



Finanțat de
Uniunea Europeană



CURS

ANTREPRENOR IN ECONOMIA SOCIALA

Titlul proiectului: PROGRESSIO RURAL- AL DOILEA PROIECT IN SPRIJINUL ECONOMIEI SOCIALE

SMIS: 316649



Finanțat de
Uniunea Europeană



CAP. 2 MANAGEMENTUL ANTREPRENORIAL

2.1. Antreprenoriatul

Factorii care generează apariția, dezvoltarea și succesul inițiativelor antreprenoriale sunt:

- ☐ Independența;
- ☐ obținerea unui profit, a unui câștig corespunzător efortului depus;
- ☐ nevoia asiduă de a pune în practică o idee, adesea o „obsesie”, de a crea și experimenta;
- ☐ Inovarea;



Finanțat de
Uniunea Europeană



2.2. Întreprinzătorul

Orice persoană având idei în legătură cu modul în care se poate face „ceva” mai bine într-un domeniu oarecare și care este dispusă să desfășoare o activitate dificilă și să-și asume riscul, este un potențial întreprinzător. Ideea se poate referi la un produs, serviciu, procedeu, piață, tehnologie avansată, întrucât spiritul antreprenorial există în toate domeniile de activitate.



Caracteristicile întreprinzătorilor

- independența extrem de mult dorită de întreprinzător este, poate, cea mai de preț trăsătură de caracter a acestora;
- încrederea în ei înșiși, întreprinzătorii fiind de cele mai multe ori siguri pe ei și încrezători în viitorul afacerii create;
- perseverența – întreprinzătorii sunt convinși, de regulă, că succesul nu va veni imediat, că trebuie să depună efort îndelungat pentru a ajunge la țelurile propuse, că trebuie chiar să „lupte” cu timpul.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- întreprinzătorul este un oportunist, care știe să identifice ocaziile pentru afaceri și să organizeze resursele într-un alt mod decât înainte. El este în căutarea oportunităților și a noutăților care pot răspunde mai bine nevoilor și cerințelor și se aventurează pe piețe noi.
- întreprinzătorul este un coordonator, combinator de resurse: el este capabil să reunească resursele și să le organizeze pentru a dezvolta și comercializa inovația. Adesea, organizația din care face parte este un obstacol în procesul de inovare și de aceea el trebuie să se asocieze uneori cu alte persoane.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- întreprinzătorul este un „jucător” care iubește și chiar creează provocările. Crearea unei firme sau comercializarea unei inovații prezintă un risc ridicat dacă tânărul întreprinzător nu cunoaște foarte bine piața.
- întreprinzătorul este puternic motivat să reușească, provocarea fiind de fapt unul dintre obiectivele întreprinzătorului, iar succesul marcat prin profit este cea mai bună dovadă a unor decizii corecte luate pentru a învinge obstacolele. În afara profitului, întreprinzătorul are, de obicei, și alte obiective și motive pentru lansarea într-o afacere sau pentru realizarea unei inovații.



2.3. Procesul antreprenorial

Procesul antreprenorial cuprinde **cinci faze** distincte:

1. **identificarea și evaluarea oportunităților** – poate fi realizată intuitiv sau de manieră „științifică”, cercetând tipurile cunoscute de oportunități care sunt accesibile întreprinzătorului care se lansează într-un proces antreprenorial;
2. **obținerea resurselor necesare** – se realizează prin combinarea resurselor obținute din surse proprii, atrase și împrumutate, ținând cont de costurile fiecărei surse;
3. **elaborarea planului de afaceri**, unul dintre cele mai des întrebuințate instrumente antreprenorial-manageriale;
4. **înființarea firmei**;
5. **asigurarea managementului eficient și eficace** al firmei înființate.



2.4. Oportunitatea economică

Sursele de oportunități economice pot fi de natură:

- **comercială** – reprezentate de cerere deschisă sau latentă pentru anumite produse sau servicii;
- **științifică** – constând în descoperirea de noi legi, principii, metodologii, aplicabile în realizarea de produse și servicii noi și modernizate;
- **tehnică** – reprezentate de noi echipamente, tehnologii, materii prime, care pot servi ca bază pentru o nouă afacere sau pentru diversificare, modernizarea, specializarea unei firme;
- **juridică** – constând în apariția de noi legi, ordonanțe, hotărâri de guvern sau modificarea celor existente, cu consecințe semnificative asupra inițierii, derulării și profitabilității activităților economice;



2.4. Oportunitatea economică

- **fiscală** – atunci când se schimbă felul, dimensiunea, modul de calcul al diferitelor taxe și impozite, modificând astfel motivațiile întreprinzătorului și condițiile de valorificare a capitalului;
- **bancară** – ca urmare a modificării semnificative a condițiilor de acordare a creditelor (mărimea și tipul creditului, durata de acordare, volumul garanțiilor, nivelul dobânzii);
- **informațională** – reprezentate de noi abordări și tehnologii informatice, care permit accesul mai rapid, mai ieftin și mai complet la informații importante pentru demararea și realizarea de acțiuni economice;
- **educațională** – manifestate de pregătirea prin școală, de persoane cu viziune, cunoștințe, abilități, aptitudini, deprinderi și comportamente favorizante activităților de tip antre-preneurial;
- **managerială** – reprezentate de noile abordări, metode, tehnici, know-how și cunoștințe ce facilitează identificarea și valorificarea oportunităților economice.



După ce a fost identificată oportunitatea economică, aceasta trebuie evaluată pentru a stabili dacă este posibil a fi transformată într-o afacere viabilă. Evaluarea oportunității presupune culegerea de informații despre produsul/serviciul pentru care există o cerere nesatisfăcută, cu scopul de a:

- **evalua piața potențială (dacă nu există piață, afacerea nu are sens);**
- **estima veniturile și cheltuielile (sau profitabilitatea afacerii);**
- **estima investițiile inițiale necesare.**



Finanțat de
Uniunea Europeană



În procesul de evaluare a pieței potențiale, întreprinzătorul trebuie să-și pună următoarele întrebări:

- Unde este piața întreprinderii?
- Produsul sau serviciul este destinat unui grup de o anumită vârstă?
- Care este mărimea și distribuția veniturilor populației?
- Vânzările pentru produsul sau serviciul dat sunt în creștere sau în declin?
- Câți concurenți sunt pe piață și ce pondere de piață au?
- Care este rata de creștere a cifrei de afaceri a concurenților?
- Care sunt aspectele tehnice ale produsului?, etc.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Dacă există o piață potențială pentru afacerea identificată, antreprenorul trece la următoarea etapă, care presupune **realizarea planului operațional de creare a afacerii**.

Se face o estimare a investiției inițiale (echipamente, materiale, etc) și o estimare a veniturilor și cheltuielilor pentru determinarea profitabilității afacerii.



Finanțat de
Uniunea Europeană



2.5. Managementul antreprenorial

Procesul de management îndeplinește cinci funcții:

- ☐ Previziune,
- ☐ Organizare,
- ☐ Coordonare,
- ☐ Antrenare,
- ☐ Evaluare-control.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Previziunea constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei și componentele sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor.

Previziunea răspunde la următoarele întrebări:

Ce trebuie și ce poate fi realizat în cadrul firmei? concomitent cu desemnarea resurselor necesare.

Rezultatele previziunii se împart în 3 mari categorii:

- **prognoze** – acoperă un orizont de minim 10 ani, au un caracter aproximativ;
- **planurile** – se referă la perioade cuprinse între o lună și 5 ani iar gradul de detaliere variază invers proporțional cu orizontul de timp;
- **programele** – se referă la o perioadă scurtă de timp: o săptămână, câteva zile, o zi, un schimb, o oră și sunt foarte detaliate.



Organizarea constă în ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor, precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării, în cât mai bune condiții, a obiectivelor previzionate. Funcția de organizare răspunde la întrebările: cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor firmei?

În cadrul organizării delimităm două subdiviziuni:

- Organizarea de ansamblu a firmei – constă în stabilirea structurii organizatorice și a sistemului informațional de management;
- Organizarea principalelor componente ale firmei.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- **Coordonarea** constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, pornind de la previziuni și de la sistemul organizatoric stabilite anterior.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- **Antrenarea** încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pornind de la factorii care îi motivează. Funcția de antrenare răspunde la următoarea întrebare: de ce personalul firmei participă la stabilirea și realizarea obiectivelor circumscrise acesteia?
- Fundamentul antrenării îl reprezintă motivarea, care rezidă în corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și a sarcinilor atribuite. Motivarea, în funcție de modul de condiționare a satisfacțiilor personalului, de rezultatele obținute, poate fi de două tipuri: pozitivă sau negativă.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- **Funcția de Evaluare-Control** se referă la ansamblul proceselor prin care performanțele firmei, ale subsistemelor și ale componentelor acestora sunt măsurate și comparate cu obiectivele stabilite, în vederea eliminării deficiențelor constatate și a integrării abaterilor pozitive. Această funcție răspunde la întrebarea: cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă?



Componentele structurii organizatorice sunt:

- **postul** – reprezintă ansamblul obiectivelor, al sarcinilor, al competențelor și al responsabilităților care, în mod regulat, revin spre exercitare unui salariat al firmei;
- **funcția** – reprezintă totalitatea posturilor care prezintă aceleași caracteristici principale;
- **ponderea ierarhică** – reprezintă numărul de salariați conduși de un manager în mod direct
- **compartimentul** – este ansamblul persoanelor care efectuează munci omogene și/sau complementare, de regulă pe același amplasament și care contribuie la realizarea acelorași obiective derivate și sunt subordonate nemijlocit aceluiași manager;
- **nivelul ierarhic** – este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică de proprietarul firmei sau de managerul general;
- **relațiile organizatorice formale** – reprezintă raporturile dintre celelalte subdiviziuni organizatorice, instituite prin reglementări organizatorice oficiale.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Structurile organizatorice pot avea mai multe forme:

- **structură ierarhică – predomină în cadrul IMM;**
- **structură funcțională;**
- **structură ierarhic funcțională.**



1. Structura ierarhică

Definiție:

- Structura ierarhică este una dintre cele mai tradiționale și utilizate forme de organizare, în special în întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri).
- Se caracterizează printr-o linie clară de autoritate, unde fiecare angajat este subordonat unei singure persoane, iar fluxul decizional este de sus în jos.

Caracteristici:

- ✓ Lanț clar de comandă și autoritate
- ✓ Niveluri ierarhice bine definite
- ✓ Control strict asupra deciziilor și execuției
- ✓ Proceduri bine stabilite

Avantaje:

- ✓ Claritate în responsabilități și raportare
- ✓ Control eficient asupra angajaților
- ✓ Decizii rapide în organizațiile mici

Dezavantaje:

- ✗ Birocrație crescută în organizațiile mari
- ✗ Posibilă lipsă de flexibilitate și inovare
- ✗ Flux decizional lent în structuri extinse

Exemplu de utilizare:

- IMM-uri unde managerul deține controlul centralizat
- Organizații cu operațiuni simple și clar definite



2. Structura funcțională

Definiție:

- Structura funcțională organizează activitățile unei companii pe departamente specializate, fiecare având propriile sarcini și obiective.
- Angajații sunt grupați pe baza competențelor și funcțiilor, cum ar fi: marketing, vânzări, producție, resurse umane, financiar etc.
- **Caracteristici:**
 - ✓ Departamente specializate pe domenii de activitate
 - ✓ Subordonare față de un manager funcțional
 - ✓ Expertiză crescută în fiecare departament

Avantaje:

- ✓ Creșterea eficienței datorită specializării
- ✓ Îmbunătățirea procesului decizional în fiecare departament
- ✓ Claritate în sarcini și responsabilități

Dezavantaje:

- ✗ Posibilă lipsă de comunicare între departamente
- ✗ Rigiditate în adaptarea la schimbări rapide
- ✗ Conflicte între departamente în cazul unor priorități diferite

Exemplu de utilizare:

- Firme cu activități complexe care necesită specializare pe domenii
- Companii de producție, instituții financiare, organizații guvernamentale



3. Structura ierarhic-funcțională

Definiție:

- Structura ierarhic-funcțională combină elemente din structura ierarhică și structura funcțională.
- Aceasta presupune existența unei ierarhii clare, dar și a unor departamente specializate.

• Caracteristici:

- ✓ Autoritate centralizată, dar cu departamente specializate
- ✓ Flux decizional de sus în jos, dar și consultare pe linii funcționale
- ✓ Managerii de nivel mediu coordonează activitățile specifice fiecărui domeniu

• Avantaje:

- ✓ Combinație echilibrată între control și specializare
- ✓ Îmbunătățirea eficienței operaționale
- ✓ Flexibilitate în luarea deciziilor în funcție de departamente

• Dezavantaje:

- ✗ Posibilă confuzie în raportare (angajații pot avea mai mulți superiori)
- ✗ Necesită o comunicare eficientă pentru a evita conflictele între departamente și nivelurile ierarhice
- ✗ Implementare dificilă în organizațiile mari

Exemplu de utilizare:

- Companii cu procese operaționale complexe care au nevoie de coordonare între diferite funcții
- Organizații mari care combină structura de conducere ierarhică cu departamente specializate



Finanțat de
Uniunea Europeană



Delegarea de atribuții

Din punct de vedere legal, delegarea consta in exercitarea temporara de catre salariat, prin dispozitia angajatorului, a unor lucrari sau sarcini corespunzatoare atributiilor de serviciu, in afara locului sau de munca .

Din punct de vedere managerial, delegarea inseamna impartasirea de proiecte cu membrii echipei tale prin oferirea acestora a posibilitatii de a finaliza aceste proiecte in mod eficient cu un minim de interventie. Ea reprezinta si una dintre cele mai cunoscute metode de gestionare eficienta a timpului, fiind totodata un instrument eficace de motivare si dezvoltare a angajatilor.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Delegarea nu înseamnă să dai subordonaților tăi activitățile grele pe care tu nu vrei să le faci sau să transferi activitățile tale de rutină care te plictisesc, în aceste cazuri ea având tocmai efectul de a-i demotiva pe cei vizati pentru delegarea activităților.

Delegarea este asadar procesul prin care se dă angajaților de la toate nivelurile atât autoritatea de a lua decizii cât și responsabilitatea pentru rezultatele obținute. Cel mai important aspect al delegării este că reprezintă un important factor.



Finanțat de
Uniunea Europeană



- Delegarea = Responsabilitate + Autoritate + Raspundere pentru rezultate

Delegarea de atributii si acordarea feedbackului sunt doua dintre cele mai importante instrumente care pot fi folosite in dezvoltarea angajatilor. Delegarea este actul prin care se transfera de la o persoana la alta noi sarcini sau roluri si autoritate asupra acestora. Chiar daca are loc un transfer de sarcini, managerilor le revine in continuare responsabilitatea generala pentru realizarea acestora.

Delegarea este esentiala pentru un leadership eficient, datorita faptului ca economiseste timp, ajuta la dezvoltarea oamenilor si este motivanta. Atunci cand nu este realizata in mod corespunzator, duce la frustrare, comunicare defectuoasa sau haos.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Înainte să delegăm, e nevoie să ne adresăm următoarele întrebări:

- noua sarcină, ajută la dezvoltarea colegului cărui îi voi delega?
- e motivantă?
- îmi eliberează programul astfel încât să pot prelua noi sarcini?



Finanțat de
Uniunea Europeană



Cand este necesara delegarea?

Atunci cand:

- Sarcinile tale ca antreprenor sunt prea multe multe si complexe, iar dead-line-ul nu-ti permite finalizarea acestora la timp;
- Sarcinile tale sunt de rutina, iar delegarea acestora iti ofera posibilitatea sa te concentrezi asupra problemelor strategice ale companiei;
- Doresti sa ridici nivelul de incredere si de implicare al membrilor echipei, pentru ca delegarea constituie un factor de maxima motivatie pentru cei carora li se distribuie sarcinile.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Atunci când te hotărăști să delegi anumite activități trebuie să ții cont dacă:

- Persoana careia intenționezi să-i delegi activitățile are capacitatea, pregătirea și experiența necesară îndeplinirii sarcinii, pentru că altfel, delegarea ar putea avea un efect negativ și anume demotivarea persoanei în cauză;
- Persoana dorește să se implice în acele activități.



Finanțat de
Uniunea Europeană



Etapele care trebuie parcurse în delegarea activităților:

- Explica în detaliu rezultatul dorit.
- Verifica dacă interlocutorul a înțeles care este rezultatul urmărit.
- Verifica care sunt resursele necesare pentru realizarea activităților și dacă persoana respectivă are acces la ele.
- Discuta eventualele constrângeri și situații neprevăzute care pot apărea.
- Fii deschis și spune-i când și cum poate să apeleze la tine în situația în care se află într-un impas.
- Monitorizează progresul, dar nu-l “dadaci”, lasă-l să se descurce singur.
- Evaluează rezultatul final și ofera credit pentru succesul obținut!



Finanțat de
Uniunea Europeană



MULTUMESC PENTRU ATENTIA ACORDATA!

Formator:
Craciunoiu Elena Alina
Bora Anca Maria