață, acesta trebuie clar delimitat. Este posibil ca, într-o primă fază, produsul să atragă numai clienții „inovatori”, urmând ca persoanele/firmele care vor constitui piața de bază a firmei să înceapă să cumpere mai târziu. Acest lucru trebuie avut în vedere la întocmirea planului de afaceri.

În întocmirea planului de afaceri ar trebui luată în considerare și sensibilitatea clienților față de prețul produsului. În anumite cazuri, s-ar putea ca un preț mai ridicat să constituie pentru cumpărători un semn al unei calități mai ridicate, iar un preț redus poate părea suspect. În cazul în care există o piață „captivă” sau este vorba de produse de bază, creșterea prețurilor poate crește încasările firmei; acest lucru nu este însă deloc adevărat în orice situație! Ar fi de preferat ca întocmirea planului de afaceri să fie precedată de efectuarea unui studiu de piață care să sondeze interesul clienților potențiali pentru produsul/serviciul respectiv. Acest studiu poate părea costisitor, dar este în orice caz mai ieftin decât o afacere începută și eșuată din cauza aprecierii greșite a nevoilor consumatorilor. Evident că rezultatele studiului de piață nu vor fi întotdeauna confirmate întocmai de evoluțiile ulterioare și că intuiția întreprinzătorului își are și ea rolul ei – dar necunoașterea interesului real al clienților pentru produs este cauza principală a eșecului unei afaceri.

7. Cum trebuie prezentată concurența?

Datele referitoare la concurenți sunt adesea greu de obținut, dar se pot dovedi extrem de utile. Dacă aflați, de exemplu, că o firmă importantă din domeniu intenționează să se extindă pe piața pe care v-ați propus să o acoperiți, s-ar putea să trebuiască să vă modificați strategia.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

În general, un plan de afaceri trebuie să indice:

- care sunt principalii concurenți, localizarea lor și segmentele de piață pe care le deservește;
- care sunt tipurile de produse/servicii pe care le produc;
- calitatea și prețurile produselor, reducerile de preț oferite clienților, garanții, servicii post-vânzare;
- care sunt cotele de piață ale concurenților;
- avantajele competitorilor în ceea ce privește reputația, fidelitatea clientelei, canalele de distribuție.

Planul de afaceri trebuie să demonstreze că există un segment de piață care poate fi deservit în mod profitabil de către firmă și să arate de ce acesta nu este și nu va fi preluat de către concurenți. Este important de asemenea să previzionați reacția concurenței la apariția/ extinderea afacerii dumneavoastră și să prezentați strategia prin care îi veți face față.

8. Cum trebuie prezentați furnizorii?

Planul de afaceri trebuie să conțină și date referitoare la furnizorii de materii prime, materiale, utilaje și servicii ale firmei.

Vor fi prezentate:

- caracteristicile furnizorilor (localizare geografică, experiență în domeniu, formă de proprietate etc.);
- materii prime, servicii etc. furnizate, valoarea achizițiilor preconizate;
- modul în care se va derula activitatea de aprovizionare (transport, eventuali intermediari, depozitare etc.);
- modalități de plată.

La planul de afaceri se pot anexa și oferte ale furnizorilor. Un eventual finanțator trebuie să fie convins că aveți asigurate condițiile de desfășurare a afacerii, că v-ați ales bine furnizorii și că nu vor apărea costuri neprevăzute pe parcurs.

9. Cum trebuie prezentat procesul tehnologic?

În cazul în care este vorba de o activitate de producție, va trebui să dați și detalii în legătură cu procesul tehnologic:

- etapele principale ale procesului tehnologic, timpul necesar fiecărei etape;
- cerințe privind aprovizionarea cu materii prime și materiale, calitatea și prețul acestora;
- necesarul de utilaje; • asigurarea cu utilități;
- organizarea producției, servicii anexe;
- impactul asupra mediului (eventual studiu de impact).

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

10. Cum trebuie descrisă investiția propusă?

În cazul în care afacerea prezentată implică și efectuarea de investiții, planul de afaceri va trebui să conțină date referitoare la:

- obiectul investiției;
- necesitățile de proiectare;
- modul de realizare (în regie/în antrepriză) și etape;
- furnizorii de utilaje și materiale;
- etape/graficul de realizare a investiției;
- modificări necesare la clădirile și echipamentele existente;
- valoarea investiției;
- durata de recuperare a investiției, rata internă de rentabilitate.

Descrierea investiției inclusă în planul de afaceri trebuie să cuprindă datele esențiale, evitând însă aspectele prea tehnice. Documentația detaliată poate fi anexată la plan (se pot anexa proiecte, avize, oferte ale furnizorilor de utilaje etc).

11. Cum trebuie prezentat personalul necesar?

Inițierea/extinderea unei afaceri implică găsirea angajaților potriviți. Succesul afacerii va depinde în mare măsură de existența unui personal bine pregătit și motivat. Planul de afaceri va trebui să prezinte numărul de angajați necesari și calificările acestora.

Trebuie să precizați de unde vor proveniți acești angajați: pot fi angajați existenți ai firmei, redistribuiți de la alte compartimente sau pot fi angajați noi.

Angajarea de persoane aflate în șomaj poate fi un avantaj în obținerea unor finanțări.

Este de așteptat ca afacerea să se extindă în anii următori; în acest caz, ar fi bine să arătați de unde vor proveni angajații necesari (eventual, cum veți asigura nivelul de calificare corespunzător). În cazul în care veți organiza cursuri de pregătire în cadrul firmei, va trebui să includeți și o estimare a acestui tip de cheltuieli. Preocuparea pentru perfecționarea personalului reprezintă un aspect pozitiv, dar va trebui să prezentați și modul în care vă asigurați de fidelitatea angajaților în care ați investit.

Planul de afaceri va trebui să conțină și o scurtă referire la responsabilitățile angajaților; se poate anexa și o organigramă. Un potențial investitor poate fi interesat de exemplu de raportul dintre personalul administrativ și cel direct productiv. Veți include de asemenea și date referitoare la salarizarea personalului, la totalul cheltuielilor cu personalul și la ponderea acestora în totalul cheltuielilor firmei. Trebuie să conturați o imagine clară cu privire la modul de motivare și coordonare a angajaților.

12. Cum trebuie prezentate activitățile de desfășurare?

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Veți prezenta date referitoare la modalitatea de vânzare a produsului/ serviciului (de exemplu, prin magazine proprii, prin mici magazine de cartier sau prin supermagazine, comenzi prin poștă etc.). Pot fi alese mai multe metode, dar orice alegere trebuie justificată.

În cazul în care hotărâți să vindeți produsul prin distribuitori specializați, va trebui să prezentați ponderea fiecăruia, aria geografică/categoriile de clienți acoperite, contractele/comenzile deja existente, avantajele pe care le acordați acestora pentru a vă asigura de fidelitatea lor.

13. Cum trebuie prezentate activitățile de promovare a vânzărilor?

Prezentarea strategiei de marketing trebuie să se regăsească și ea în planul de afaceri.

Va trebui să prezentați principalele acțiuni legate de produs, preț, promovare și distribuție care vor atrage și păstra interesul clienților. Pentru a întocmi un buget de promovare a vânzărilor, va trebui să vă decideți mai întâi asupra metodelor de promovare adecvate.

Trebuie să definiți mesajul pe care vreți să îl transmiteți clienților și să alegeți mijloacele potrivite pentru a-l transmite (publicitate, lansare oficială, reduceri promoționale de prețuri, relații publice etc.).

În fiecare caz trebuie să comparați cheltuielile necesare cu beneficiile care se pot obține. Bugetul de marketing nu se referă numai de publicitate. Va trebui să includeți aici și alte cheltuieli, de genul celor de explorare sau monitorizare a pieței.

14. Cum trebuie prezentate diferitele aspecte legale ale activității?

În cadrul planului de afaceri va trebui prezentată și situația aprobărilor și avizelor oficiale obținute deja sau care vor trebui obținute, precum și alte aspecte relevante legate de legislația în domeniu (de exemplu calificări necesare, existența unor licențe sau brevete, probleme de mediu etc.).

15. Ce reprezintă proiecțiile financiare?

Oricât de interesantă și de novatoare este o afacere, un investitor este interesat, în cele din urmă, de aspectele financiare ale afacerii în care se implică.

Din acest motiv, trebuie acordată toată atenția documentelor referitoare la aspectele financiare ale afacerii prezentate prin intermediul planului de afaceri (evoluția estimată a veniturilor și cheltuielilor afacerii pentru următoarea perioadă de timp de regulă următorii câțiva ani, indicatori de rentabilitate etc.).

16. Ce venituri va aduce afacerea?

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Un element cheie al oricărui plan de afaceri îl reprezintă volumul anticipat al vânzărilor. Analiza nevoilor clienților, a caracteristicilor produsului, a dinamicii pieței și a strategiilor concurenților vă vor ajuta în acest sens. Este important de cunoscut numărul cumpărătorilor potențiali, posibilitatea de a stabili legături pe termen lung cu aceștia, frecvența și mărimea comenzilor, cota de piață pe care o veți deține etc. În funcție de aceste date vă puteți ajusta și politica de prețuri. În cazul în care vânzările au o sezonabilitate accentuată, acest lucru trebuie luat în considerare în elaborarea bugetului afacerii și determinarea necesarului de finanțare. Trebuie să evitați atât perioadele cu resurse neutilizate, cât și insuficiența acestora. Este bine să evaluați și cât de solide sunt estimările dumneavoastră cu privire la venituri. Dacă sunteți vulnerabil la un atac din partea concurenței sau la o schimbare bruscă în preferințele consumatorilor este indicat să verificați dacă aveți capacitatea de a depăși aceste situații.

17. Care vor fi cheltuielile?

Un volum mare al încasărilor nu este o realizare prea mare dacă nivelul cheltuielilor este încă și mai ridicat. Volumul cheltuielilor trebuie previzionat cu atenție și monitorizat pe tot parcursul derulării afacerii. Cheltuielile pe care urmează să le angajați nu vor avea o structură omogenă și, din acest motiv, trebuie să distingeți între diferitele destinații ale resurselor de care dispuneți.

O primă distincție importantă este cea dintre cheltuielile inițiale – care vor fi efectuate pentru a pune în mișcare noua afacere – și cele aferente activității curente după atingerea parametrilor propuși. Primele trebuie efectuate de regulă o singură dată, în perioada inițială, perioadă în care și afacerea este mai vulnerabilă. Cea de-a doua categorie de cheltuieli va avea un nivel mai stabil în timp, dar este și mai îndepărtată în timp față de momentul întocmirii planului de afaceri. Este foarte important să aveți un grafic al celor două categorii de cheltuieli și să determinați cu precizie momentul în care afacerea va începe să funcționeze la capacitatea normală. În cazul în care acest moment este mai îndepărtat în realitate decât ați crezut inițial, s-ar putea ca rentabilitatea afacerii să nu mai fie cea scontată.

Atunci când previzionați cheltuielile cu activitatea curentă, va trebui să determinați și mărimea stocurilor necesare. Un volum prea mare va ține resurse imobilizate în mod inutil, în timp ce un volum prea redus creează riscul unor întreruperi forțate ale activității. Va trebui să puteți justifica nivelul pentru care ați optat.

O altă distincție importantă este cea între cheltuielile fixe – cele care trebuie suportate și atunci când nu se desfășoară vreo activitate „productivă” – și cele variabile – de exemplu, cheltuielile cu materiile prime sau salariile personalului direct productiv. Este recomandabil ca această grupare a cheltuielilor să fie precedată de o analiză atentă – distincția perfectă dintre cele două categorii există mai degrabă în teorie decât în practică. De exemplu, banii investiți într-un utilaj specializat vor fi mai greu de

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

recuperat decât cei investiți într-un utilaj cu mai multe întrebuințări posibile în cazul eșecului afacerii, este mai ușor să reduceți volumul aprovizionărilor cu materii prime decât să concediați salariați, fie ei și „direct productivi”.

Chiar dacă formatele standard ale unui plan de afaceri nu includ astfel de detalii, ele sunt necesare în formarea unei imagini realiste asupra viitorului afacerii. Mai ales în cazul în care aveți mai multe produse/servicii, este bine să determinați cheltuielile, veniturile și rentabilitatea pe unitate de produs.

18. Care va fi rentabilitatea scontată a afacerii?

Datele referitoare la veniturile și cheltuielile previzionate vor da o imagine asupra rentabilității afacerii. În aprecierea acestei rentabilități este bine să evaluați cum vor arăta rezultatele în cazul în care apar evenimente neprevăzute.

Dacă rezultatele arată bine pe hârtie dar, de exemplu, întârzierea în obținerea unui spațiu adecvat cu câteva luni transformă profitul în pierderi, este bine să vă luați măsuri de siguranță.

Analiza de sensibilitate dă imaginea evoluției rezultatelor în cazul în care anumite evoluții nefavorabile afectează activitatea firmei. De exemplu, puteți estima profitul firmei în cazul în care vânzările sunt cu 20% sub cele programate, sau costurile cresc cu 10%. Probabil nu veți putea anticipa toate lucrurile care s-ar putea întâmpla, dar este bine să analizați măcar impactul unor evenimente cât de cât previzibile. În plus, includerea unei analize de sensibilitate în planul de afaceri creează o impresie pozitivă unui potențial finanțator.

19. Care vor fi principalii indicatori financiari?

Indicatorii financiari sunt deosebit de importanți pentru un potențial investitor.

De obicei, trebuie incluși:

- Indicatori de rentabilitate – de exemplu, rata de rentabilitate a activelor (profit net/active totale), rata de rentabilitate a capitalului investit (profit net/capitaluri proprii);
- Indicatori de lichiditate de exemplu, rata curentă de lichiditate (active circulante/obligații curente), rata imediată de lichiditate (disponibilități bănești/ datorii pe termen scurt);
- Indicatori de solvabilitate de exemplu, rata de îndatorare (datorii totale/ total pasiv);
- Indicatori referitori la gradul de utilizare a activelor, viteza de rotație a stocurilor (cifra de afaceri/stoc mediu), durata medie de încasare a creanțelor și de plată a furnizorilor etc.

20. Care sunt documente financiare necesare?

Acestea sunt componente foarte importante în cadrul unui plan de afaceri. În cazul în care este vorba de o firmă deja existentă, de obicei trebuie anexate cel puțin:

- bilanțurile pe ultimii 2-3 ani de activitate;

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- ultima bilanță de verificare contabilă.

De asemenea, trebuie anexate:

- bilanțul pro-forma pentru perioada următoare (conform standardelor din țările occidentale, bilanțurile previzionate lunare pentru primul an și bilanțurile anuale pentru următorii 3 ani);
- contul de profit și pierdere previzionat pe aceeași perioadă;
- previziunea cash-flow-ului. Deși acesta nu este o cerință tradițională a contabilității în România, este totuși un element esențial. Veniturile și cheltuielile înregistrate într-un cont de profit și pierderi nu coincid cu intrările și ieșirile de numerar. Multe firme pot avea profituri pe hârtie, dar ajung la faliment din cauza lipsei de lichidități.

21. Cum se determină suma necesară?

Determinarea necesarului de resurse financiare este un scop principal al unui plan de afaceri. Datele colectate în etapele anterioare ar trebui să contureze o imagine destul de clară asupra acestui aspect. Determinarea cât mai realistă a sumei necesare este necesară pentru a evita blocarea afacerii din cauza lipsei de resurse sau cheltuielile inutile antrenate de resurse neutilizate. În cazul în care planul de afaceri urmărește atragerea unui finanțator, este esențial să veniți cu o sumă realistă, dând în același timp asigurări suficiente în legătură cu participarea dumneavoastră la succesul afacerii.

În cazul în care acordarea sumei este condiționată de un anumit nivel al participării proprii la finanțarea afacerii, este recomandabil ca suma cu care veți contribui să depășească suficient de mult nivelul minim impus.

6.4 Cum este utilizat planul de afaceri în activitatea de control al activității?

Planul de afaceri ar trebui să servească, ulterior demarării activității, ca punct de reper în determinarea viabilității afacerii. El poate fi corectat pe parcurs în cazul în care apar evenimente neașteptate.

Controlul afacerii se poate concentra pe două aspecte principale:

- Controlul aspectelor financiare. Urmărirea indicatorilor financiari dă „pulsul” afacerii, evitându-se situațiile în care întreprinzătorul este atât de absorbit de activitatea curentă încât nu își dă seama în timp util că afacerea devine neprofitabilă. În cazul în care este vorba și de o finanțare externă (de exemplu, un împrumut bancar care trebuie restituit) urmărirea profitabilității și a cash-flow-ului este absolut necesară.
- Controlul vânzărilor. Scopul oricărei afaceri este vânzarea unor produse. Urmărirea evoluției vânzărilor explică situația financiară a firmei și permite luarea măsurilor necesare pentru îmbunătățirea ei.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Utilitatea internă și externă a planului de afaceri

Finanțarea bancară – datorită problemelor intervenite prin eșecul unor proiecte economice (unele de foarte mari proporții), băncile au devenit neîncredătoare și nedispuse să mai continue politica împrumuturilor conform procedurilor tradiționale (în mod tradițional, băncile nu cereau un plan de afaceri de la solicitanții de împrumuturi, bazându-și încrederea pe analiza anterioară și actual privind activitatea economic financiară a întreprinderii). Astfel, o firmă de mărime medie, poate fi situată într-o poziție favorabilă și poate obține finanțarea dorită cu ajutorul unui plan de afaceri scris

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

- Rezultatele înregistrate de firma solicitantă;
- Piața de desfacere;
- Persoanele din conducerea societății;
- Performanțele conducerii;

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

Alianțele strategice – se referă la cercetarea științifică aplicativă comună, la problemele dezvoltării produsului de marketing, de regulă și în mod tipic între corporații mari și firme de mărime mică, dar în dezvoltare.

Cel mai adesea, pentru firmele în creștere, aranjamentul include o combinație de sprijin financiar și acces la canalele de distribuție bine consolidate. Efortul comun poate să dureze mai mulți ani. Firmele mari vor să analizeze planul de afaceri al unei firme de mărime medie, înainte de a se angaja la un contract pe termen lung.

Fuzionările – firmele de mărime caută un mijloc de expansiune, uneori prin fuziune și pentru aceasta are tot mai multă nevoie de un plan de afaceri.

Relațiile cu clienții și distribuitorii – de cele mai multe ori, organizațiile mari sunt reticente să intre în aranjamente cu firme de mărime medie, datorită faptului că sunt necunoscute, dar un plan de afaceri bine întocmit poate înlătura neîncrederea și dubiile.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

6.5 Tipuri de plan de afaceri

În general, planul de afaceri poate fi structurat în funcție de localizarea destinatarului acestuia. Astfel, conform acestui criteriu se poate realiza următoarea clasificare: plan de afaceri intern destinat managerilor, factorilor decizionali din cadrul întreprinderii; plan de afaceri destinat potențialilor parteneri: investitori, finanțatori, alte entități interesate de ideea de afaceri sau de proiectul de dezvoltare.

Obiectivele pe care le urmărește un plan de afaceri intern sunt:

- înțelegerea poziției firmei pe piața specifică și în raport cu concurența;
- stabilirea unor obiective realiste pentru afacere;
- identificarea riscurilor și dificultăților în funcționare în vederea elaborării
- dimensionarea și alocarea de resurse financiare, materiale și umane necesare obținerii unei eficacități maxime;
- monitorizarea realizării performanțelor planificate ale firmei și intervenția corectării abaterilor semnificative.

În cazul în care planul de afaceri este destinat unor potențiali parteneri obiectivele avute în vedere sunt următoarele:

- reliefa capacitatea managementului superior al firmei de a evalua riscurile afacerii și de a face față acestor riscuri;
- evidențierea abilității managerilor în a diagnostica corect mediul în care firma își desfășoară activitatea și de a-și fixa obiective raționale pentru dezvoltarea firmei;
- evidențierea parametrilor principali care determină rezultatele viitoare și rentabilitatea firmei.

În ceea ce privește mărimea și amplitudinea planului de afaceri, în literatura de specialitate, în funcție de gradul de complexitate al problemelor abordate, de specificul proiectului și de necesitățile de informare, se cunosc **trei tipuri de planuri de afaceri**:

- plan de afaceri sumar;
- plan de afaceri dezvoltat sau complet;
- plan de afaceri operațional sau detaliat.

Planul sumar conține 10-20 de pagini fiind folosit de către firmele care se află la început și care nu au prea multe de spus despre trecutul lor, iar operațiunile curente nu au un volum prea mare. Un astfel de plan de afaceri evidențiază schematic modul de abordare a afacerilor de către firmă și a proiectelor acesteia. De regulă planul sumar de afaceri este utilizat pentru reînnoirea unei linii de credit sau pentru obținerea unei sume mici ca fond de investiții. Desigur, planul de afaceri sumar poate fi întocmit și de către o firmă bine consolidată care dorește să testeze viabilitatea unui proiect de investiție. În cazul în care propunerea se dovedește viabilă se întocmește un plan

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

detaliat. Un plan de afaceri sumar este potrivit și pentru un antreprenor de succes, deoarece rezultatele sale sunt argumente suficiente în fața unor parteneri potențiali.

Planul dezvoltat sau complet este considerat a fi de către specialiști planul tradițional, elaborat în 20-40 de pagini. Acest plan este utilizat cu precădere atunci când se dorește un împrumut sau o investiție substanțială.

Planul de afaceri operațional sau detaliat are, de regulă, între 40 și 100 de pagini (după alți autori, minim 50 de pagini), fiind considerat drept un ghid important pentru managerul firmei în cauză. Acest tip de plan de afaceri reprezintă nivelul cel mai complex al realizării și prezentării unui plan de afaceri, fiind întocmit de către marile companii pentru a-și stabili un mod de acțiune unitar pentru toți colaboratorii lor.

6.6 Conținutul unui plan de afaceri

Fiecare plan de afaceri trebuie să fie adaptat naturii pe care o descrie, scopului pentru care a fost elaborat, iar conținutul acestuia să poarte amprenta personalității antreprenorului.

Există un conținut general al planului care cuprinde 7 capitole:

- sinteza planului de afaceri
- prezentarea societății comerciale/firmei
- descrierea afacerii
- descrierea amănunțită a produselor/ serviciilor oferite
- definirea pieței
- organizarea firmei și managementul acesteia
- situația economico-financiară a societății

a) Sinteza planului de afaceri

- Obiectivul avut în vedere
 - Descrierea sintetică a afacerii
 - Informații succinte despre firmă
 - Necesarul de fonduri
 - Rezultate economico-financiare scontate
 - Echipa managerială
- Sinteza planului de afaceri trebuie să conțină 3-5 pagini ca formă de redactare, care pot fi susținute în maximum 5 minute de prezentare orală

b) Prezentarea societății comerciale/firmei

Acest capitol are o importanță deosebită în cazul în care planul este utilizat pentru contactarea unor investitori sau instituții de creditare. Înainte de a decide să colaboreze cu firma, acești potențiali parteneri de afaceri trebuie să-i cunoască pe

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

cei care le cer ajutorul. De asemenea, trebuie să se convingă de avantajele pe care le pot avea în urma colaborării, adică să aibă garanția realizării profitului.

Acest capitol trebuie să conțină informații privind:

- Denumirea firmei și data înființării
- Forma juridică de constituire
- Numărul de înregistrare la Registrul Comerțului și codul fiscal
- Natura capitalului societății
- Obiectul de activitate înscris în statut
- Numele și numărul acționarilor (proprietarilor) și datele lor personale

c) Descrierea afacerii

În aceasta parte a planului de afaceri trebuie prezentate cât mai explicit următoarele aspecte:

- Obiectivele prioritare și misiunea firmei
- Nevoile consumatorilor ce urmează a fi satisfăcute
- Produsele/serviciile ce urmează a fi fabricate/prestate
- Cantitățile de utilaje și dotări
- Situația actuală a firmei și perspectivele de dezvoltare

d) Descrierea amănunțită a produselor/ serviciilor oferite

În acest capitol sunt evidențiate în detaliu:

- Caracteristicile tehnice și economice ale produsului/serviciului oferit
- Avantajul competitiv față de produsele/serviciile similare de pe piață
- Tehnologiile de fabricație și gradul de noutate al produsului/serviciului
- Canalele de distribuție și modalitățile de promovare
- Prețurile de vânzare

e) Definirea pieței

Acest capitol este foarte important pentru succesul ulterior al afacerii, conținutul lui vizând:

- Partea de piață și vânzările estimate
- Structura și dimensiunile cererii
- Prezentarea principalilor concurenți și ponderea deținută pe piață
- Segmentul de piață dorit de firmă și evoluția acestuia în următorii 15 ani
- Strategia de piață a întreprinderii

f) Organizarea firmei și managementul acesteia

Acest capitol include informații privitoare la echipa de conducere și la resursele umane, la managementul firmei. Instituțiile de creditare sunt interesate

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Întotdeauna de calitățile și experiența echipei de conducere. Acestea vor investi mai sigur într-o afacere nouă (nesigură), dar condusă de o echipă foarte bună, decât într-una promițătoare (de viitor), dar condusă de o echipă de manageri fără experiență.

Aici pot fi detaliate:

- Structura organizatorică și metodele de organizare și conducere
- Descrierea membrilor echipei manageriale
- Modalitățile de selectare și perfecționare a salariaților
- Forma de salarizare
- Descrierea procesului de producție cu menționarea duratelor și a cheltuielilor aferente fiecărei etape a acestuia
- Necesarul de spațiu, instalații, personal (cantitativ și calitativ)

g) Situația economico-financiară a societății

Planul de afaceri trebuie să arate potențialilor investitori sau creditori de ce este profitabil să investească în acea firmă. Informațiile financiare sunt grupate astfel:

Activitatea trecută a firmei care conține informații referitoare la:

- situația veniturilor și a cheltuielilor din ultimii 3 ani
- contul de profit/ pierderi pe ultimii 3 ani
- situația creditelor existente (acolo unde este cazul)
- Situația economico-financiară estimativă a firmei care conține informații referitoare la:
 - veniturile estimate pe următorii 3 ani
 - evoluția previzibilă a costurilor și a profiturilor pe următorii 3 ani
 - planul de finanțare pentru acoperirea cheltuielilor pe timpul realizării
 - produsului/serviciului

6.7 Ce sunt obiectivele SMART

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale în formularea obiectivelor și anume: specifice, măsurabile, accesibile, relevante și încadrate în timp.

Utilizarea obiectivelor **SMART** în scrierea planului de afaceri are rolul de a vă ajuta să păstrați planul de afaceri cât mai scurt, clar și focusat pe obiectivele generale ale afacerii. În același timp, realizate corect, acestea au rolul de a oferi repere constante în evaluarea rezultatelor obținute pe parcurs.

Specific— furnizează informații despre caracteristicile specifice unui anumit obiectiv . Obiectivul indică exact ceea ce se dorește să se obțină și nu lasă loc de interpretări.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu Specific, utilizați întrebări precum:

- Cine este implicat?
- Ce anume dorim să obținem?
- Când trebuie făcut? • Unde este realizat?
- Care sunt cerințele și limitările?
- De ce este nevoie să facem asta?

Nu este obligatoriu ca un obiectiv să răspundă la toate întrebările de mai sus în același timp.

De exemplu, faptul că va propuneți să vă creșteți cifra de afaceri este un obiectiv cât se poate de ambiguu, pentru că nu da posibilitatea unei forme de evaluare. Pentru a fi specific, obiectivul ar trebui să sune cam așa: „Creșterea cu 10 % a cifrei de afaceri pe piața Craiovei într-un termen de 6 luni”.

Masurabil – prezintă aspecte cantitative și calitative ale unui obiectiv care pot fi măsurate cu unitățile de măsură cunoscute. Un obiectiv care nu are o modalitate de măsurare este ca un meci de fotbal în care nimeni nu ține scorul: toată lumea aleargă dar nimeni nu știe cine a câștigat. Cifrele sunt o parte esențială din afacere, iar atașând cifre concrete obiectivelor aveți posibilitatea monitorizării progresului atingerii lor.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu Masurabil, utilizați întrebări precum:

- Cat de mult(a)?
- Cat de multi(e)?
- Când voi ști că a fost îndeplinit?

De exemplu „Realizarea unor sesiuni de instruire pentru agenții de vânzări” este un obiectiv general care nu oferă posibilitatea de evaluare, în timp ce „Realizarea unor sesiuni de instruire privind Managementul timpului, Managementul stresului și Vânzări eficiente pentru 60 de agenți de vânzări” este un obiectiv care vă permite monitorizarea permanentă a progresului făcut.

Accesibil – înseamnă că un obiectiv poate fi într-adevăr atins cu capacitatea și resursele disponibile. De multe ori, mai ales în cazul micilor afaceri, întreprinzătorii se lasă cuprinși de entuziasm și își propun obiective nerealizabile, fie din rațiuni de cost, de timp sau de capacitate managerială. Riscul stabilirii unor astfel de obiective, dincolo de impactul negativ asupra unui potențial investitor, este acela de a demotiva întreaga echipă implicată în afacere.

Un obiectiv prin care vă propuneți să publicați trei cărți noi pe săptămână va pune o presiune extrem de mare pe echipa editorială și va duce la demotivarea acestora atunci când obiectivul nu va fi atins. O carte nouă la două săptămâni s-ar putea să se

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

dovedeasca mai accesibil pentru resursele umane și de timp ale unei edituri la un moment dat.

Relevant – înseamnă că realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de afacere.

Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod esențial la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. Relevanța obiectivului se evaluează în raport cu acest obiectiv mai general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.

Dacă vă propuneți să participați la 3 târguri internaționale de mobilă în decurs de un an, dar nu aveți resursele și capacitatea de a exporta mobilă, s-ar putea să se dovedească un obiectiv nerelevant și costisitor. În contextul dat, un obiectiv relevant ar viza participarea la două târguri de mobilă naționale pe an.

Incadrat în Timp – face referire la un anumit interval de timp, bine precizat, privind stadiul atingerii obiectivului. Indiferent că vă propuneți să vă creșteați afacerea cu 25% sau să adăugați în portofoliu încă 5 clienți, este imperativ necesar să vă stabiliți un interval de timp.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu încadrat în Timp, utilizați întrebări precum:

- Când?
- Până când?

Un exemplu de obiectiv încadrat în timp este: „Realizarea unei sesiuni de instruire pentru membrii departamentului de Marketing în perioada 10-14 iunie 2020.”

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

VII. ETICA ÎN AFACERI

Răspunderea în afaceri se referă la comportamentul pe care îl aleg întreprinzătorii din multiple variante posibile, ținând cont de interesele generale ale firmei, coroborare cu dispozițiile legale restrictive care nu pot fi încălcate.

Răspunderea în afaceri implică sancționarea atitudinii sau acțiunii alese de antreprenor, în cazul unei neconcordanțe între alegerea sa și regula juridică ce prestabilește comportamentul legal.

Răspunderea în afaceri are două funcții: funcția **coercitivă** și funcția **educativă**.

Funcția coercitivă este o funcție de constrângere și pedepsire imediată a întreprinzătorului care nu respectă legea.

Funcția educativă influențează conștiința întreprinzătorului, determinându-l să nu mai repete fapta ilicită, care i-a adus sancțiuni în trecut.

În funcție de gravitatea răspunderii întreprinzătorului, amintim următoarele forme de răspundere juridică în afaceri: răspundere disciplinară, răspundere contravențională, răspundere, civilă, răspundere penală.

Răspunderea disciplinară se referă la raporturile dintre angajat și angajator, atunci când angajatul își încalcă în mod repetat obligațiile de serviciu, prin comiterea unor abateri care contravin disciplinei muncii. Răspunderea contravențională se declanșează în situația în care întreprinzătorul comite fapte contravenționale, adică fapte care prezintă un grad de pericol social mai scăzut.

Răspunderea civilă este de două tipuri: contractuală și delictuală. Răspunderea civilă contractuală revine întreprinzătorului care nu respecta obligațiile asumate la încheierea unui contract. Răspunderea civilă delictuală apare de fiecare dată când întreprinzătorul încalcă o anumită normă juridică, producând unei anumite persoane un prejudiciu. Răspunderea penală poate fi declanșată numai pentru fapte ilicite de mare gravitate, declarate de lege drept infracțiuni. Baza răspunderii penale o constituie infracțiunea, care este abaterea cea mai gravă dintre toate faptele pedepsite de lege și cel mai aspru sancționată.

Principii etice în relațiile cu angajații firmei și cu partenerii de afaceri Etica (corectitudinea) în afaceri este necesară nu numai pentru ca așa ar fi "frumos", "bine", cât mai ales pentru ca mai devreme sau mai târziu într-un mediu economic normal, concurențial, aceia care se dovedesc incorecți, înșelându-și partenerii sau "beneficiarii" se autoelimină de pe piață.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Responsabilitatea socială a firmei

Responsabilitatea socială a firmei presupune ca deciziile să fie luate în conformitate cu anumite standarde și să aibă efecte favorabile asupra celor interesați în activitatea firmei.

Sensibilitatea socială a firmei Sensibilitatea socială a firmei se definește prin dezvoltarea proceselor decizionale care orientează practicile firmei în vederea adoptării unei conduite corecte din punct de vedere social.

Responsabilitatea socială împreună cu sensibilitatea socială a firmei formează politica socială a firmei care definește comportamentul de afaceri al firmei exprimat prin:

- relații și interacțiuni care se stabilesc între firmă și mediul social intern și extern
- probleme care rezultă din acțiunile firmei sau din interacțiunile dintre firmă și mediul său ambiant
- abilitatea firmei de a diagnostica o problemă, a stabili alternativele de soluționare și de a o rezolva înainte de a deveni presantă
- normele și valorile pentru evaluarea acțiunilor firmei sunt folosite pentru a aprecia, judeca și evalua comportamentul firmei.
- scopurile stabilite în contextul unei probleme date
- adoptarea deciziilor

7.1 Protecția consumatorilor

Statul este obligat să protejeze cetățenii, în calitate lor de consumatori, instituind cadrul necesar accesului deplin la produse și servicii, informării lor complete despre caracteristicile acestora, apărării și asigurării drepturilor și intereselor persoanelor fizice împotriva unor practici abuzive.

Drepturile fundamentale ale consumatorilor sunt:

- dreptul la satisfacerea cerințelor esențiale de viață
- dreptul la siguranță
- dreptul de a fi informat
- dreptul de a fi protejat împotriva informației, publicității, etichetării sau altor practici frauduloase
- dreptul de a fi despăgubit
- dreptul de a alege
- dreptul de a fi ascultat

Drepturile fundamentale ale consumatorilor sunt:

- dreptul la satisfacerea cerințelor esențiale de viață
- dreptul la siguranță
- dreptul de a fi informat
- dreptul de a fi protejat împotriva informației, publicității, etichetării sau altor practici frauduloase
- dreptul de a fi despăgubit

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- dreptul de a alege
- dreptul de a fi ascultat
- dreptul la educare
- dreptul la un mediu ambiant sanatos

Autoritatea Nationala pentru Protectia Consumatorilor (ANPC) este organismul care se ocupa cu protectia consumatorilor. Obiectivul sau principal il reprezinta realizarea politicii guvernamentale in domeniul protectiei vietii, sanatatii, securitatii si intereselor legitime ale consumatorilor.

7.2 Dezvoltarea durabila

Scopul, definitia si conditiile dezvoltarii durabile



Conceptul de dezvoltare durabila a cunoscut mai multe interpretari din 1972 (Conferinta asupra Mediului de la Stockholm) si pana in prezent, toate pornind de la **interdependenta dintre problemele mediului inconjurator, ale bunastarii generale si procesul cresterii economice**.

Important de retinut este ca dezvoltarea durabila este conceputa ca fiind ” **dezvoltarea care trebuie sa raspunda nevoilor prezentului, fara sa compromita generatiile viitoare de a-si satisface propriile necesitati**” (Raportul Bruntland – ”Viitorul nostru comun”).

Dezvoltare durabila poate sa insemne ceva bine facut, lucruri rezistente pe termen lung,ce ramane in urma ta pentru generatiile viitoare, ceva care poate fi replicat, ceva care sa mearga fara a fi implicat prea mult politicul. Sensul comun este cel al unei dezvoltari care rezista, in timp si de care beneficiaza toti factorii implicati.

Necesitatea si angajamentul unei dezvoltari durabile

Reteaua vietii este vitala pentru mentinerea echilibrului si sanatatii pe planeta si in ultima instanta pentru supravietuirea noastra.

Pentru a asigura conservarea resurselor naurale este ncesar ca dezvoltarea in intreaga lume sa aibe in vedere durabilitatea.

Masurarea biodiversitatii unui areal inainte si dupa realizarea unei dezvoltari, in cadrul acestuia, ne indica daca se realizeaza sau nu o dezvoltare durabila. Prezenta unei Biodiversitati bogate este un indicator pentru faptul ca ducem o viata si o activitate durabila, fara a exploata la maxim resursele naturale.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Cuvintele “durabil” și “durabilitate” sunt etichetate tot mai mult din perspectiva ecologica, fiind subsumate sub eticheta “VERDE”.

“Afacerile verzi” sunt afaceri cu “valoare adăugată”, presupunând faptul ca colaborarea este un pas spre “DURABILITATE” și bazându-se pe câteva premise:

- Angajații sunt mai productivi și acordă mai multă atenție profitabilității companiei dacă lucrează pentru ceva ce ei consideră că merită respect, sunt bine plătiți, primesc o parte din profituri
- Cumpărătorii sunt mai îngaduiți și iartă anumite greseli când, o companie dedicată pentru produse și servicii de calitate isicere scuze și îndreaptă lucrurile
- Consumatorii preferă companiile care sunt angajate ferm în problemele comunității și preferă, deregula, să cumpere mai puțin de la concurență, chiar în situații mai dificile, când bunurile sale se vând la solduri
- Afacerile se dezvoltă mai bine și au un viitor, supraviețuind și anumitor disfuncționalități, dacă companiile au o relație solidă cu salariații, clienții, furnizorii și cu comunitatea
- Orice patron sau manager va duce o viață mai puțin stresantă și mai plină de realizări, dacă are grija de salariați, de clienți, furnizori și comunitate și îi tratează ca parteneri și nu ca adversari.

Intr-o **Afacere Verde** este importantă nu numai poziția față de mediu, ci și înțelegerea importante interdependenței dintre bunăstarea firmei și mediu, abordarea colaborativă în relațiile cu clienții, salariații, comunitatea, aceasta ducând la **Durabilitatea afacerii**.

Ce avem de făcut?

Să elaborăm **Planuri de Acțiune de Biodiversitate** pentru anumite specii și habitate, pe grupe de oameni și comunități, în vederea creșterii conștientizării acestora în menținerea sau creșterea numărului lor. Există zonari și grupări la nivel național, regional și local, iar speciile și habitatele sunt selectate și în funcție de importanța lor pentru colectivitate sau pentru zonă.

Dezvoltarea durabilă necesită strategii pe orizonturi scurte și medii glisante și totodată pe termen lung, în perspectivă a 25-30 de ani. Pentru aceasta sunt necesare strategii la nivel regional, internațional și planetar, atât la nivel de stat, cât și la nivel de firme, cu obiective compatibile pe termen lung și având la bază criteriile ce decurg din îmbunătățirea condițiilor de viață normală a oamenilor.

Carta afacerilor, în viziunea dezvoltării durabile, ar trebui să conțină anumite principii de urmat și să se refere, de la costurile de producție, la veniturile obținute, managementul educațional necesar, atât pentru cei ce produc, cât și pentru cei care distribuie și utilizează produsele/serviciile necesare vieții oamenilor și protecției mediului.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Dimensiunile dezvoltării durabile

În general se vorbește despre dezvoltare durabilă, "viabilă", "sustenabilă" în cadrul căreia se urmărește **interacțiunea compatibilității a patru sisteme: economic, uman, ambiental, tehnologic**, astfel încât să se asigure satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite șansele generațiilor viitoare de a-și asigura propriile nevoi. O strategie de dezvoltare durabilă are în vedere simultaneitatea progresului în toate cele patru dimensiuni.

Pornind de la principalii factori ai procesului dezvoltării: *populația, resursele naturale și mediul, producția agricolă, producția industrială și poluarea*, Strategia dezvoltării durabile își propune să găsească cele mai adecvate criterii pentru optimizarea raportului nevoi-resurse, obiective-mijloace.

Dezvoltarea durabilă este definită de o **dimensiune naturală** (compatibilitate între mediul creat de om și mediul natural), o **dimensiune economică** (bazată pe competitivitate concurențială), o **dimensiune social-umană** (toate ieșirile din mediul creat de om trebuie să răspundă nevoilor și intereselor prezente și viitoare ale generațiilor care coexistă și care se succed), o **dimensiune național-statală, regională și mondială** (în sensul compatibilizării criteriilor de optimizare atât pe plan național, cât și global).

Prin dezvoltare durabilă se urmărește în principal:

- o compatibilitate constantă și sigură a mediului creat de om cu mediul natural
- egalitatea șanselor diferitelor generații care coexistă sau se succed în timp și spațiu
- introducerea ca scop al dezvoltării durabile a securității natural-umane, în locul maximizării profitului banesc
- introducerea compatibilității strategiilor naționale de dezvoltare, ca urmare a creșterii interdependențelor în plan geo-economic și ecologic
- mutarea centrului de greutate de la creșterea economică cantitativă și intensivă la calitatea și sănătatea acesteia
- creșterea interdependenței și integrării capitalului ecologic cu cel creat de om și cu capitalul uman (cultural), în cadrul unei categorii globale ce își redefineste obiectivele economice și sociale și își extinde orizontul de cuprindere în timp și spațiu
- trecerea la o nouă strategie de caracter natural-uman, în care obiectivele dezvoltării economice și sociale să fie subordonate însănătoșirii omului și mediului natural

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**



Modalități de utilizare Dezvoltării Durabile în proiecte:

Măsuri și activități care contribuie la eficientizarea consumului de resurse;

- Promovarea imprimării față-verso a documentelor;
- Promovarea politicii pentru a imprima doar documentele necesare;
- Limitarea impactului negativ al transportului prin folosirea mijloacelor de comunicare electronică, optimizarea oportunităților de a utiliza resursele locale
- Aplicarea unor reguli și inducerea unor comportamente de consum rațional al resurselor (promovarea utilizării eficiente a resurselor, creșterea utilizării resurselor regenerabile);
- Evitarea acelor activități care ar putea afecta în mod negativ mediul (zone protejate, zone verzi din orașe, sursele de apă, altele).
- Reducerea nivelului de poluare din zona lucrărilor de construcții (poluarea aerului, apei, solului);
- Colectarea selectivă a deșeurilor, promovarea reducerii volumului de deșeuri; re folosirea materialelor rezultate din demolari;
 - Aplicarea reutilizării, recuperării și reciclării deșeurilor;
 - Aplicarea procedurilor de „achiziții verzi”;
 - Restrictionarea utilizării de materiale greu degradabile.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- **Inițierea unei noi afaceri, caracterizată prin:**
Promovarea unor activități din domeniile cu valoare adăugată mai mare, accentul fiind pus pe partea de concepție, execuție, testare, prezentare, demonstrare, distribuție, mentenanță în pofida părții materiale (consumurilor materiale)
- Promovarea prin afacere cu prioritate a serviciilor și în subsidiar a producției, care este consumatoare de resurse
- Promovarea colaborării și parteneriatelor în fazele afacerii, astfel încât partea de consumuri de resurse să se regasească preponderant la alte firme existente
- Un nou model de management, specific situației concrete și bazat pe tehnologii moderne specifice eco-antreprenoriatului
- Selectarea partenerilor din lanțul de aprovizionare pe baza orientărilor ecologice
- Selectarea partenerilor colaboratori în procesele de concepție, fabricație, distribuție pe baza orientărilor ecologice

Oferirea de produse și/sau servicii ecologice ori cu grad mare de conformare ecologică prin:

- Oferirea de produse și/sau servicii utilizând materii prime și materiale la niveluri de consumuri specifice reduse față de concurență
- Oferirea de produse și/sau servicii utilizând materii prime și materiale ecologice sau înlocuind în parte acele resurse materiale neprietenoase față de mediu ale concurenței
- Oferirea de produse și/sau servicii utilizând materii prime și materiale reciclabile, reprocesabile și revalorificabile, prietenoase față de mediu
- Oferirea de produse și/sau servicii noi sau utilizând pentru acestea materii prime și materiale economicoase, eficiente, diferite prin ceva de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și/sau servicii cu consumuri energetice proprii scăzute,
- Oferirea de produse și/sau servicii care sunt proiectate să folosească în exploatare surse de energie alternative și regenerabile etc

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Oferirea de produse și/sau servicii utilizând pentru acestea tehnologii de execuție, fabricație, de realizare modern și prietenoase față de mediu

- Oferirea de produse și/sau servicii utilizând pentru acestea tehnologii de execuție, fabricație, de realizare îmbunătățite, performante, diferite de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și/sau servicii care în toate fazele fabricației evita procesările specifice sectoarelor calde
- Oferirea de produse și/sau servicii care în toate fazele fabricației evita imobilizări, consumuri mici de utilități și de spații etc, diferite de cele convenționale (utilizate de concurență),

Programarea în procesele de fabricație a:

- Prelucrării și conformării produselor defecte și
- Prelucrarea, retragerea, depozitarea, recuperarea, procesarea produselor consummate

Programarea în procesele de fabricație a:

- Acțiunilor pentru reducerea cantității de deșuri de orice tip, fel
- Reutilizării materialelor nefolosite integral în procesul de fabricație

Utilizarea surselor de energie alternative și regenerabile pentru:

- Procesele de producție și conducerea firmei
- La utilități (încălzire, apă caldă, lumină, aer condiționat și aer comprimat etc)

Reducerea poluării cu CO₂ (de fapt: dioxid de carbon (CO₂), oxizi de azot (N₂O), metan (CH₄), - hidrofluorocarburi (HFC), perfluorocarburi (PFC), hexafluorura de sulf (SF₆), toate contribuind la potențialul de încălzire globală (GWP), și cu alte noxe și deșuri nereciclabile în:

- Procesul de producție / Administrarea firmei
- Programarea angajaților în procesele și programele de protecție a mediului.
- Formarea de personal în domeniul protecției mediului, legislației în domeniu

7.3 Inovarea socială

Inovarea ține, în primul rând, de industrie, cercetare și tehnologie, dar de fapt este prezentă în toate aspectele privind funcționarea și dezvoltarea activităților firmelor, în derularea și dezvoltarea afacerilor și nu implică neapărat o invenție. Inovarea este strâns legată de noțiunile “nou”, “alfel”, “competitiv”, “potențial de piață”.

Pentru a putea rămâne în afaceri, a realiza produse și servicii competitive, întreprinderile trebuie să găsească soluții de a-și diversifica afacerea, atât din punct de vedere al produselor și tehnologiei, cât și în ceea ce privește marketingul și

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

managementul.

Un aspect foarte important al inovării îl constituie inventivitatea. Invențiile cu potențial de piață, care se pot comercializa (sunt cerute, se pot vinde sau dezvolta în parteneriat), reprezintă un adevărat tezaur pentru o companie sau un întreprinzător și pot fi exploatare.

O altă posibilitate de a deveni competitiv prin inovare o reprezintă transferul tehnologic și de cunoștințe (know-how). Transferul tehnologic este un proces bidirecțional (în termeni practici, firma poate vinde sau cumpăra tehnologii, produse și servicii inovative, astfel dezvoltându-se).

Implicarea în proiectele inovative și de cercetare finanțate din surse publice sau private este o șansă oferită companiilor de a-și pune în practică propriile proiecte, de a deveni parteneri în proiecte interesante sau de a participa la aceste inițiative în calitate de subcontractori.

Conform [definiției date de Comisia Europeană](#) „inovări sociale înseamnă inovări care au un caracter social atât din punctul de vedere al scopurilor urmărite, cât și al mijloacelor folosite, în special inovări referitoare la dezvoltarea și aplicarea de noi idei (privind produse, servicii și modele) care răspund unor nevoi sociale și, în același timp creează noi relații sau colaborări sociale, fiind benefice pentru societate și stimulând capacitatea de a acționa a societății”. Asadar, inovarea socială presupune dezvoltarea de idei, servicii și modele prin care pot fi mai bine abordate provocările sociale, cu participarea actorilor publici și privați, inclusiv a societății civile, cu scopul îmbunătățirii serviciilor sociale.

Exemple de teme de inovare socială:

- crearea și consolidarea de parteneriate relevante pentru soluționarea problemelor cu care se confruntă comunitățile marginalizate/persoanele aflate în risc de sărăcie/persoanele aparținând grupurilor vulnerabile, dar și pentru identificarea unor soluții practice, viabile, inovative de a răspunde problemelor identificate, bazate inclusiv pe valorificarea de bune practici la nivel național sau din alte state membre,
- metode inovative de implicare activă a membrilor comunității în operațiunile sprijinite, inclusiv pentru depășirea barierelor de ordin moral sau care țin de cutumele din societate / etnice,
- valorificarea oportunităților locale în identificarea soluțiilor propuse,
- activități și inițiative care vizează promovarea egalității de șanse, non discriminarea etc.
- metode inovatoare de combatere a discriminării;
- activități și inițiative care vizează promovarea egalității de șanse, nediscriminarea etc.
- crearea și consolidarea de parteneriate, rețele și platforme de colaborare între centrele de sprijinire a afacerilor și incubatoarelor/ clusterelor/ hub-urilor

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

existente la nivel național/ regional/ local pentru susținerea grupului țintă POCU și a oricăror persoane interesate, cu resurse privind înființarea și dezvoltarea afacerilor;

- aplicarea de mecanisme de preluare de către agenții economici a unor servicii publice, prin intermediul unor activități comerciale vizând servicii sociale, culturale, de mediu etc. (de ex., alpinism utilitar, peisagistică, îngrijire bătrâni, livrarea la domiciliu de alimente sau alte consumabile etc.);
- dezvoltarea de cooperative pentru livrarea unor servicii necesare în comunitate.

Exemplu practic de inovare socială

“O mamă tânără, de profesie psiholog, în perioada concediului de creștere copilului își dă seama că reintegrarea pe piața muncii nu va fi deloc ușoară (iată problema socială care trebuie soluționată!).

Din comentariile și discuțiile de pe forumurile pentru mămici înțelege, că există o serie de probleme cu care mamicile se confruntă zi de zi (o temă des dezbătută fiind, de exemplu, somnul la copii), și la care nu sunt oferite soluții eficiente corespunzătoare. În acest context lansează primul ei [blog](#) dedicat mamicilor, și pe care oferă răspunsuri la întrebări arzătoare în domeniul psihologiei copiilor, între timp construind propria afacere on-line: cursuri mini, pachete de training în domeniul creșterii copiilor, bestseller în domeniul psihologiei mamicilor.

Ideea se dovedește un succes, și ea se trezește cu un model antreprenorial funcțional. Între timp se evidențiază din ce în ce mai mult și faptul că reintegrarea pe piața muncii a mamicilor este o problemă generală, cu care se confruntă multe femei, mai mult, ideea lansării unei afaceri proprii, care poate fi dezvoltată de acasă, chiar și în timpul concediului de creștere a copilului, pare o alternativă din ce în ce mai atractivă pentru mămici.

Așa se naște [cea de-a doua afacere](#), dedicată în special mamicilor, având ca scop sprijinirea acestora în lansarea propriei lor afacere on-line. Și această idee se dovedește de succes, pentru că trainingurile oferite de ea au la bază cunoștințe practice izvorâte din modelul antreprenorial dezvoltat, implementat și permanent îmbunătățit de ea. În cadrul acestei inițiative peste 2600 de persoane lansează propria afacere on-line.”

7.4 Definirea conceptului „Egalitate de sanse si nondiscriminare”

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Egalitatea de șanse este conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte. Conceptul are la baza asigurarea participării depline a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire de origine etnică, sex, religie, vârstă, dizabilități sau orientare sexuală.

Dreptul la egalitate de șanse este un drept fundamental în cadrul Uniunii Europene.

Valorificarea diversității culturale, etnice și a diferențelor de gen, de vârstă sunt premise pentru dezvoltarea societății și asigură un cadru în care relațiile sociale au la bază valori precum toleranța și egalitatea. O serie de acte normative la nivelul Uniunii Europene pentru implementarea principiului egalității de șanse pe piața muncii au fost emise de-a lungul timpului.

Ariile în care se aplică principalul document care reglementează punerea în aplicare a principiului egalității sunt:

- accesul la încadrarea în muncă
- promovarea și formarea profesională
- condițiile de muncă - securitate socială

Prin discriminare se înțelege orice deosebire, excludere, restricție sau preferință pe baza criteriilor: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenența la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Tipuri de discriminări în România:

- discriminare după gen
- discriminare după orientare sexuală
- discriminare după vârstă
- discriminare după handicap
- discriminare după etnie
- discriminare după religie

Genul se referă la diferențele sociale dintre femei și bărbați care sunt învățate și care se schimbă în timp. Aceste diferențe variază mult în interiorul unei culturi de la o cultură la alta.



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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Genul este un instrument conceptual cu ajutorul caruia sunt analizate rolurile, responsabilitățile, constrangerile, șansele și nevoile bărbaților și femeilor în orice context.

Principalele cauze care stau la baza discriminării după gen în România:

- nivelul scăzut al remunerației în domeniile puternic feminizate
- reprezentarea inechitabilă la nivel politic a femeilor și a bărbaților în procesul de luare a deciziei
- deficiențele la nivelul administrației publice locale în a asigura măsuri active de conciliere a vieții de familie cu viața profesională
- numărul redus al activităților economice inițiate de către femei
- existența stereotipurilor sexiste în societate - accesul scăzut

Ca și cetățeni cu drepturi depline, persoanele cu handicap au drepturi egale și au dreptul la demnitate, egalitate de tratament, de viață independentă și de participarea deplină în societate.

Principalele cauze care stau la baza discriminării după handicap în România:

- accesul scăzut la servicii sociale specializate
- accesul persoanelor cu handicap locomotor în mijloacele de transport în comun
- accesul scăzut pe piața muncii
- accesul scăzut la orice formă de educație, datorat inexistenței unui sistem de educație timpurie pentru copilul cu handicap, a mentalităților învechite a profesorilor precum și a lipsei accesibilizării mediului fizic și informational în sistemul de învățământ

Principalele cauze care stau la baza discriminării după etnie, mai exact discriminarea populației romă în România:

- existența unui sistem patriarhal și a unor norme comunitare care nu permit femeilor romă dezvoltarea unei cariere profesionale
- formele multiple de discriminare cu care femeile romă se confruntă în accesul la bunuri și servicii, precum și la furnizarea serviciilor
- imaginea negativă promovată de către mass-media referitoare la femeile și bărbații de etnie romă
- insuficiența promovare a diversității și a identităților multiple ale femeilor în societatea românească

În cazul unei discriminări, se recomandă adresarea:

- angajatorului
- reprezentatilor sindicali sau reprezentantilor aleși ai angajaților
- Inspectiei Muncii - Agenției Naționale a Funcționarilor Publici

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- Agentiei Nationale pentru Egalitate de Sanse intre Femei si Barbati
- Instantelor judecatoresti

Acte normative privind egalitatea de sanse pe piata muncii:

- Legea nr. 53/2003 Codul Muncii, cu modificarile ulterioare
- Ordonanta de Urgenta nr. 137/2000 privind prevenirea si sanctionarea tuturor formelor de discriminare, republicata
- Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de sanse si tratament intre femei si barbati, republicata - Codul Penal

În ultima vreme se discută intens despre directivele Uniunii Europene despre angajamentele ce trebuie îndeplinite de România în baza acestora, ca Stat Membru al Uniunii Europene, începând cu 1 ianuarie 2007.

Discriminarea

Prin discriminare se înțelege orice deosebire, excludere, restricție sau preferință pe baza criteriilor prevazute de legislația în vigoare.

Criteriile stabilite de legislația românească sunt:

- rasa, nationalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri,
- sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă,
- infectare HIV, apartenența la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Discriminarea poate fi sexuală (a minorităților sexuale și între sexe), etnică, rasială, socială etc. Ea poate fi de două feluri: " directă, când tratamentul defavorabil se îndreaptă direct împotriva unei anumite persoane, pe motive de sex (graviditate, naștere), rasă, etnie, categorie social (persoanele cu handicap sunt una dintre cele mai discriminate categorii sociale), etc. " indirectă, când tratamentul defavorabil este îndreptat împotriva unui grup de persoane de un anumit sex, etnie, rasă, categorie socială, etc.

Discriminarea pe criteriul de sex

Orice diferențiere, excludere sau restricție bazată pe sex, care are ca efect sau scop împiedicarea sau anularea recunoașterii, beneficiului sau exercitării de către femei, indiferent de statutul lor matrimonial, pe baza egalității dintre bărbați și femei, a drepturilor omului și libertăților fundamentale, în domeniile politic, economic, social, cultural, civil sau în orice alt domeniu.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Discriminarea directă

Conform Directivei Consiliului 2002/73/EC, discriminarea directă apare atunci când o persoană este tratată mai puțin favorabil decât o altă persoană este, a fost sau ar fi tratată într-o situație comparabilă, pe temeiul apartenenței sale la un anumit sex.

Orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV sau apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea sau înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale ori a drepturilor recunoscute prin lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Discriminare indirectă

Conform Directivei Consiliului 2002/73/EC, discriminarea indirectă apare atunci când o prevedere, criteriu sau o practică aparent neutră ar pune persoanele de un anumit sex într-o situație dezavantajoasă în comparație cu o persoană de un alt sex, cu excepția cazului în care acea prevedere, criteriu sau practică sunt justificate în mod obiectiv de un scop legitim, iar posibilitățile de atingere a acestuia sunt adecvate și necesare.

Prin discriminare indirectă se înțelege situația în care o dispoziție, un criteriu sau o practică, în apartenență neutră, ar dezavantaja în special persoanele de un anumit sex, în raport cu persoanele de alt sex, cu excepția cazului în care această dispoziție, acest criteriu sau această practică este justificată obiectiv de un scop legitim, iar mijloacele de atingere ale acestui scop sunt corespunzătoare și necesare.

Maternitatea nu poate constitui un motiv de discriminare. Aspectul cel mai important care trebuie subliniat de la bun început în legătură cu maternitatea este că aceasta nu poate constitui motiv de discriminare pentru femei. Legea 340 /2006 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați stabilește faptul că este interzis să i se solicite unei candidate, în vederea angajării, să prezinte un test de graviditate și să semneze un angajament că nu va rămâne însărcinată sau că nu va naște pe durata de valabilitate a contractului individual de muncă.

Discriminarea pozitivă

Acțiunile pozitive au drept scop promovarea principiului tratamentului egal pentru o categorie de femei sau bărbați, care la un moment dat este într-o poziție dezavantajoasă în comparație cu majoritatea. Ele sunt inițiate pentru a oferi

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

categoriei defavorizate o serie de avantaje cu scopul stabilirii unor șanse reale în accesul la anumite drepturi. Baza legală a definirii și a adoptării unor măsuri de discriminare pozitivă este Convenția asupra eliminării tuturor formelor de discriminare față de femei.

Hărțuirea și hărțuirea sexuală

Sunt forme de discriminare bazată pe sex. Hărțuirea sexuală este un comportament nedorit, de natură sexuală, care afectează demnitatea femeilor sau bărbaților. Acest comportament nedorit poate fi de natură fizică, verbală sau non-verbală: cererea unor favoruri sexuale, formularea unor observații indecente, comiterea unor gesturi, acțiuni și presiuni supărătoare pentru persoana cărora se adresează. Hărțuirea sexuală apare, cel mai adesea, la locul de muncă și este considerată uneori ca fiind un comportament normal, din cauza perpetuării unor stereotipuri sexuale tradiționale.

Formele hărțuirii sexuale .

Potrivit legii, pentru ca un anumit comportament să fie calificat drept hărțuire sexuală, trebuie să îndeplinească mai multe condiții cumulative: să fie în legătură cu sexul;

- să fie refuzat de persoana vizată;
- să reprezinte motivația pentru o decizie care afectează persoana hărțuită.

Ce obligații are angajatorul privind prevenirea hărțuirii și a hărțuirii sexuale la locul de muncă ?

Legea nr. 340 /2006 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați prevede și câteva obligații pentru angajator, în vederea prevenirii și eliminării oricăror comportamente, definite drept hărțuire și hărțuire sexuală.:

- să prevadă în regulamentele de ordine interioară ale unităților sancțiuni disciplinare, în condițiile prevăzute de lege, pentru angajații care încalcă demnitatea personală a altor angajați, comițând acțiuni de discriminare;
- să asigure informarea tuturor angajaților cu privire la interzicerea hărțuirii sexuale la locul de muncă;
- să aplice imediat după sesizarea sancțiunilor disciplinare împotriva oricărei manifestări de hărțuire la locul de muncă

Combaterea discriminării la locul de muncă

Discriminarea, ca formă de marginalizare de orice fel și în orice situație este, din păcate, un fenomen încă prezent în societatea democratică, fiind atât de obișnuit încât e considerat normal de către foarte mulți români.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Este ilegală discriminarea persoanelor pe criterii de sex, vârstă, dizabilitate, origine etnică sau rasială, religie, convingeri sau orientare sexuală.

Un interes special este acordat discriminării la locul de muncă a femeilor, minorităților sexual și persoanelor cu handicap.

În ceea ce privește discriminarea femeilor, în toate țările lumii (în special cele ale lumii a treia) acestea sunt, în general, implicate în activități profesionale mai puțin calificate și, deci, mai slab remunerate. În cercetările de specialitate se deosebesc două forme principale de discriminare a femeii în domeniul muncii: "discriminare la salarizare, când pentru prestarea unei munci similare din punct de vedere cantitativ și calitativ, femeile primesc o remunerare diferențiată" segregarea profesională, când femeile au un acces mai limitat la anumite profesii (de regulă, mai prestigioase și mai bine plătite).

Motivele principale ale discriminării femeilor sunt:

- Atitudinile preconcepute ale ofertantului locului de muncă față de angajarea femeilor pe care le consideră forță de muncă inferioară.
- Preferința angajatorului, care este, de regulă, bărbat, pentru lucrători de sex masculin din considerente de socializare sau solidaritate bărbătească, dorind să lucreze mai mult cu un colectiv de bărbați, decât cu un grup de femei sau crezând că un conducător barbat este mai eficient;
- Previziunile angajatorului referitoare la productivitatea probabilă a candidatului femeie, întrucât prestația acesteia poate fi întreruptă de căsătorie, nașterea și îngrijirea copiilor. De aceea ofertantul acordă prioritate unui solicitant de sex masculin sau, în cazul când angajează totuși o femeie, aceasta este plătită mai puțin.

Persoanele cu handicap, una dintre cele mai discriminate categorii sociale.

Dacă în majoritatea țărilor Uniunii Europene persoanele cu handicap dispun de anumite facilități atât în societate cât și la locul de muncă, în țara noastră rar se întâmplă acest lucru, pentru că de obicei persoanele care au un anumit handicap nu au un loc de muncă.

Articolul 50 din Constituția României prevede: „Persoanele cu handicap se bucură de protecție specială. Statul asigură realizarea unei politici naționale de egalitate a șanselor, de prevenire și tratament ale handicapului, în vederea participării efective a persoanelor cu handicap în viața comunității, respectând drepturile și îndatoririle ce revin părinților și tutorilor.” Autoritatea Națională pentru Persoanele cu Handicap (ANPH) a elaborat Strategia Națională 2006 -2013 privind protecția, integrarea și incluziunea socială a persoanelor cu handicap din România. Scopul acestei strategii este asigurarea exercitării totale a drepturilor și libertăților fundamentale ale persoanelor cu handicap în vederea creșterii calității vieții acestora.

Măsuri potențiale:

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

Strategia propune ca modalități de creștere a gradului de ocupare a forței de muncă în rândul persoanelor cu handicap, următoarele căi de acțiune: " Asigurarea pregătirii școlare a persoanei cu handicap, indiferent de locul în care aceasta se afla, inclusiv prin profesori itineranți;

Accentuarea importanței evaluării abilităților și, mai ales, a abilităților socio-profesionale;

Realizarea, diversificarea și susținerea financiară a programelor privind reabilitarea profesională a persoanelor cu handicap;

Asigurarea pregătirii pentru ocupații necesare în domeniul handicapului și pentru introducerea de noi ocupații în Clasificarea Ocupațiilor din România.

Să prevadă în regulamentele de ordine interioară ale unităților sancțiuni disciplinare, în condițiile prevăzute de lege, pentru angajații care încalcă demnitatea personală a altor angajați, comițând acțiuni de discriminare;

Să asigure informarea tuturor angajaților cu privire la interzicerea hărțuirii sexuale la locul de muncă;

Să aplice imediat după sesizarea sancțiunilor disciplinare împotriva oricărei manifestări de hărțuire la locul de muncă.

Angajatorii se pot implica în crearea de condiții speciale pentru persoanele cu handicap prin:

- Proiectarea și adaptarea locurilor de muncă în așa fel încât acestea să devină accesibile persoanelor cu handicap;
- Adaptarea condițiilor de utilizare a mașinilor și utilajelor de către persoanele cu handicap
- Susținerea logistică și financiară a angajatorilor în vederea realizării amenajărilor /adaptărilor în funcție de nevoile individuale ale persoanei cu handicap angajate;

În ceea ce privește nediscriminarea femeilor,

- Implicarea în activități profesionale calificate, pe principiul egalității de șansa la muncă egală
- Egalitate la salarizare - pentru prestarea unei munci similare din punct de vedere cantitativ și calitativ
- Acces ne-limitat la anumite profesii (de regulă, mai prestigioase și mai bine plătite).

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

VIII. ANEXE

Anexa STRUCTURĂ PLAN DE AFACERI

Date generale de identificare

1. Numele firmei:
2. Activitatea principală a societății și codul CAEN al activității principale (de bifat din listă derulantă cu toate CAEN rev. 2 eligibile):
3. Persoană de contact:
4. Adresa:
5. Telefon:
6. E-mail:
7. Asociați sau acționari:

Numele și prenumele	Domiciliu	Pondere în capital social

8.1. Locuri de muncă create în perioada de implementare a planului de afaceri prezentat (minimum 2):

8.2. Locuri de muncă create pentru persoane din grupuri vulnerabile în conformitate cu prevederile HG 799/2014: ...

Documente necesare pentru încărcare în sistemul electronic: carte de identitate pentru toți asociații/acționarii, documente care probează eligibilitatea persoanei/persoanelor fizice (conform ghid condiții specifice) !!!

DESCRIEREA AFACERII ȘI A STRATEGIEI DE IMPLEMENTARE A PLANULUI DE AFACERI

- 2.1. Vă rugăm să prezentați succint care este viziunea dumneavoastră asupra afacerii.
- 2.2. Cum a apărut ideea dumneavoastră afacere? *Scurtă descriere a ideii de afacere. De la ce a pornit ideea de afacere, dacă există un studiu relevant pe baza căruia s-a inițiat acest tip de afacere, etc.*
- 2.3. Care sunt obiective strategice ale firmei dumneavoastră pentru următorii 3 ani?
- 2.4. Care sunt principalele activități de realizat în vederea implementării planului de afaceri? *Vă rugăm să menționați și duratele estimate pentru implementarea acestora.*
- 2.5. Ce activități principale vor genera profitul firmei și care sunt vectorii principali

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

pentru dezvoltare? *Vă rugăm să prezentați dacă și cum este rentabilă afacerea propusă.*

2.6. Care sunt principalele riscuri asociate cu implementarea planului de afaceri/derularea afacerii? (riscuri de piață, legislative, etc.)

2.7. Vă rugăm să descrieți modul în care implementarea planului de afaceri va conduce la:

2.7.1. Promovarea dezvoltării durabile: dezvoltarea durabilă prin dezvoltarea unor produse, tehnologii/servicii care contribuie la aplicarea principiilor dezvoltării durabile de către întreprinderile finanțate....

2.7.2. Promovarea sprijinirii tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficiență din punctul de vedere al utilizării resurselor: ...

2.7.3. Promovarea inovării sociale: ...

2.7.4. Măsuri ce vor promova concret utilizarea/calitatea TIC în procesul de producție/furnizare bunuri, prestare servicii și/sau execuție lucrări....

2.7.5. Măsuri ce vor promova egalitatea de șanse în întreprinderile înființate

ANALIZA SWOT A AFACERII

3.1. Punctele forte asociate afacerii

3.2. Punctele slabe asociate afacerii

3.3. Oportunitățile identificate

3.4. Amenințările identificate

SCHEMA ORGANIZATORICĂ ȘI POLITICA DE RESURSE UMANE

4.1. Sistemul organizatoric

Vă rugăm să prezentați succint structura organizatorică a firmei, făcând referire la:

- posturile ce urmează a fi create: denumire, obiective generale ale posturilor, sarcini principale;

- relațiile organizatorice dintre posturi: de subordonare, funcționale, etc.;

- alte informații relevante din perspectiva organizării forței de muncă.

Vă rugăm să evidențiați felul în care cunoștințele/specializările/experiența fiecăruia dintre persoanele cheie (asociați, manageri și/sau salariați) din cadrul firmei vor influența în mod pozitiv evoluția firmei.

4.2. Politica de resurse umane

- Cum se vor realiza procesele de recrutare, selecție și integrare a personalului?

- Cum se va realiza monitorizarea/controlul personalului în activitatea derulată?

- Care vor fi caracteristicile principale ale sistemului de motivare din cadrul firmei?

- Care va fi modul de salarizare al personalului (descrieți modul de salarizare/plată, respectiv alte detalii relevante cu privire la salarizare)?

- Care va fi modul în care personalul va fi ajutat în dezvoltarea sa profesională (acțiuni

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

de formare, coaching, etc.)?

- Care sunt acțiunile realizate în planul managementului resurselor umane care contribuie la respectarea principiilor egalității de șanse și nediscriminării?

DESCRIEREA AFACERII (A PRINCIPALELOR PRODUSE/SERVICII CARE FAC OBIECTUL PRINCIPAL DE ACTIVITATE)

5.1. Descrierea ideii de afaceri: *Descrieti modalitatea în care afacerea dumneavoastră va funcționa: procese, metode de producție sau prestare a serviciilor, echipamente, furnizori, termene și modalități de plată, stocuri de mărfuri, autorizații, licențe, brevete, spații necesare.*

5.2. Descrierea exactă a produsului/serviciului oferit:

- *în cazul produselor finite: prezentați pe scurt o descriere fizică, caracteristici tehnice, performanțe, utilități, căror nevoi răspund, etc.*
- *în cazul serviciilor: descrieți trăsăturile caracteristice ale acestora, în așa fel încât să se înțeleagă la ce servesc serviciile prestate de dvs.*

5.3. Prezentați și argumentați principalele avantaje ale noilor produse/servicii în raport cu concurența (de exemplu: preț, calitate, caracteristici noi, servicii post-vânzare)

ANALIZA PIEȚEI DE DESFACERE ȘI A CONCURENȚEI

6.1. Definiți piața dumneavoastră: *prezentați caracteristicile specifice ale segmentului dumneavoastră de piață, căror nevoi se adresează.*

6.2. Identificați principalii competitori care activează pe piața vizată.

Vă rugăm să prezentați: denumirea lor, cifra de afaceri pe ultimul an fiscal, suprapunerea ofertei acestor companii cu oferta firmei dumneavoastră.

6.3. Localizarea pieței dumneavoastră: *se va preciza amplasarea pieței – locală, regională, națională, internațională – și mărimea acesteia (din perspectiva valorii în unități monetare și a numărului estimat de clienți potențiali).*

6.4. Clienți potențiali: *Vă rugăm să prezentați un profil al clientului potențial pentru firma dumneavoastră. Care va fi tipul clienților dumneavoastră? (individuali, comercianți, cu ridicată, cu amănuntul, societăți comerciale, agricultori etc.) Care este structura acestora (% pe fiecare grupă)?*

STRATEGIA DE MARKETING

7.1. Politica produsului: *Descrieți modul de prezentare a produsului/serviciului, forme de prezentare din punct de vedere al greutății/dimensiunilor, ambalaje, tip de garanții și servicii prestate, dacă aveți un singur produs/serviciu sau mai multe tipuri de*

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

produse/servicii etc.

7.2. Politica de prețuri: *Precizați modul în care se va stabili prețul produsului/serviciului, dacă și când veți oferi reduceri de prețuri, cum vă situați față de concurenți, justificați.*

7.3. Politica de distribuție: *Menționați care sunt canalele dumneavoastră de distribuție – vânzări directe, cu ridicata, intermediari, prin agenți, la comandă, etc. Se vor prezenta structura pe tipuri de canale de distribuție și se vor cuantifica costurile aferente. În plus, precizați care sunt modalitățile dumneavoastră de vânzare a produselor/serviciilor: cu ridicata, cu amănuntul, prin magazine proprii, rețea de magazine specializate, la domiciliul clientului, dacă veți angaja vânzători sau veți folosi comercianți independenți, dacă veți face export, etc.).*

7.4. Politica de promovare: *Prezentați metodele de promovare ce se vor utiliza (de exemplu: publicitate, lansare oficială, pliante, broșuri, plata în rate). Descrieți care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor, estimați costurile anuale de promovare și prezentați ipotezele care au stat la baza estimărilor.*

PROIECȚII FINANCIARE PRIVIND AFACEREA

Proiecțiile financiare se vor completa în format Excel.

8.1. Plan general de finanțare a ideii de afaceri

Categorie de cheltuieli	Sursa de finanțare		
	Subvenție minimis	Contribuție proprie	Total
Cheltuieli eligibile conform GSCS, din care:			
- Cheltuieli cu resursa umană internă			
- Cheltuieli cu active fixe corporale			
- Alte tipuri de costuri			
Cheltuieli neeligibile			
TOTAL PROIECT			

8.2. Bugetul proiectului

Se vor încărca linie cu linie cheltuielile solicitate spre finanțare în format EXCEL, conform încadrării lor în nomenclatorul cheltuielilor POCU și conform GCS România – Start up Plus.

Se va prezenta descrierea relevanței fiecărei cheltuieli în raport cu domeniul de

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

activitate.

8.3. Cashflow

Nr. crt.	Explicații	ANUL I	ANUL II	ANUL III	ANUL IV
I	Sold inițial disponibil (casă și bancă)				
A	Intrări de lichidități (1+2+3+4)				
1	din vânzări				
2	din credite primite				
3	alte intrări de numerar (aport propriu, etc.)				
4	Subvenție schema de minimis				
	Total disponibil (I+A)				
B	Cheltuieli				
1	Cheltuieli pentru investiții				
2	Cheltuieli cu materii prime și materiale consumabile aferente activității desfășurate				
3	Salarii (inclusiv contribuțiile aferente)				
4	Chirii				
5	Utilități				
6	Costuri funcționare birou				
7	Cheltuieli de marketing				
8	Reparații/Întreținere				
9	Servicii cu terții (contabilitate, expertiza juridică, etc)				
10	Alte cheltuieli				
C	Credite (1+2)				
1	rambursări rate de credit				

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

	scadente				
2	dobânzi și comisioane				
D	Plăți/încasări pentru impozite și taxe (1-2+3)				
1	Plăți TVA				
2	Rambursări TVA				
3	Impozit pe profit/cifra de afaceri				
E	Dividende				
F	Total utilizări numerar (B+C+D+E)				
G	Flux net de lichidități (A-F)				
II	Sold final disponibil (I+G)				

Prezentați ipotezele de lucru pe care s-a bazat realizarea cashflow-ului.

Exercițiu: TESTUL ANTREPRENORULUI

Testează-ți coeficientul de antreprenoriat!

Adaptat din *Start Your Own Business, Sixth Edition: The Only Startup Book You'll Ever Need*, scrisă de Inc The Staff of Entrepreneur Media; testul a fost inițial dezvoltat de Northwestern Mutual Life insurance.

Înainte de a completa acest test, amintește-ți: chiar dacă ai un coeficient mare de antreprenoriat, nu înseamnă automat că afacerea ta o să aibă succes, ci că ai calitățile/abilitățile de a avea succes într-o afacere pentru care trebuie să lucrezi mult să o dezvolti.

Nu te gândi prea mult când răspunzi la întrebări. Alege primul răspuns care îți trece prin minte când te gândești la tine. Începe testul!

Răspunde la următoarele întrebări cu "DA" sau "NU" și adună-ți scorul, așa cum îți este indicat în secțiunea de la finalul testului, pentru a afla care este coeficientul de antreprenoriat.

DA NU

1. Ești unul dintre elevii de top din școala ta ?
2. Ți se face plăcere să participi în activități de grup, precum cluburi sau sporturi de echipă?

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- ___ 3. Preferi să stai singur?
- ___ 4. Ai candidat pentru consiliul elevilor sau ai inițiat mici inițiative de afaceri, precum un stand de limonadă, un ziar al clasei/familiei sau o vânzare de felicitări?
- ___ 5. Ești încăpățânat?
- ___ 6. Ești precaut?
- ___ 7. Ești îndrăzneț sau aventuros?
- ___ 8. Contează mult părerea celorlalți pentru tine?
- ___ 9. Ai începe propria ta afacere doar ca să scapi de rutina ta zilnică?
- ___ 10. Chiar dacă îți place să lucrezi, ai fi dispus să lucrezi peste noapte?
- ___ 11. Ești dispus să lucrezi indiferent de mult, chiar dacă nu ai dormit deloc sau foarte puțin, pentru a finaliza un proiect?
- ___ 12. După ce finalizezi cu succes un proiect, începi altul chiar după?
- ___ 13. Ești dispus să îți folosești banii economisiți ca să începi o afacere?
- ___ 14. Ai fi dispus să împrumuți bani de la altcineva?
- ___ 15. Dacă afacerea ta ar eșua, ai iniția imediat una nouă?
- ___ 16. Sau ai începe să îți cauți un loc de muncă cu un salariu regulat?
- ___ 17. Crezi că este riscant să fii antreprenor?
- ___ 18. Îți notezi obiectivele tale pe termen scurt sau pe termen lung?
- ___ 19. Crezi că ai abilitatea de a-ți gestiona bine banii?
- ___ 20. Te plictisești repede?
- ___ 21. Ești optimist?

Cum să îți calculezi scorul:

1. Dacă da, scade 4 puncte; dacă nu, adună 4.
2. Dacă da, scade 1 punct; dacă nu, adună 1.
3. Dacă da, adună 1 punct; dacă nu, scade 1.
4. Dacă da, adună 2 puncte; dacă nu, scade 2.
5. Dacă da, adună 1 punct; dacă nu, scade 1.
6. Dacă da, scade 4 puncte; dacă nu, adună 4.
7. Dacă da, adună 4 puncte; dacă nu, nu ai niciun punct.
8. Dacă da, scade 1 punct; dacă nu, adună 1.
9. Dacă da, adună 2 puncte; dacă nu, scade 2.
10. Dacă da, adună 2 puncte; dacă nu, scade 6.
11. Dacă da, adună 4 puncte; dacă nu, nu ai niciun punct.
12. Dacă da, adună 2 puncte; dacă nu, scade 2.
13. Dacă da, adună 2 puncte; dacă nu, scade 2.
14. Dacă da, adună 2 puncte; dacă nu, scade 2.
15. Dacă da, adună 4 puncte; dacă nu, scade 4.
16. Dacă da, scade 1 punct; dacă nu, nu ai niciun punct.
17. Dacă da, scade 2 puncte; dacă nu, adună 2.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

18. Dacă da, adună 1 punct; dacă nu, scade 1.
19. Dacă da, adună 2 puncte; dacă nu, scade 2.
20. Dacă da, adună 2 puncte; dacă nu, scade 2.
21. Dacă 2, adună 2 puncte; dacă nu, scade 2.

Rezultatele testului

- Un scor de 35 de puncte sau mai mult: Totul merge bine pentru tine. Ai potențialul de a obține un succes antreprenorial spectaculos.
- Un scor între 15 și 34: Background-ul tău, abilitățile și talentul îți oferă șanse excelente pentru a avea succes în afacerea ta. Ar trebui să ajungi departe.
- Un scor între 0 și 14: Ai un început bun în abilitatea și/sau experiența de a conduce o afacere și ar trebui să ai succes în a-ți creea una, dacă înveți modalitățile necesare pentru a o conduce.
- Un scor între -15 to -1: Ai putea să reușești dacă te-ai aventura pe cont propriu, dar s-ar putea să ai nevoie să lucrezi suplimentar pentru a compensa cu lipsa de avantaje și abilități ce oferă antreprenorilor un avantaj când își încep afacerea.
- Un scor între -16 to -43: Probabil ai alte talente decât acesta. Ar trebui să te gândești dacă ceea ce vrei cu adevărat să faci este să îți construiești o afacere, pentru că s-ar putea să îți dai seama ca înoți împotriva curentului. Să lucrezi într-o companie sau pentru altcineva, dezvoltându-ți o carieră într-o profesie sau să obții expertiza într-un domeniu tehnic ar fi de departe mai potrivit pentru tine și ți-ar permite să te bucuri de un stil de viață mai potrivit pentru abilitățile și interesele tale.

Interpretare:

Dacă scorul tău este mare, nu înseamnă neapărat că o să ai succes în afacerea ta, ci că ai calitățile necesare pentru a avea succes în afacerea înțiată de tine. Dacă scorul tău este mic, nu înseamnă că nu o să reușești. Sunt și alți factori ce trebuie luați în considerare înainte de a face acest pas.

Alte informații despre contextul întrebărilor din testul tău:

- Antreprenorii de succes nu sunt, de obicei, elevi de top / silitori în școală.
- Antreprenorii nu sunt în mod special entuziaști să participe în activități de grup.
- Studiile despre antreprenori arată că, tineri fiind, aceștia preferă mai des să fie singuri.
- De obicei, antreprenorii pot fi identificați devreme. Încăpățânarea la copii pare să se transforme în determinarea de a face lucrurile într-un mod propriu – o particularitate a antreprenorilor de succes.

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- Precauția poate să implice și lipsa de determinare de a-ți asuma riscuri, un handicap pentru cei ce se îmbarcă într-o situație neîntâlnită anterior.
- De multe ori, antreprenorii au încrederea de a urma căi diferite decât cele pe care sunt îndrumați de alte opinii.
- De multe ori, decizia unui antreprenor de a iniția o afacere este declanșată de plictiseala față de rutina sa zilnică.
- În general, antreprenorii sunt așa de încântați de munca lor, încât trec non-stop de la un proiect la altul.
- Antreprenorii de succes sunt dispuși să își folosească economiile personale pentru a-și finanța un proiect.
- Mulți antreprenori au obiceiul de a-și nota obiectivele.
- Abilitatea de a gestiona bani este esențială pentru antreprenorii de succes.
- Antreprenorii se plictisesc repede.
- Optimismul poate să întărească dorința de a fi de succes și de a încerca lucruri noi, fără teamă.

TEST DE EVALUARE ÎNIȚIALĂ

I. Alegeți varianta corectă:

1. C.V. nu cuprinde:

- a) informații referitoare la locul de muncă actual;
- b) date referitoare la modalitatea de descoperire a postului vacant;
- c) ordinea invers cronologică a studiilor efectuate;

2. Cum este definită persoana care întreprinde o afacere:

- a) antreprenor,
- b) manager

3. Antreprenorul

- a) folosește resursele proprii,
- b) se folosește de resursele externe pentru dezvoltarea sau după caz de redresarea activității unei firme
- c) își asumă riscuri mari inclusiv acela de a-și pierde averea agonisită

4. Managerul

- a) se folosește de resursele proprii pentru inițierea sau dezvoltarea activității unei firme,
- b) își asumă riscuri mai mici decât întreprinzătorul,

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

c) este un angajat al antreprenorului,

II. Citiți cu atenție următorul text:

Caracterul sistemic al economiei naționale se poate observa cel mai ușor analizând interdependențele dintre toate ramurile de activitate. Indiferent la ce ramură de activitate am face referire, realizăm că în cadrul acesteia activează forța de muncă, ce apare ca un rezultat al învățământului, sănătății etc. Fiecare ramură de activitate consumă energie, materii prime, materiale etc. care sunt oferite la rândul lor de alte ramuri de activitate.

Subliniați 5 termeni economici din textul dat.

III. Raspuneti scurt la urmatoarele intrebari

1. Ce activități desfășoară un manager în cadrul unei firme?
2. Ce semnifică cariera (unei persoane)?
3. Dați un exemplu de om de afaceri de succes și domeniul în care a reușit
4. Precizați care sunt resursele necesare pentru obținerea unui produs

II. Stabiliți asocierile dintre următoarele elemente din cele două coloane: 2 puncte

Coloana A	Coloana B
1. întreprinzător 2. spirit antreprenorial 3. manager 4. funcții, ocupații profesii	a) cariera b) initiator, inovator, își asumă riscuri c) planificare, organizare, influențare, control, d) stare care determină un individ să-și asume riscurile inițierii unei activități.

TEST DE EVALUARE – Resursele afacerii

TEST DE VERIFICARE

Încercuiți răspunsurile corecte

1. Nu constituie o caracteristică a capitalului circulant:
 - a) Participarea la mai multe cicluri de producție;
 - b) Consumul total sau transformarea profundă într-un proces de producție;
 - c) Înlocuirea după fiecare ciclu de producție;
2. Nu pot constitui garanții:
 - a) mașini;
 - b) terenuri;
 - c) credite;
3. Creditul comercial presupune:

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

Apel: POCU/633/6/14/Creșterea participării la programe de învățare la locul de muncă a elevilor și ucenicilor din învățământul secundar și terțiar non-universitar, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI
Titlul proiectului: **PROFESIONISTII DE MAINE - POCU/633/6/14/130904**

- a) achiziții de echipamente;
- b) achiziționarea de imobile ,
- c) achiziționarea de bunuri/materii prime/materiale de la furnizori;
- 4. Resursele subsolului fac parte din factorul de producție:
 - a) Munca;
 - b) Natura;
 - c) Capitalul;
- 5. Fondurile utilizate pentru achitarea notelor de plată sau finanțarea vânzărilor pe credit fac parte din:
 - a) Capital fix;
 - b) Capital circulant/de lucru;
 - c) Capital universal
- 6. Compartimentele operative:
 - a) pregătesc decizii pentru consiliul de administrație;
 - b) realizează produse;
 - c) dispun sarcini și termene de realizare a acestora;
- 7. Fișa postului nu cuprinde:
 - a) obligații profesionale;
 - b) salariul
 - c) ordinea invers cronologică a studiilor efectuate;
- 8. Identificați cel puțin trei activități de bază ale resurselor umane.
- 9. Argumentați, pe baza cunoștințelor de specialitate, locul și rolul resurselor umane în desfășurarea unei activități economice.