

SUPPORT CURS

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

CUPRINS

1. ANTREPRENORUL SI INITIEREA AFACERII. DEZVOLTARE DURABILA.....	2
1.1 INTREPRINZATORUL SI DECIZIA DE A DESCHIDE O AFACERE - MOTIVATIA.....	2
1.2 TEME ORIZONTALE. DEZVOLTARE DURABILA	7
1.3 INITIEREA UNEI AFACERI.....	10
1.4 FINANTAREA UNEI AFACERI	19
1.5 PLANUL DE AFACERI	25

2. MANAGEMENTUL AFACERII. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE.....	31
2.1 ORGANIZAREA ACTIVITATII	31
2.2 DEZVOLTAREA PRODUSELOR/SERVICIILOR AFACERII.....	32
2.4 NEGOCIEREA CONTRACTELOR.....	41
2.4 MANAGEMENTUL PERSONALULUI	42
2.6 SISTEMUL DE EVIDENTA FINANCIARA	52
2.8 STRATEGII DE DEZVOLTARE SI RISCURILE AFACERII	60
3. MARKETING. RELATII PUBLICE SI COMUNICARE.....	67
3.1 POLITICA DE PROMOVARE	67
3.2 STRATEGIA DE MARKETING.....	74

1. Antreprenorul si initierea afacerii. Dezvoltare durabila

1.1 Intreprinzatorul si decizia de a deschide o afacere - Motivatia

Conceptul de *antreprenor* a apărut în Franța în 1723. Termenul de antreprenor provine de la cuvântul francez „entrepreneur” și înseamnă o persoană care inițiază și execută o activitate pe cont propriu. În viziunea economistului francez Jean-Baptiste Say, antreprenor înseamnă „persoana care înființează o întreprindere, acționează ca intermediar între muncă și capital, transformând în timp resursele economice într-un profit mai mare, iar în rezultat culege roadele”.

Termenul are rădăcini și mai vechi. În Dreptul Roman, antreprenorul era o persoană care desfășoară o activitate comercială. În Evul Mediu, termenul a avut 3 semnificații: Persoanele care se ocupa cu comerțul exterior; Organizator de parade și spectacole; Responsabil de lucrări industriale – mai aproape de sensul termenul de „manager”.

Potrivit lui Fayolle (Franța), antreprenorul este un fenomen multidimensional, complex și echivoc cu multiple fațete: capitalist, inovator, oportunist, coordonator, creator, gestionar de resurse.

Dicționarul Merriam-Webster prezintă definiția unui antreprenor, ca fiind acea persoană care organizează, administrează și își asumă riscurile unei afaceri sau întreprinderi.

Economistul austriac Joseph Schumpeter atunci când definește antreprenoriatul pune accent pe inovare: produse noi, noi metode de producție, noi piețe și noi forme de organizare a activității. Bogăția este creată atunci când rezultatele inovării se transformă în cerere pe piață. Din acest punct de vedere, se poate defini rolul antreprenorului ca fiind acela de a combina input-urile/ intrările (resurse materiale, resurse umane, resurse financiare etc.) într-o manieră inovatoare pentru a genera valoare pentru client, cu speranța că această valoare va depăși costul factorilor de intrare, generând astfel bogăție.

Competenta antreprenorială. Manager vs Antreprenor

Activitatea antreprenorului este una independentă, desfășurată pe propriul risc, orientată spre obținerea sistematică a profitului ca urmare a utilizării bunurilor, vinderii mărfurilor, executării lucrărilor sau prestării serviciilor de către persoanele înregistrate oficial în aceasta calitate în modul stabilit de lege.

Antreprenorul este persoana care dezvoltă o afacere de antreprenoriat, asumându-și în acest sens anumite riscuri, cu scopul de a obține profit din activitatea pe care o desfășoară. Acesta cunoaște foarte bine mediul de afaceri, piața de desfacere, știe să se adapteze ușor schimbărilor ce au loc și în cele mai multe cazuri poate preveni situațiile-problemă.

Întreprinzătorul este coordonatorul unei activități, care de obicei îmbină resursele necesare pentru inițierea unei afaceri, angajează persoanele de care are nevoie, stabilește strategia și direcția de activitatea a companiei, cu scopul de a-și atinge obiectivele propuse.

Majoritatea antreprenorilor nu pot de sine stătător să-și dezvolte afacerea gândită. Ei au nevoie de angajați competenți și calificați, pe care să-i motiveze și să-i organizeze într-o mare echipă, echipă care va munci zilnic pentru a implementa ideea de afaceri a antreprenorului și pentru a obține rezultatele preconizate de către acesta.

Unul din motivele pentru care o parte din antreprenori rămân la un oarecare nivel de dezvoltare, este acela că ei încearcă din răsuputeri să controleze singuri întreg procesul de activitate, fără a delega responsabilități altor subalterni. Tot din acest motiv, afacerea rămâne la același nivel, nu se introduc inovații, nu se modifică asortimentul produselor sau serviciile prestate, numărul clienților treptat se reduce, iar în câțiva ani nu este exclus faptul ca întreprinderea să ajungă în prag de falimentare. De aici rezultă că nu este atât de important ca antreprenorul să posede aptitudini în toate domeniile, ci mai degrabă să-și creeze o echipă puternică, alături de care va munci, oferindu-le recomandări și idei pentru implementarea proiectului său în realitate.

Antreprenorul este:

- Persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare începerii ei;
- Persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri;
- Persoana care gestionează resursele necesare funcționării unei afaceri bazate pe inovație;
- Persoana fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor fapte și acte 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. (*Legea 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii*).
- O persoană activă, cu idei inovatoare, care posedă abilități și competențe deosebite de lider, deține sau obține resursele financiare de care are nevoie pentru înființarea unei întreprinderi, își asumă riscuri în această privință, formează o echipă puternică, pentru a dezvolta o afacere profitabilă și acționează în această direcție.
- Persoana care deține o idee de afaceri, formulează un plan de afaceri, își asumă riscuri și responsabilități pentru a-și atinge obiectivele, în scopul de a obține profit.
- Persoana fizică sau juridică care inițiază și desfășoară o activitate de antreprenoriat și se obligă conform unor clauze sau condiții contractuale să producă diferite bunuri sau să presteze servicii în beneficiul altor persoane sau companii, în schimbul unor mijloace bănești, asupra cărora se convine din timp.

- Persoana care în baza unei idei de afaceri, de sine stătător, sau fiind asociat cu alte persoane, înființează o întreprindere, produce bunuri materiale sau prestează servicii clienților, în condiții de concurență loială, cu scopul obținerii unui profit.

Profilul si aptitudinile unui antreprenor

Pentru a avea asigurat succesul, un antreprenor trebuie să aibă anumite aptitudini personale, cât și un profil profesional și moral adecvat.

Tipuri de întreprinzători

În dependență de caracteristicile și trăsăturile antreprenorilor, aceștia sunt clasificați în mai multe categorii. În funcție de **condițiile de înființare a firmei**, Adam Smith clasifică antreprenorii în două tipuri:

- *întreprinzătorul artizan* — adică un antreprenor mai tânăr, care își inițiază o afacere, posedând competențe tehnice, dar neavând idei inovative și experiența necesară în domeniul respectiv, îndeosebi în gestiunea și conducerea unei întreprinderi.
- *întreprinzătorul speculativ-oportunist* — este mai în vârstă decât întreprinzătorul artizan și are o experiență mai bogată în gestionarea unei întreprinderi, afacerea și-o dezvoltă folosind idei inovative, iar dacă ne referim la resursele financiare, atunci acest antreprenor folosește atât capitalul propriu pe care îl deține, cât și finanțele obținute din exterior.

În raport cu **profilul conducătorului și stilul de gestiune** a afacerii, Adam Smith a clasificat întreprinzătorii în trei categorii:

- *întreprinzătorul specialist* — cel care este specializat în domeniul informatic sau tehnic, iar pe lângă aceasta, se interesează pentru a cunoaște amănunțit condițiile de fabricație ale produselor sau de prestare a serviciilor, încercând să-și pună în valoare aptitudinile profesionale rezultate din specializarea și competențele sale.
- *întreprinzătorul manager* — antreprenorul care se axează asupra gestiunii resurselor și se bazează pe studiile sale universitare sau pe experiența profesională obținută, punând îndeosebi accent pe reducerea costurilor, pe investiții adăugătoare și pe informatizarea tuturor activităților.
- *întreprinzătorul comercial* — cel care este cointerestat îndeosebi de fabricarea producției și gestionarea afacerii în general.

În funcție de **prioritățile și aspirațiile stabilite**, savanții francezi P. A. Julien și M. Marchesnay, specifică existența a două tipuri de întreprinzători: întreprinzători care valorifică și întreprinzători care acumulează. Întreprinzătorii care valorifică au drept priorități principale modificarea produselor sau serviciilor pe care le propun clienților, dezvoltarea ideilor inovative și punerea în aplicare a acestora, cu scopul de a progresa continuu. Întreprinzătorii care acumulează sunt acei antreprenori care au ca scop agonisirea unei averi cât mai mari și muncesc cu ideea că un membru al familiei va continua afacerea pe care aceștia o dezvoltă.

Conform altei clasificări, mai există încă două tipuri de întreprinzători:

- *întreprinzătorul clasic* — cel care este centrat pe obținerea profitului și în rezultatul dezvoltării afacerii sale dă dovadă de performanță în domeniul său de activitate.
- *întreprinzătorul tehnic* — antreprenorul care are la bază o diplomă universitară și în majoritatea cazurilor este inginer. Are vârsta cuprinsă între 35-40 de ani și o dorință puternică de a reuși în ceea ce-și propune. Cât despre talentul de antreprenor, adesea îl

moștenește și este orientat spre crearea unor produse noi, implementarea noilor tehnologii și executarea mai multor schimbări la nivel de organizație.

Competențele antreprenorului

ADMINISTRARE / ORGANIZARE	PROFESIONALE
DECIZIONALE	REPREZENTARE / COMUNICARE

Pe scurt, competențele antreprenorului sunt:

- Spirit de inițiativă
- Dorința de a face
- Capacitate organizatorică
- Putere de decizie
- Capacitatea de asumare a riscului
- Capacitatea de a fi lider
- Originalitate
- Concentrarea pe rezultate
- Materialism
- Flexibilitate

	ACȚIUNEA	CALITATEA / COMPETENȚA
1	Identificarea oportunității	Intuiție
2	Conceperea viziunii	Imaginație / Pasiune
3	Evaluarea propriilor performanțe și adoptarea deciziilor referitoare la derularea inițiativei antreprenoriale	Gandire strategică / Prudență
4	Implementarea viziunii antreprenoriale prin organizarea afacerii	Tenacitate/Capacitate de orientare/Consecvență
5	Procurarea resurselor și echipamentelor	Abilități tehnice
6	Asigurarea forței de muncă competente	Intuiție
7	Aprovizionarea cu materii prime	Diferențiere / Originalitate
8	Marketing-ul afacerii	Previziune

9	Vanzarea produselor și serviciilor	Flexibilitate
10	Subcontractarea și realizarea de parteneriate și colaborari externe	Comunicare

Conform lui Byron Williamson, competențele antreprenorului se rezumă la:

- O sănătate fizică și mentală bună și posibilitatea de a depune eforturi prelungite;
- Capacitatea de a identifica rapid soluții în rezolvarea problemelor dificile;
- Capacitatea de a aborda global situațiile și de a integra detaliile în aceste obiective globale;
- Încrederea în sine;
- Perseverența;
- Dorința de a conduce și de a controla propria afacere concomitent cu asumarea de responsabilități maxime;
- Prudența;
- Realismul, acceptarea realității și abordarea problemelor în mod pragmatic;
- Gustul moderat al riscului, pe baza calculului consecințelor deciziilor adoptate în vederea realizării obiectivelor;
- Capacitatea moderată de delegare a autorității, fiind „singurul stăpân” își determină singur obiectivele;
- Stabilitate emotivă, capacitatea de a gestiona corect tensiunile ce apar în cadrul unei firme.

Calitățile antreprenorilor de succes

Trasaturi comune pozitive, care conduc la succes	Trasaturi improprii atingerii succesului	Trasaturi irelevante pentru succes
- Asumarea riscurilor și incertitudinilor; - Dorinta de a fi propriul stăpân și de a conduce și a nu fi condus; - Spirit inovator, sesizarea oportunităților; - Nevoia de succes; - Spirit de inițiativă; - Potențial energetic ridicat; - Încredere în sine - Perseverență și hotărâre	- Lăcomie; - Lene; - Necinste; - Acțiuni pripite; - Neîncrederea în oameni; - Necunoașterea domeniului și mediului de afaceri.	- Vârsta; - Sexul; - Starea civilă; - Nivelul de educație; - Religia.
Reducerea riscurilor și creșterea șanselor de succes: • alegerea atentă a produsului și a pieței; • finanțarea creativă; • formarea unei echipe competitive; • planificarea riguroasă a activității	Faliment	Max Weber: profilul cel mai adecvat al întreprinzătorului îl regăsim la persoanele cu religie protestantă

1.2 Teme orizontale. Dezvoltare durabila

Egalitatea de șanse și de gen

Egalitate de șanse și tratament (egalitate de gen, nediscriminare, accesibilitatea persoanelor cu dizabilități)

Egalitatea de șanse și tratament între bărbați și femei (egalitatea de gen)

Egalitatea de șanse (equal opportunities) – conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte; faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.

Comportamentele, aspirațiile și nevoile diferite ale femeilor și bărbaților, trebuie să beneficieze de apreciere și promovare egală.

Relevanța în problemele de gen (gender relevance) – punerea în discuție a relevanței unei politici sau a unei acțiuni cu privire la relațiile de gen, a egalității dintre femei și bărbați.

Discriminare (discrimination) – a diferenția sau a trata diferit două persoane sau două situații, atunci când nu există o distincție relevantă între acestea sau de a trata într-o manieră identică situații care sunt în fapt diferite. Discriminarea de gen este o încălcare a drepturilor omului. Discriminarea este prezentată adesea ca fiind orice deosebire, excludere, restricție sau preferință pe baza criteriilor rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boala cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență 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

Dizabilitatea(disability) – termenul general pentru pierderile sau devierile semnificative ale funcțiilor sau structurilor organismului, dificultățile individului în executarea de activități și problemele întâmpinate prin implicarea în situații de viață, conform Clasificării Internaționale a Funcționării Dizabilității și Sănătății

Inovare socială

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”.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică consideră inovarea socială ca fiind “ideile noi care transformă politicile și practicile dezvoltării locale. Ele ar putea reprezenta noi răspunsuri la nevoi de produse și servicii nesatisfăcute sau moduri mai bune de îndeplinire a nevoilor existente; ele pot să se manifeste prin schimbări incrementale ale practicilor sau pot aduce schimbări majore ale politicilor” (Neagu, 2009, 111)

Organismul național canadian CRISIS (Colectivul de Cercetare asupra Inovației Sociale în Întreprinderi și Sindicate (<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>) definește inovarea socială ca reprezentând “abordările noi, practici sau intervenții, alături de toate produsele nou create, toate serviciile noi pentru îmbunătățirea unei situații sau rezolvarea unei probleme sociale și care are loc la nivelul instituțiilor, organizațiilor, comunităților” (Neagu, 2009, 111).

Dezvoltare durabilă și utilizare eficientă a resurselor

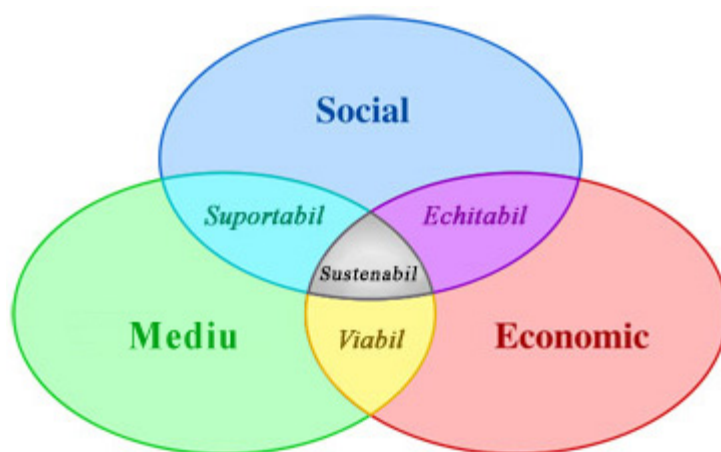
Obiectivul general al promovării dezvoltării durabile este de a avea oameni mai bine pregătiți pentru a face față provocărilor prezente și viitoare și pentru a acționa cu responsabilitate față de generațiile viitoare.

Dezvoltarea durabilă înseamnă:

- dezvoltare economică echilibrată și echitabilă; nivele înalte de ocupare, coeziune socială și incluziune;
- un înalt nivel de protecție a mediului și o utilizare responsabilă a resurselor naturale;
- o politică coerentă care generează un sistem politic deschis, transparent și justificabil.

Reprezentarea grafică a dezvoltării durabile se bazează pe **trei dimensiuni cheie**:

- ✓ **Economie**,
- ✓ **Ecologie** (mediu)
- ✓ **Echitate** (social).



Cei trei piloni ai dezvoltării durabile

În reprezentarea de mai sus sunt prezenți cei 3 E ca având aport egal în cadrul conceptului de dezvoltare durabilă. La intersecția lor se află cuvintele cheie ale dezvoltării durabile, pe care orice firmă și orice națiune trebuie să le aibă în vedere – suportabil, echitabil, viabil și sustenabil.



Modul de întrepătrundere al pilonilor de bază ai dezvoltării durabile

În figura prezentată sunt cei trei piloni ai dezvoltării durabile (Economic, Etic/Social și Ecologic), precum și o posibilă modalitate în care aceștia trebuie echilibrați pentru o cât mai bună asimilare la nivelul întreprinderilor.

Dezvoltarea durabilă este un obiectiv fundamental al Uniunii Europene. Scopul abordării este îmbunătățirea continuă a calității vieții și a bunăstării generațiilor prezente și viitoare, printr-o abordare integrată între dezvoltarea economică, protecția mediului și justiție socială.

Cele 7 axe prioritare ale Strategiei Uniunii Europene pentru Dezvoltare Durabilă revizuite în 2006 sunt:

- 1) schimbări climatice și energie

- 2) transport durabil
- 3) conservarea și managementul resurselor naturale
- 4) consum și producție durabile
- 5) sănătate publică
- 6) incluziune socială, demografie și migrație
- 7) sărăcie globală și provocările dezvoltării durabile

Atingerea obiectivelor dezvoltării durabile nu se poate realiza fără o schimbare de mentalitate a oamenilor și fără comunități capabile să utilizeze resursele în mod rațional și eficient și să descopere potențialul economic al economiei, asigurându-se prosperitate, protecția mediului și coeziune socială.

Obiectivele generale ale Strategiei pentru Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene

Responsabilitatea pentru implementarea Strategiei revine Uniunii Europene și statelor sale membre, fiind implicate toate componentele instituționale la nivel comunitar și național. De asemenea, se insistă asupra importanței unei strânse colaborări cu societatea civilă, partenerii sociali, comunitățile locale și cetățenii pentru atingerea celor patru obiective-cheie a dezvoltării durabile:

- a. Protecția mediului – posibilă prin măsuri care să permită disocierea creșterii economice de impactul negativ asupra mediului;
- b. Echitatea și coeziunea socială – realizabilă prin respectarea drepturilor fundamentale, diversității culturale, egalității de șanse și prin combaterea discriminării de orice fel;
- c. Prosperitatea economică – posibilă prin promovarea cunoașterii, inovării și competitivității pentru asigurarea unor standarde de viață ridicate și a unei abundențe de locuri de muncă și bine plătite;
- d. Îndeplinirea responsabilităților internaționale ale UE prin promovarea instituțiilor democratice în slujba păcii, securității și libertății, a principiilor și practicilor dezvoltării durabile pretutindeni în lume.

Guvernul României, întrunit în ședință la 12 noiembrie 2008, a dezbătut și aprobat **Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă la orizontul anilor 2013–2020–2030**.

Elaborarea Strategiei este rezultatul obligației asumate de România în calitate de stat membru al Uniunii Europene conform obiectivelor convenite la nivel comunitar, în special cele statuate în Tratatul de aderare, în Strategia Lisabona pentru creștere și locuri de muncă și în Strategia reînnoită a UE pentru Dezvoltare Durabilă din 2006.

În urma dezbaterii proiectului la nivel național și regional, cu implicarea activă a factorilor interesați și cu sprijinul conceptual al Academiei Române, Strategia propune o viziune a dezvoltării României în perspectiva următoarelor două decenii, cu obiective care transcend durciclurilor electorale și preferințele politice conjuncturale:

Orizont 2013: Încorporarea organică a principiilor și practicilor dezvoltării durabile în ansamblul programelor și politicilor publice ale României ca stat membru al Uniunii Europene;

Orizont 2020: Atingerea nivelului mediu actual al țărilor Uniunii Europene la principalii indicatori ai dezvoltării durabile;

Orizont 2030: Aproximarea semnificativă a României de nivelul mediu din acel an al țărilor membre ale Uniunii Europene din punct de vedere al dezvoltării durabile.

Îndeplinirea acestor obiective strategice va asigura, pe termen mediu și lung, o creștere economică ridicată, în consecință, o reducere substanțială a decalajelor economico-sociale dintre România și celelalte state membre ale UE.

Tehnologia informațiilor și comunicațiilor TIC

Tehnologia Informației și a Comunicațiilor sau/și Tehnologia Informației, abreviat TIC respectiv TI (cel mai adesea IT), este tehnologia necesară pentru prelucrarea (procurarea, procesarea, stocarea, convertirea și transmiterea) informației, în particular prin folosirea computerelor (calculatoarelor electronice).

Tehnologia informației și comunicațiilor (TIC) găsește aplicare pe multiple domenii legate de date și informații, cum ar fi: procesoare, calculatoare, hardware și software, limbaje de programare, structuri de date și altele. Sunt considerate ca făcând parte din largul domeniu IT toate elementele care prelucreează, într-un fel sau altul, date, informații sau cunoștințe.

Impactul TIC

- TIC reprezintă aproximativ 5 % din economia UE și un sfert din totalul cheltuielilor întreprinderilor.
 - Jumătate din creșterea productivității europene se datorează investițiilor în TIC.
 - Uniunea Europeană și-a propus crearea unei piețe digitale unice care va aduce următoarele avantaje:
 - va stimula creșterea competitivității;
 - va transforma sectorul industrial al Europei;
 - va crea noi produse și servicii pentru această piață în expansiune. Barierele existente on-line restricționează accesul la produse și servicii, întrucât: doar 15 % din cetățeni fac cumpărături on-line în altă țară din UE;
 - companiile de internet și întreprinderile nou-înființate nu pot să profite din plin de ocaziile pe care le oferă mediul electronic;
 - doar 7 % din întreprinderile mici vând bunuri sau servicii la nivel transfrontalier;
 - întreprinderile și guvernele nu beneficiază suficient de pe urma instrumentelor digitale.
- Ideea care stă la baza pieței digitale unice este trecerea de la 28 de piețe naționale la una singură. O piață digitală unică pe deplin funcțională ar putea să contribuie cu 415 miliarde de euro pe an la economia noastră și să creeze sute de mii de noi locuri de muncă

Agenda digitala: Fiind una dintre inițiativele emblematice din cadrul strategiei UE Europa 2020, care are drept scop asigurarea unei creșteri inteligente, durabile și favorabile incluziunii, Agenda digitală pentru Europa vizează optimizarea avantajelor oferite de tehnologiile digitale. Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 (GDPR) privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor) aplicabil de la data de 25 mai 2018.

1.3 Inițierea unei afaceri

Înainte de a începe elaborarea oricaror planuri privind afacerea pe care ai dori să o desfășori în viitor, trebuie să ai în vedere câteva elemente care țin atât de contextul economic în care va funcționa afacerea ta, cât și de motivațiile proprii și ale familiei tale.

Luarea deciziei definitive de a intra în afaceri comerciale = rezultatul unei auto-analize și auto-evaluări făcute din prisma:

- obiectivelor personale,
- experienta
- pregătire profesională
- calități personale
- limite personale
- resurse financiare, etc

Există multe probleme care-l preocupă pe un întreprinzător. Se pot referi de cele mai multe ori la lipsa de lichidități, la reducerea vânzărilor, la incapacitatea de a returna datoriile către stat, creditori sau furnizori și la multe alte aspecte care fac „farmecul” vieții cotidiene ale întreprinzătorului.

Pentru ca aceste probleme să nu existe sau în orice caz să nu devină de necontrolat este necesar ca viitorul întreprinzător să găsească din timp, în faza de întemeiere a propriei sale firme, răspunsuri la întrebările de mai jos:

- CINE este utilizatorul produselor/serviciilor mele?
- CINE este clientul pentru produsele/serviciile mele?
- CARE este amplasamentul adecvat pentru afacerea mea?
- CE preț este dispus să plătească piața?
- CUM ajung produsele mele la client?
- CARE sunt perspectivele pieței pe termen scurt și lung?
- CUM pot să-mi extind gama de produse/servicii?
- CINE sunt concurenții mei și care sunt punctele lor tari și slabe?
- DE CE un client va cumpăra un produs de la mine?
- CARE este conceptul meu de marketing prin care îmi conduc firma ?
- CARE este necesarul meu de capital?
- CARE este forma juridică cea mai potrivită pentru firma mea

Greșeli tipice frecvente la începutul înființării unei firme

- Aptitudinile și calificarea profesională ale întreprinzătorului sunt insuficiente
- Nu există o strategie clară de piață
- Insuficientă cunoaștere a competitorilor
- Cunoștințele cu privire la organizarea internă a firmei sunt insuficiente
- Dependență excesivă de anumiți furnizori
- Capacitate insuficientă de recrutare și selecție a personalului
- Necunoașterea reglementărilor legale
- Resurse financiare insuficiente
- Evaluare greșită a cheltuielilor operaționale
- Incapacitate de rambursare din profit a creditelor
- Supraestimarea capacității de a realiza profit
- Politică imprudentă în domeniul investițiilor
- Planificare eronată a lichidităților
- Calculație greșită a costurilor
- Contabilitate necorespunzătoare și incompletă
- Necunoașterea obligațiilor fiscale
- Alegere neadecvată a partenerilor de afaceri
- Alegere necorespunzătoare a amplasamentului

Structura activității antreprenoriale. Activitatea antreprenorială reprezintă un proces care include în structura ei 10 acțiuni distincte:

	Calități
Identificarea oportunităților de afaceri;	Fler/Intenție

Conceperea viziunii asupra demersului antreprenorial pornind de la reevaluarea necesităților de schimbare;	Imaginație/Independență/Pasiune
Evaluarea propriilor performanțe antreprenoriale și adoptarea deciziilor referitoare la derularea inițiativei antreprenoriale;	Rațiune /Prudență
Implementarea viziunii antreprenoriale prin organizarea afacerii;	Capacitate de orientare/constanță /tenacitate
Procurarea echipamentelor;	Dexteritate tehnică
Asigurarea forței de muncă competente;	Acuitate
Aprovizionarea cu materii prime;	Diferențiere /Originalitate
Realizarea marketingului aferent afacerii;	Previziune
Vânzarea produselor și serviciilor	Flexibilitate
Subcontractarea și atragerea de colaboratori externi pentru activitățile pentru care nu se dispune de competențele și mijloacele necesare.	Comunicare

Creativitate si inovatie

Deseori, **inițierea unei noi afaceri** se dovedește a fi soluția cea mai bună. Acesta este, spre exemplu, cazul realizării unui produs nou (când nu există practic nici o alternativă) sau atunci este avută în vedere o piață în creștere (unde există deja mai multe firme concurente, dar care pot fi achiziționate, de regulă, cu mare dificultate).

În plus, inițierea unei noi afaceri oferă întreprinzătorului satisfacții importante de ordin psihologic.

Avantaje:

- *Libertate maximă de acțiune* pentru întreprinzător, care își poate pune în aplicare planurile așa cum dorește. Poate stabili în mod liber modul de organizare a activității funcție de ritmul de dezvoltare a firmei și își poate crea o imagine favorabilă, funcție de ideea pe care o are despre propria sa firmă.

- *Prestanță socială*. Inițierea unei afaceri noi presupune un efort important și solicită foarte mult abilitățile întreprinzătorului. Chiar dacă va avea nevoie, probabil, de diverși experți colaboratori, întreprinzătorul este cel care va primi recunoașterea pentru reușita afacerii și pentru efectele pozitive asupra comunității (locuri de muncă nou-înființate, servicii și bunuri foarte utile, activități caritabile).

- *Lipsa unor „pietre de moară”*. Întreprinzătorul nu este obligat să corecteze greșelile făcute de predecesorii săi în cadrul afacerii, nu trebuie să onoreze obligații contractuale la a căror negociere nu a participat, nu trebuie să adapteze structura organizatorică a unei firme vechi la viziunea sa novatoare, își poate alege mijloacele de producție dorite (echipamente, stocuri).

- *Investiția financiară inițială mai redusă* prin comparație cu achiziționarea unei afaceri funcționale, al cărei preț include elemente precum poziționarea pe piață, imaginea, funcționalitatea prezentă.

Dezavantaje:

- *Interval de timp îndelungat până la lansarea produsului*. Chiar dacă întreprinzătorul deține experiența și informațiile necesare, este necesar un interval de timp variabil pentru înființarea noii firme (atunci când este cazul), organizarea activităților, stabilirea relațiilor cu furnizorii, rezolvarea problemelor de personal, lansarea produsului noii afaceri. Acest dezavantaj este cu atât mai important atunci când întreprinzătorul vrea să valorifice o oportunitate imediată de pe piață.

- *Riscul implicat*, mai ridicat decât în cazul achiziționării unei afaceri. Deciziile complexe și variate care trebuie luate pe parcursul procesului de inițiere a noii afaceri reprezintă tot atâtea posibilități de eroare.

- *Credibilitate mai mică* în ochii partenerilor de afaceri, finanțatorilor, clienților, furnizorilor. Relațiile firmei cu terți sunt cu atât mai bune cu cât imaginea sa este mai bună, iar construirea unei imagini reprezentative favorabile poate dura foarte mult timp și poate solicita resurse foarte importante.

- *Dificultăți în atragerea de finanțări inițiale.* Lipsa situațiilor financiare anterioare împiedică utilizarea anumitor instrumente de analiză financiară în evaluarea viitorului afacerii, ceea ce provoacă deseori reticențe din partea finanțatorilor.

- *Obișnuințele de consum ale clienților potențiali.* În cazul intrării pe o piață de a formată, va exista o perioadă de reținere din partea cumpărătorilor, care vor evita produsul nou oferit în favoarea produselor pe care le cunosc de mai mult timp furnizate de producători cunoscuți. Aceasta este una dintre cele mai importante piedici pe care noua firmă trebuie să le depășească la începutul funcționării sale.

- *Reacția concurenței.* Întreprinzătorul trebuie să identifice și să evalueze din timp punctele sale slabe pentru a anticipa probabilele atacuri din partea concurenței.

- *Subevaluarea resurselor și a eforturilor necesare.* Pentru întreprinzător, inițierea afacerii presupune un efort personal foarte mare și, de regulă, pe o perioadă de câțiva ani.

Înființarea unei noi firme este soluția aleasă cel mai frecvent de întreprinzătorul care ia decizia de a iniția o nouă afacere.

Cumparare afacere existenta

Uneori, în special în cazul unor afaceri de mari dimensiuni, înființarea unei noi firme este mult prea costisitoare. În astfel de situații, cumpărarea unei afaceri existente poate fi o opțiune mai bună, chiar dacă poate fi dificilă identificarea unei afaceri de vânzare în domeniul de interes al întreprinzătorului.

Avantaje:

- *Moștenirea situației anterioare favorabile.* Cel mai mare avantaj al achiziționării unei firme existente îl constituie faptul că se obține un mecanism de afaceri deja constituit.

Firma are deja o imagine formată, este cunoscută de clienți, are o rețea de relații stabile cu furnizorii, dispune de salariați calificați și de un sistem de organizare internă a activității.

- *Credibilitatea.* Prin achiziționarea firmei, întreprinzătorul preia efectele pozitive ale rezultatelor anterioare ale firmei. Acest lucru este în mod particular important în relațiile cu finanțatorii.

- *Posibilitatea planificării pe baza unor date reale.* Întreprinzătorul va utiliza datele financiare ale activității anterioare pentru a-și fundamenta strategia de dezvoltare a afacerii. Acest lucru este în mod particular important în relațiile cu finanțatorii. Uneori, afacerile pot fi cumpărate la prețuri foarte mici, funcție de motivele care au stat la baza deciziei proprietarilor de a vinde.

Dezavantaje:

- *Imaginea nefavorabilă,* pentru îmbunătățirea căreia întreprinzătorul trebuie să depună un efort important.

- *Moștenirea situației anterioare nefavorabile.* Deseori, situația firmei achiziționate se încadrează numai parțial în imaginea pe care o are întreprinzătorul despre noua afacere, fiind necesare investiții semnificative pentru modificare. În plus, de multe ori situația curentă a firmei achiziționate impune schimbări importante (înlocuirea unor utilaje uzate fizic sau moral, modificări ale politicii de personal, îmbunătățirea managementului firmei și a strategiei de marketing).

- *Rezistența la schimbare.* Deseori, întreprinzătorul ajunge la concluzia că este utilă modificarea culturii organizaționale în conformitate cu noua sa viziune.

Pentru achiziționarea unei afaceri trebuie parcurs un proces complex. Pentru a putea identifica cea mai potrivită afacere, întreprinzătorul trebuie să-și stabilească o serie de criterii de evaluare a afacerilor disponibile și să desfășoare o serie de cercetări.

Concesionarea (franciza)

Această modalitate de afaceri se concretizează în garantarea de către proprietarul unui produs sau a unei afaceri (francizor) a unor drepturi exclusive către un franciz, în schimbul plății unor redevențe.

Există două tipuri principale de franciză:

- *Franciza de produs sau marcă de comerț,* care are ca obiect un produs sau o marcă comercială, pe care francizorul vrea să distribuie într-o anumită zonă geografică prin distribuitori exclusivi.

- *Franciza de afacere*, care are ca obiect modul de funcționare al unei afaceri (echipamente de lucru, proceduri de operare, standarde de calitate dar și management, marketing, instruire pentru personal etc.).

Această metodă de intrare în afaceri are o serie de **avantaje** majore:

- *Preluarea unei afaceri viabile*. Afacerea care face obiectul francizei este îndelung verificată în practică, în economia reală, fiind astfel organizată încât să faciliteze transferul prin franciză.

Cumpărătorul francizei obține metoda de organizare internă a activității productive, dar și a relațiilor cu clienții, furnizorii, concurenții sau alți terți. În plus, francizorul sprijină cumpărătorul tehnic, organizatoric, financiar, la începerea activității sau dacă există posibilități de extindere. Practic, toate aceste lucruri înseamnă implicit că francizul are șanse de succes mai ridicate.

- *Asistență tehnică și managerială*. Deoarece câștigul francizorului depinde de succesul activității desfășurate de franciz, el îl sprijină pe acesta în toate fazele stabilirii noii activități, începând cu sugestii privind alegerea locului de desfășurare a activității și amenajarea spațiului și până la selectarea și pregătirea personalului și instruirea în management. Activitățile de instruire continuă, de regulă, pe parcursul derulării activității funcție de necesități.

- *Investiție inițială mai redusă*. De regulă, experiența posesorului francizei permite stabilirea mai precisă a fondului de rulment și evitarea unor cheltuieli neprevăzute.

- *Imagine foarte bună*. Apartenența la un lanț de francize garantează întreprinzătorului recunoașterea extrem de rapidă, pe baza prestigiului de care se bucură francizorul. În plus, cumpărătorul francizei este instruit cu privire la tehnicile de marketing care trebuie utilizate pentru menținerea acestei imagini favorabile.

Franciza are, totuși, câteva **dezavantaje** importante:

- *Libertate redusă de mișcare*. Franciza presupune respectarea strictă a „manualului de funcționare” al afacerii cu un grad de detaliere foarte mare, ceea ce se va dovedi o îngrădire majoră pentru întreprinzătorul creativ și dornic să inoveze.

- *Costuri ridicate pentru franciză*. Nu numai dreptul de a desfășura afacerea sub forma stabilită de proprietarul francizei costă o sumă importantă, dar toate serviciile furnizate de acesta (organizare, instruire etc.). Pentru toate acestea, cumpărătorul plătește o parte din profit și efectuează o serie de cheltuieli de publicitate.

- *Dificultăți la vânzarea francizei*. Atunci când, din diferite motive, întreprinzătorul decide să nu mai continue activitatea luată sub franciză, el o poate vinde numai cu acordul proprietarului francizei care trebuie să accepte în prealabil cumpărătorul.

- *Existența unor riscuri specifice*. Identificarea cu franciza duce, atunci când imaginea francizorului se deteriorează, la o înrăutățire a imaginii francizului; acest lucru se poate produce și atunci când o serie de cumpărători ai francizei aduc, prin activitatea lor, atingere imaginii afacerii iar proprietarul francizei nu reacționează destul de prompt pentru a-și repara imaginea. Pe de altă parte, uneori cumpărătorul nu primește tot sprijinul așteptat din partea proprietarului francizei, cea mai sigură cale de evitare a unor astfel de situații fiind redactarea cu maximă atenție a contractului (acordului)

Competentele antreprenorului

- *Spiritul de inițiativă* – de multe ori acest spirit este evident în viața de zi cu zi. El poate să însemne o idee nouă în rezolvarea problemelor vechi, un drum mai drept și mai sigur pentru atingerea unui obiectiv-
- *Dorința de a face* – este complementară spiritului de inițiativă. Ideile valoroase trebuie puse în practică și valorificate
- *Capacitate organizatorică* – o calitate necesară pentru a putea organiza eficient o activitate și pentru utilizarea eficientă a resurselor limitate: bani, forță de muncă, timp disponibil
- *Putere de decizie* – presupune cunoașterea posibilităților reale de a fi încrezători în forțele proprii sau în cele ale colaboratorilor,

- *Capacitatea de a-și asuma riscuri* – este în strânsă interdependență cu puterea de decizie pentru că orice decizie înseamnă asumarea unor riscuri. Întreprinzătorul are încredere în sine și își asumă riscuri calculate.
- *Capacitatea de a fi lider* – presupune existența unei puteri de a influența oamenii.
- *Originalitate* - urmărește combinarea resurselor disponibile după idei noi și personale.
- *Centrat pe rezultate* - dovedește spirit ofensiv și constructiv urmărind obținerea rezultatelor dorite.
- *Materialism*- banii sunt principalul criteriu de măsurare a performanțelor.
- *Flexibilitate*- se adaptează cu ușurință la oameni și situații.

Creearea unei strategii de afacere

Înțelegerea situației curente a firmei și a mediilor ei exterioare facilitează descrierea următoarelor elemente:

- Misiunea firmei
- Obiectivele firmei
- Competențele fundamentale
- Avantajele concurențiale

O strategie este evaluată pe baza următoarelor criterii:

- Rentabilitatea capitalurilor investite .
- Riscul pierderii investițiilor efectuate .
- Proprietate și control asupra afacerilor (ce activități trebuie dezvoltate prioritar și la ce active ar trebui să se renunțe?)
- Potentialul de creștere al firmei .
- Stabilitatea veniturilor viitoare .
- Prestigiul asigurat
- Responsabilitățile sociale implicate de strategie.

Totul pleacă de la viziune.

Fiecare întreprinzător are o viziune.

„Vreau să produc subansamble auto pe care să le vând Uzinei Dacia”

„Vreau să fabric confecții pentru copii”

„Vreau să produc și să comercializez sucuri din fructe de pădure”

„Vreau să înființez o rețea de Internet - cafe”

„Vreau, vreau, vreau . . . ”

„Vreau - iată o viziune. Această viziune e de fapt obiectivul final către care vrei să te îndrepti prin afacerea ta. Calea pe care ai hotărât să pornești pentru a atinge și împlini viziunea este strategia firmei tale

Misiunea firmei reprezintă viziunea managerilor asupra ceea ce firma va face pe termen lung. În esență, în procesul definirii misiunii firmei:

– se declară activitățile pe care le va întreprinde firma și orientările de bază în management;

– se dorește a răspunde cât mai pertinent la trei întrebări: Cine este firma? Ce face ea? Încotro se îndreaptă?

Fără o precizare clară a ceea ce dorește sau nu să facă în domeniul său, fără a defini sensul pe care îl va da activității sale în viitor, o firmă nu poate deveni *leader* în acel domeniu. Trebuie avută în vedere condiționarea ce se manifestă între următoarele trei concepte distincte:



Ceea ce-și propune ca specific firma să devină pe termen lung sau *misiunea* constituie punctul de plecare în definirea *obiectivelor*, urmând ca ulterior să se stabilească anumite căi pentru a atinge obiectivele (*strategii*).

Obiectivele, strâns legate de crearea sa, de misiunea acesteia, exprimă, într-o formă concretă și măsurabilă, scopurile activității; acestea pot fi:

- *generale*, corespunzând rolului (sau misiunii) întreprinderii. Ele sunt fixate pentru perioade lungi de timp;
- *derivate*, eșalonate astfel încât realizarea lor prealabilă să conducă treptat spre atingerea obiectivelor generale; realizarea lor constituie obiectul diferitelor funcțiuni ale întreprinderii;
- *specifice*, care condiționează realizarea obiectivelor derivate și sunt fixate pentru fiecare activitate în parte sau pentru fiecare compartiment al întreprinderii

Resursele necesare desfășurării activității, care sunt, așa cum am văzut:

- *materiale* (utilaje, materii prime, unelte, mobilier etc.);
- *financiare* (capital propriu, credite, surse atrase etc.);
- nevoile, motivațiile, cunoștințele, experiența, atitudinile, abilitățile, interesele lor);
- *umane* (ansamblul angajaților, ca număr și structură,)
- *informaționale* (informații propriu-zise și tehnologia aferentă

Cunoașterea acestor elemente permite documentarea strategiei firmei. În acest scop, se parcurg următoarele etape:

1. Precizarea domeniilor de afaceri ale firmei: segmentele de piață, activități specifice, produse unice.
2. Înțelegerea fundamentală a avantajelor concurențiale.
3. Prezentarea strategiei firmei .
4. Specificarea obiectivelor .
5. Identificarea beneficiilor viitoare așteptate.

Pentru elaborarea unei strategii și a planului operational se parcurg următoarele etape :

1. Analiza portofoliului de activități .
2. Analiza portofoliului de produse .
3. Elaborarea strategiei propriu-zise .
4. Elaborarea strategiilor funcționale (de producție, funcții financiar-contabile, funcții marketing, funcții resurse umane și administrative generale) .
5. Identificarea nevoilor de resurse .
6. Fixarea obiectivelor strategice (pe termen lung) .
7. Elaborarea planurilor operationale de activ (pe termen scurt) .
8. Elaborarea planurilor operationale pe funcțiile firmei .
9. Estimarea costurilor de implementare a planurilor .

Legislația afacerilor

Din punct de vedere legal, înființarea unei firme presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Pregătirea dosarului de înregistrare și autorizare. Întreprinzătorul trebuie să realizeze o serie de activități obligatorii
- Verificarea și/sau rezervarea firmei și/sau emblemei;
- Pregătirea actelor doveditoare pentru sediu;
- Redactarea declarației pe proprie răspundere pentru înregistrare;
- Obținerea autorizației emise de administrația publică locală;
- Redactarea actului constitutiv;
- Depunerea capitalului social;
- Acordarea împuternicirii;
- Redactarea declarației de avere;

- Pregătirea actelor privind activitatea comercială anterioară;
- Depunerea specimenului de semnătură;
- Depunerea garanției de către administratori;
- Pregătirea copiilor de pe actele constatatoare ale operațiunilor încheiate în contul societății comerciale;
- Redactarea contractului de administrare;
- Pregătirea copiilor de pe actele de identitate;
- Pregătirea actului de înregistrare a fondatorilor persoane juridice;
- Adoptarea hotărârii organului statutar al persoanei juridice privind participarea la constituirea societății comerciale
- Redactarea mandatului persoanei care va semna actul constitutiv în numele și pe seama fondatorului persoană juridică;
- Obținerea certificatului de bonitate;
- Certificarea copiilor;
- Obținerea avizelor prealabile prevăzute de lege.
- Înregistrarea firmei.

După depunerea dosarului, se realizează următoarele activități:

- Autorizarea constituirii comerciantului de către judecătorul delegat;
- Obținerea, pe cale electronică, a codului unic de înregistrare de la Ministerul Finanțelor Publice;
- Redactarea încheierii judecătorului delegat;
- Înregistrarea comerciantului în registrul comerțului;
- Editarea certificatului de înregistrare.
- Autorizarea funcționării firmei, respectiv activitățile necesare pentru autorizarea funcționării unei firme de către instituțiile publice abilitate
- Aceste activități sunt realizate după data depunerii dosarului la Biroul Unic și până la data eliberării anexei conținând avizele/ autorizațiile/ acordurile necesare funcționării: autorizația PSI, sanitară, sanitar-veterinară, pentru protecția muncii, pentru protecția mediului etc.
- Notificarea către instituțiile publice, respectiv activitățile de notificare a înregistrării firmei către alte instituții publice cu atribuții legate de publicitatea, înregistrarea sau evidența comercianților.
- Efectele juridice ale etapelor obligatorii din procedura de înregistrare a unei firme sunt:
- Semnarea actului constitutiv de către asociați reprezintă etapa consensuală, care produce efecte între părțile semnate.
- Autorizarea legalității constituirii unei societăți comerciale revine judecătorului delegat. Acesta autorizează constituirea comerciantului persoană juridică și dispune înregistrarea în registrul comerțului
- Înregistrarea (înmatricularea) societății comerciale în registrul comerțului are rol constitutiv. De la data înregistrării în registrul comerțului societatea a dobândit personalitate juridică.
- Publicarea în Monitorul Oficial a încheierii judecătorului delegat produce efecte față de terți.

Principalele forme juridice sub care se poate desfășura activitatea afacerilor particulare sunt:

- a. Individuale
- b. De grup (asociații, societăți).
 - familială;
 - societate cu răspundere limitată;
 - societate în nume colectiv;
 - societate în comandită simplă;
 - societate în comandită pe acțiuni;
 - societate pe acțiuni;
 - societate agricolă
 - societate cooperatistă în domeniul meșteșugăresc.
 - cooperativă meșteșugărească

- societate cooperativă meșteșugărească;
- societate comercială cooperatistă pe acțiuni-
asociația organizațiilor cooperatiste.

Întreprinderea individuală

-apartine din punct de vedere al patrimoniului, unei singure persoane. Este forma cea mai larg răspândită, mai ales pentru firmele de dimensiuni mici și mijlocii, este o întreprindere cu riscuri nelimitate.

- Întreprinderea de grup prezintă drept caracteristică definitorie dreptul de posesiune asupra patrimoniului său, din partea a cel puțin două persoane. Capitalul social este constituit prin contribuțiile a cel puțin două persoane (5 în societățile pe acțiuni), ceea ce pune problema împărțirii între ele a contribuției lor la activul net sau la controlul întreprinderii.

- asociația familială

- este de dimensiuni mici, iar patrimoniul ei se află în coproprietatea membrilor unei familii. Această asociație e formată din membrii familiei care posedă integral competențele privind managementul tuturor activităților. De cele mai multe ori, membrii familiei sunt și proprietari și lucrători efectivi în cadrul acesteia.

- societatea cu răspundere limitată

- este forma de asociere în care obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, iar asociații, în număr limitat, răspund numai cu părțile sociale.

- societatea în nume colectiv

- toți asociații răspund nedeterminat și solidar de datoriile societății, iar părțile sociale nu pot fi reprezentate de titluri negociabile.-

- societatea în comandită simplă

- se caracterizează prin faptul că obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comanditați, asociații comanditari fiind răspunzători numai până la nivelul aportului lor.-

-societatea în comandită pe acțiuni

- capitalul social este împărțit pe acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comanditați, comanditari fiind obligați numai la plata acțiunilor lor.-

- societatea pe acțiuni

- este forma de asociere în care obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, acționarii fiind obligați la plata acțiunilor lor.-

- societatea agricolă

- în acest domeniu se pot constitui asociații de diverse tipuri: asociații simple, prin care nuse creează o nouă persoană juridică, societăți de drept civil și societăți comerciale. Asemenea asociații pot constitui toți proprietarii de terenuri agricole, care pot folosi în gospodăriile proprii sau în formele de asociere, forță de muncă salariată. Aceste asocieri se pot constitui prin înțelegere verbală sau scrisă, fără formalitate juridică, cei în cauză stabilindu-și singuri obiectul de activitate și condițiile în care-și desfășoară activitatea.

- societatea cooperatistă

În domeniul meșteșugăresc – este o asociație independentă care este constituită pe baza următoarelor principii: asocierea liber consimțită, caracterul individual al asocierii, caracterul personal al titlurilor nominative de valoare, constituirea și dezvoltarea patrimoniului cooperatist, organizarea și managementul organizației cooperatiste în mod democratic, asigurarea continuității mișcării cooperatiste. În cadrul cooperației meșteșugărești sunt incluse următoarele forme:

- cooperativa meșteșugărească

- este o asociație independentă, cu caracter economic și social, care este constituită pe baza consimțământului liber exprimat, a persoanelor care devin cooperatori, în scopul desfășurării activității în comun cu mijloace proprii, proprietatea cooperativei sau închiriate.

- societatea cooperativă meșteșugărească

– este o societate cu personal și capital social variabil. Ea este alcătuită din persoane fizice de diverse categorii sau calificări profesionale, care se asociază pe baza consimțământului liber exprimat.

- societatea comercială cooperatistă pe acțiuni

– asociație de persoane fizice care, pe baza consimțământului liber exprimat, constituie un capital social prin acțiunile nominative emise de societate. Obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, acționarii fiind obligați doar la plata acțiunilor lor, răspunzând fiecare în limita valorii acestora.

- asociația organizațiilor cooperatiste

– urmărește realizarea unor acțiuni de interes comun cât și asigurarea unor servicii și produse specializate. Se formează pe baza liberului consimțământ, asocierea se poate face pe plan teritorial, profesional sau la nivel național.

- este forma de asociere în care obligațiile sociale sunt garate

Întreprinzătorul trebuie să aleagă forma juridică a afacerii ținând cont de următoarele elemente:

- Domeniul în care urmează să-și desfășoare activitatea;

- Mărimea afacerii și posibilitățile de dezvoltare;

- Partenerii posibili de viitor în dezvoltarea afacerii;

- Cel mai avantajos cadru legal pentru afacere în etapa respectivă și în viitor.

Cea mai simplă formă de manifestare a inițiativei particulare este cea a persoanelor fizice care vor să desfășoare activități comerciale sau care vor să presteze diferite servicii. Se pot enumera avantajele acestei forme

- Filiera de autorizare este scurtă; - Taxele de autorizare sunt mai mici; pe baza evidenței contabile în partidă simplă, impozitarea se face pe diferența calculată, dintre veniturile încasate și cheltuielile suportate pentru realizarea acestor venituri.

Dezavantajele acestei forme sunt:

- Posibilități mai mici de dezvoltare a activității;

- Posibilități reduse de finanțare și autofinanțare;

- Imposibilitatea folosirii eficiente a personalului colaborator.

- Imposibilitatea de a întocmi întotdeauna documente justificative pentru consumul de produse din gospodăria proprie.

1.4 Finanțarea unei afaceri

Surse de finanțare ale unei afaceri

Pentru determinarea surselor de finanțare adecvate afacerii pornind de la necesarul determinat în baza planului de afaceri, trebuie avute în vedere următoarele surse de finanțare:

1. Capitalul propriu
2. Creditul bancar
3. Finanțări obținute prin programe de promovare a IMM-urilor
4. Fonduri de capital de risc
5. Leasing
6. Credite de la furnizori și de la clienți
7. Credite pe efecte de comerț (factoringul și scontarea)

1. Capitalul propriu

În această categorie sunt incluse resursele proprii sau cele atrase de la parteneri privați, altele decât instituțiile financiare.

2. Creditul bancar

Pentru firmele nou înființate, băncile sunt reticente în a acorda credite. Banca are nevoie de siguranța că va primi înapoi banii acordați drept credit, și firmele nou-înființate nu oferă

această garanție, din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu au foarte multe elemente care să facă din aceste firme elemente stabile în cadrul economiei).

Cu toate acestea (sau poate tocmai din acest motiv) prezentarea unei firme nou-înființate la o bancă trebuie să se facă astfel încât firma să fie pusă în cea mai bună lumină posibilă în fața băncii.

Pregătirea pentru accesarea unui credit bancar:

1. Informarea asupra liniilor de finanțare existente la instituțiile financiare (bănci, agenții de microcredite, organizații non-guvernamentale, etc.) MIMMC pune la dispoziția celor interesați broșura „Programe de finanțare IMM 2002 – 2003”, disponibilă și pe site-ul www.mimmc.ro
2. Alegerea instituției și liniei de credit în funcție de condițiile de finanțare
3. Elaborarea planului de afaceri, eventual prin apelarea la servicii de consultanță (v. Capitolul respectiv din prezenta broșură)
4. Pregătirea documentelor solicitate la bancă
5. Evaluarea corectă a garanțiilor disponibile

Acest gen de finanțare poate deveni costisitor în funcție de rata inflației și de contractul de creditare negociat cu banca finanțatoare, atragând după sine cheltuieli neprevăzute și implicit adaptarea planului de afaceri.

Greșeli frecvente la solicitarea unui credit

De foarte multe ori, la prezentarea firmei în fața băncii, întreprinzătorii fac foarte multe greșeli, unele ușor de evitat. O scurtă listă a acestor greșeli este următoarea:

1. Supradimensionarea creditului față de necesitățile afacerii
2. Supradimensionarea creditului față de posibilitățile firmei
3. Lipsa documentației necesare pentru acordarea creditului
4. Lipsa garanțiilor necesare pentru acordarea creditului

Garanții

Evident, pentru obținerea de la bancă a unei finanțări, întreprinzătorul trebuie să ofere băncii anumite garanții reale pentru rambursarea creditului.

Garanțiile reale sunt reprezentate de imobilele, echipamentele, automobilele pe care întreprinzătorul sau firma sa le au în posesie și pe care sunt dispuse să le ipotecheze sau gajeze în favoarea băncii în vederea acordării creditului.

Prin Legea Bancară nr. 58 / 1998, băncile nu pot oferi credite rambursabile fără a-și securiza investițiile. Așadar, băncile solicită garanții (de preferință imobiliare) care să acopere aproximativ 120% din valoarea creditului plus dobânda. Găsirea acestor garanții, în special pentru firmele tinere, aflate pe piață de doi – trei ani este practic imposibilă, dacă firma nu are în patrimoniul său astfel de garanții.

Pe de altă parte, băncile doresc o garanție cât mai lichidă și exigibilă, pentru că nu doresc să se transforme în agenții imobiliare.

Pentru oferirea altor tipuri de garanții decât cele imobiliare există diverse formule (fonduri de garantare, re-garantare, scrisori de garanție din partea altor bănci, etc.).

Cele mai cunoscute sunt **fondurile de garantare de credite**. Aceste fonduri garantează prin scrisori de garanție firmele care doresc să obțină un credit rambursabil.

În România, există trei fonduri de garantare sunt:

- Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru IMM: acest fond s-a înființat în vederea acordării de garanții pentru a facilita accesul IMM-urilor la sursele de finanțare. Garanțiile pentru IMM-uri se acordă în valoare de maxim 75% din valoarea creditului și poate garanta o sumă de maxim 300.000 €. (*puteți citi o prezentare detaliată a acestui fond în Anexă*)
- Fondul Român de Garantare a Creditului
- Fondul de Garantare a Creditului Rural.

3. Finanțări obținute prin programe de promovare a IMM-urilor

Cunoscându-se reticența băncilor în a acorda credite firmelor noi, există programe de finanțări, mai ales nerambursabile care se adresează exact sectorului de întreprinderi nou-înființate.

Fiind finanțări nerambursabile, există un model foarte clar de documentație care trebuie întocmit. Documentația astfel realizată intră într-un proces de competiție cu alte documentații ale altor firme nou-înființate și cele mai bune proiecte primesc finanțare.

Aceste tipuri de programe suport pentru IMM-uri sunt atât finanțări rambursabile cât și finanțări nerambursabile.

Finanțările rambursabile constau în finanțarea anumitor bănci din banii publici, iar banca refinanțează IMM-urile. În acest caz, dobânda este mai scăzută decât dobânda pieței.

Finanțările nerambursabile reprezintă ajutoare financiare acordate IMM-urilor, ajutoare care provin în principal din două surse:

1. Bugetul de Stat
2. Uniunea Europeană sau alte organizații internaționale

Detalii suplimentare puteți găsi în broșura editată de MIMMC, „Programe de finanțare IMM 2002 – 2003”, disponibilă și pe site-ul www.mimmc.ro

4. Fondurile de capital de risc

Prin sistemul fondurilor de capital de risc, întreprinzătorul primește un partener în afacere, care aduce o sumă importantă de bani ca aport la capitalul social al societății. În general, fondul dorește să fie acționar minoritar la societate și să-și retragă participarea în aproximativ cinci ani.

Acest tip de asociere cu un fond de capital de risc prezintă un mare inconvenient: întreprinzătorul trebuie să participe cu o sumă mai mare decât a fondului, pentru ca fondul să-și păstreze poziția de acționar minoritar.

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

În cazul în care un întreprinzător convinge un fond de capital de risc să i se alăture într-o afacere, atunci firma respectivă are trei mari avantaje:

1. Primește o infuzie de capital pe o perioadă îndelungată, timp în care nu trebuie să plătească dobânzi
2. Această infuzie de capital nu figurează în evidențele firmei ca datorii ci ca surse financiare proprii (este aport la capitalul social)
3. Odată cu banii, fondul aduce și specialiștii săi care vor asista întreprinzătorul la managementul firmei.

5. Leasingul

Leasingul (crédit-bail) este o formă specială de realizare a operației de creditare pe termen mediu și lung pentru procurarea de echipament industrial.

Leasingul se poate realiza prin societățile de leasing unde solicitantul de echipament industrial poate apela la această formă de creditare. Echipamentul se cumpără de către societatea de leasing și se închiriază ulterior solicitantului. De multe ori, solicitantul însuși este mandatat în numele societății de leasing să cumpere echipamentul de care are nevoie. Contractul de leasing se va încheia apoi între societatea de leasing și solicitant și prin acest contract solicitantul primește în folosință echipamentul. Această formă de leasing se mai numește și leasing comercial, și reprezintă forma principală de leasing.

Alte forme de leasing sunt **lease-back** și **time-sharing**.

1. În forma de **lease-back**, posesorul echipamentului se confundă cu solicitantul care are nevoie urgentă de bani. În acest caz, el vinde utilajul unei societăți de leasing, închiriindu-l apoi de la aceasta.

2. În forma de **time-sharing** sunt mai mulți solicitanți care vor să utilizeze același echipament, dar fiecare îl folosește o anumită perioadă de timp. De exemplu, trei societăți vor să construiască fiecare câte o hală de producție. Pentru aceasta nu vor

cumpăra fiecare câte o macara, ci vor închiria toate trei o singură macara urmând să o folosească cu rândul.

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

1. încetarea contractului;
2. continuarea lui pentru o nouă perioadă de timp;
3. cumpărarea utilajului la prețul prestabilit.

Leasingul se face de către bancă sau de către o societate specializată de credit. Documentele care se vor prezenta vor fi cererea de creditare, ultimele două bilanțuri, ultimele două balanțe, factura pro-formă a obiectului leasingului, extrasele de cont. Societatea de leasing va cumpăra pe numele său obiectul leasingului prin contract de vânzare-cumpărare, și apoi îl va închiria societății creditoare prin contract de închiriere.

5. Credite de la furnizori și de la clienți

Finanțarea prin această metodă este numai pe termen scurt, și este una din cele mai ieftine finanțări.

Un cumpărător cumpără un produs de la un furnizor, și se obligă să-l plătească peste o perioadă de timp. În tot acest timp, el folosește în interesul firmei proprii banii pe care ar fi trebuit să-i achite furnizorului. Invers, un cumpărător achită unui furnizor o sumă de bani, iar acesta livrează bunul sau prestează serviciul la o dată ulterioară. În toată această perioadă, furnizorul poate să folosească banii clientului în interesul firmei proprii. Aceste forme de credit se numesc credite reale. Acest tip de finanțări reciproce este foarte răspândit în Europa și cunoaște extindere și în România, datorită mecanismelor economiei de piață.

Evident, acest tip de finanțare reciprocă se face între parteneri de afaceri care prezintă încredere unul pentru celălalt, iar sumele care se vehiculează nu sunt foarte mari, dar sunt suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pentru o perioadă scurtă de timp.

Creditele pe efecte de comerț (factoringul și scontarea)

Ce este factoringul

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

De fapt, din punct de vedere juridic factoringul reprezintă un contract încheiat între bancă (factor) și client (aderent) prin care factorul (banca) se obligă să plătească la prezentarea documentelor care atestă o creanță comercială o anumită sumă de bani în schimbul unui comision.

Suma de bani pe care o plătește banca la prezentarea facturilor poartă denumirea de finanțare imediată sau factoring disponibil. Suma de bani pe care banca o achită în momentul încasării facturilor poartă denumirea de finanțare la încasare sau factoring indisponibil.

În cazul în care există o factură achitabilă la scadență, dar necesitatea de bani apare înainte de scadență, atunci factura va fi achitată de către bancă la un preț mai mic decât cel înscris pe factură, urmând ca banca să încaseze prețul total. Din diferența între prețul plătit de bancă și cel încasat de ea la scadența facturii, banca își acoperă cheltuielile și se formează profitul ei. Banca va cumpăra, practic, factura la un preț mai mic.

Ce este scontarea

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

Scontarea reprezintă o operațiune de cumpărare de către bănci a efectelor de comerț deținute de clienții lor în schimbul acordării creditului de scont și reținerii de către bancă a unei sume denumită *agio* formată din valoarea scontului adunată cu comisioanele. Ca orice operațiune de creditare, scontarea presupune depunerea unei garanții stabilite de comun acord și concretizate printr-un procent aplicat la valoarea nominală a efectelor scontate.

Un efect comercial reprezintă un angajament pe care un trăgător îl ia în numele unui tras în favoarea unui beneficiar. De exemplu, un plătitor (trăgător), depune banii la o bancă

comercială (trasul) și emite un cec (efectul comercial) către un furnizor (beneficiarul), urmând ca furnizorul (beneficiarul) să recupereze banii de la banca comercială (trasul) la scadență prin prezentarea cecului (efectul comercial). În cazul în care beneficiarul are nevoie de bani înainte de scadență, el poate sconta efectul comercial respectiv la o bancă comercială, urmând ca banca să-l onoreze la o sumă mai mică decât cea înscrisă pe efectul comercial, și să recupereze la scadență banii de la tras, sau să resconteze efectul comercial înainte de scadență la altă bancă sau chiar la Banca Națională.

Scontarea, rescontarea și factoringul se fac din rațiuni financiare (un leu pe care îl avem astăzi, valorează mai mult în valoare actuală decât cinci lei peste doi ani, chiar dacă nu sunt erodați de inflație).

Totuși, care este cea mai bună sursă de finanțare?

În momentul înființării unei firme, cel mai bun lucru posibil este startul prin forțe proprii. De aceea, este recomandat un început, posibil mai modest, dar care să fie continuat printr-o dezvoltare susținută a activității firmei.

8. Calculația costurilor și bugetarea
instrumente de conducere pentru antreprenor

1. Calculația costurilor

Costurile reprezintă consumuri de resurse determinate de activitățile firmei, exprimate monetar. Aceste resurse pot fi de materii prime, personal, capacități de producție, etc și sunt exprimate în mod sintetic prin aceeași unitate de măsură – Leu (RON) sau altă expresie monetară (EUR, USD).

Scopul calculației de costuri este obținerea costului unitar (costul pe unitatea de produs) în sub-împărțirea fix – variabil.

Tipuri de costuri

Costuri directe - indirecte

În funcție de legătura cu produsul final costurile se împart în:

Costuri directe (sunt costuri care pot fi atribuite direct pe produsul final pot fi regăsite în totalitate în produsul finit sau în serviciul prestat) Ex. materii prime, materiale, manoperă directă, energie, cheltuielile spațiilor de producție.

Costuri indirecte (sunt costuri care nu pot fi atribuite direct pe produsul final, și este necesară atribuirea lor printr-un instrument tehnic care poartă denumirea de centru de cost apar în procesul de realizare a produsului dar nu se regăsesc direct și complet în produsul finit / serviciul oferit)

Ex. salarii management și administrativ, cheltuielile birourilor și a spațiilor administrative

Într-un final, toate costurile trebuie să fie repartizate pe produsul final în totalitatea lor și să fie plătite de consumatorul final.

Costuri variabile - fixe

În funcție de variația relativ la volumul producției costurile se împart în:

Costuri variabile: variază proporțional sau invers proporțional cu volumul producției

(materii prime, materiale, manoperă)

Costuri fixe: rămân relativ fixe odată cu modificarea volumului producției

(chirie spații, amortizare echipamente)

Nu există costuri strict fixe sau strict variabile, de multe ori, același cost poate fi în anumită măsură fix și în altă măsură variabil.

Fiecare din criteriile de clasificare ale costurilor servesc la luarea altor tipuri de decizii și nu sunt interschimbabile.

Clasificarea costurilor pe separarea fixe – variabile permite întreprinzătorului să ia decizii legate de politica de preț, de politica de cantitate și de crearea unui sistem de avertizare față de pericolele potențiale. De asemenea permite luarea deciziei de a produce și a vinde pe baza informației date de componentele de cost.

Clasificarea costurilor pe separarea directe – indirecte permite luarea deciziilor de externalizare și de construcție a prețului.

Costurile, calculația și controlul costurilor fac obiectul unei ramuri a managementului, contabilitatea managerială sau, utilizând terminologia de proveniență franceză, contabilitate de gestiune.

Metode de calculație și management al costurilor

În literatura de specialitate sunt descrise o serie de metode de calculație a costurilor (metoda costului istoric, metoda costului standard, etc.) De fapt aceste metode nu sunt diferite, toate fac recurs la analiza consumurilor și repartizarea lor pe purtătorul de cost.

Este recomandabil ca pentru proiectarea sistemului potrivit de contabilitate managerială și eventual a sistemului informatic adecvat să se apeleze la un consultant în management.

Pe lângă calcularea și repartizarea corectă a costurilor pe produs, sunt necesare și metode de administrare și reducere a costurilor. Acestea sunt metode matematice, relativ simple: Ceteris Paribus înseamnă punerea activității firmei sub formă de ecuație de gradul I cu o necunoscută și aflarea, pe rând, a diverselor informații schimbând pe rând constantele și necunoscutele; Metoda ABC înseamnă structurarea costurilor în ordine descrescătoare în funcție de valoare (cele mai mari fiind primele) și stabilirea unor grupe mari de costuri: grupa A care conține aproximativ 85% din costuri, B, care conține 10% și C care conține 5%. Apoi trebuie stabilit un grad de influențabilitate a costurilor și acționarea asupra costurilor mari care permit un grad de influențabilitate mare.

2. Bugetarea

Realizarea unui **buget** reprezintă o planificare a firmei, pentru o perioadă viitoare (cel mai curent un an), exprimată în termeni monetari. Bugetarea trebuie să fie făcută pe cantități (cantitate înmulțită cu costuri unitare), de aceea bugetarea este strâns legată de calculația de costuri.

Realizarea bugetului este esențială pentru că:

- permite cuantificarea obiectivelor viitoare ale organizației în expresii monetare
- Obligă managementul proiecteze evoluția organizației în viitor
- Este un mecanism de alocare a resurselor existente
- Asigură un cadru de control

Există două metode principale de a realiza un buget:

Metoda incrementală

Este metoda tradițională de a realiza un buget. Ea se bazează pe volumul de cheltuieli din anul curent care se ajustează în funcție de creșterea / descreșterea prevăzută a activităților firmei sau se corectează cu indicele inflației.

Aceasta este o metodă rezonabilă, atâta timp cât cheltuielile din exercițiul curent sunt făcute cu maximum de eficiență. Este o metodă adecvată pentru a bugeta de exemplu volumul salariilor din anul viitor, care pot fi estimate pornind de la salariile curente ajustate cu inflația și cu eventualele mărimi pe care le preconizăm în anul viitor.

În general este o metodă inefficientă, deoarece stimulează cheltuirea unor bani chiar dacă nu este nevoie, doar *pentru a ne încadra în buget*. Iar inefficientele din trecut sunt perpetuate pentru că nivelele de costuri nu se schimbă de la un an la altul.

Din acest motive au fost dezvoltate și alte metode de bugetare:

Metoda „în care pornim de la 0”

În cadrul acestei metode pornim de la o cheltuială de bază egală cu 0. Fiecare element de cheltuială din buget trebuie justificat în întregime pentru a fi prins în bugetul viitor.

În realitate nu este totdeauna nevoie să pornim de la 0, ci putem porni de la nivelul curent al cheltuielilor și ne putem întreba „ce s-ar întâmpla dacă respectivul element de buget ar fi modificat: scăzut, mărit sau eliminat?”. În acest fel fiecare element de buget este evaluat prin prisma costului sau beneficiului care-l generează.

Implementarea unui sistem de „bugetare pornind de la 0” implică mai mulți pași – este recomandabil să apelați la un profesionist în cazul în care activitatea Dvs. este complexă. Important este că această metodă de bugetare vă va determina ca, în procesul de realizare a bugetului viitor, să vă puneți întrebări de genul:

- Activitatea respectivă este necesară în realitate ?
- Care ar fi consecințele dacă activitatea nu ar fi derulată ?
- Nivelul curent de cheltuieli este suficient ?
- Există alte modalități de a derula / finanța activitatea ?
- Oare cât ar trebui să coste în realitate activitatea ?
- Cheltuielă induce un beneficiu într-adevăr valoros ?

La IMM-uri este suficient un buget pentru întreaga întreprindere. În cazul în care firma devine prosperă, își îmbogățește sortimentul de produse, atunci poate fi necesar câte un buget pentru fiecare din activitățile întreprinderii, toate aceste bugete fiind cuprinse în rețeaua de bugete a firmei.

3. De ce este necesară calculația costurilor și bugetarea

În cazul în care întreprinzătorul simte că banii i se scurg printre degete în loc să meargă să îmbunătățească rezultatele firmei, atunci este necesară o calculație precisă a costurilor, o planificare riguroasă și o bugetare exactă.

Evident atâta timp cât calculația costurilor (contabilitatea managerială sau de gestiune) nu este, decât rarori, verificată de către organele de control fiscale și la fel nici bugetarea, o întreprindere fie ea mică și mijlocie, aparent se poate lipsi de aceste activități. Ele implică oarecare costuri: de personal, de echipamente de calcul, de achiziție a unui soft. Iar atunci a nu le realiza poate fi aparent o sursă de economie.

O astfel de concepție sau de mentalitate este extrem de dăunătoare. Iată câteva exemple de posibile implicații negative ce se manifestă în cazul unui IMM care ignoră aceste instrumente de conducere:

☐ nu am nici o fundamentare asupra costurilor cu care realizez produsele sau serviciile mele; ca urmare fie le vând pe piață cu un preț care nu-mi acoperă cheltuielile și atunci nu am profit, fie refuz un client și sunt lipsit de o încasare în cazul în care consider în mod empiric și cel mai adesea greșit că prețul propus de client nu este acceptabil;

☐ nu am un control riguros asupra consumului de resurse, fie că este vorba de salariați, de materii prime sau de alte categorii de resurse (de ex. amortizarea echipamentelor)

☐ nu pot diferenția, pe ansamblul firmei mele, compartimentele, activitățile sau persoanele care lucrează eficient de cele care irosesc în mod inefficient resursele; ce poate fi mai dăunător pentru profitabilitatea unei organizații decât lipsa unei motivații pentru a lucra eficient în folosul organizației și al individului;

☐ fără un buget de venituri și cheltuieli pe o anumită perioadă (de exemplu un an) pur și simplu ca întreprinzător sunt lipsit de instrumentul elementar de control al profitabilității afacerii mele;

8. Bilanțul, Contul de profit și pierderi și Fluxul de numerar

1.5 Planul de afaceri

Elaborarea unui plan de afaceri are în vedere întotdeauna realizarea anumitor scopuri sau obiective.

Primul scop constă în **determinarea profitabilității valorificării oportunității economice identificate**.

Dacă afacerea preconizată nu se conturează a fi rentabilă, atunci toate celelalte scopuri cad de la sine. Pentru ca acest scop să fie realizat este necesară o corectă și riguroasă concepere și realizare a analizelor, astfel încât ele să fie realiste. Tentația de a „înfrumuseța” planul de afaceri se dovedește întotdeauna contraproductivă, generând ulterior greutăți apreciabile, care pot ajunge până la falimentul firmei respective.

Prin planul de afaceri se are în vedere și **stabilirea principalelor elemente de natură economică, marketing, financiară, producție, management** prin care se construiește de fapt afacerea. Absența sau superficiala cunoaștere a unor elemente majore, cum ar fi cele de

marketing sau personal, pot pune în pericol viabilitatea afacerii, cu toate că oportunitatea economică respectivă este profitabilă. Trebuie evitată tendința, relativ frecvent întâlnită, de concentrare numai asupra elementelor financiare, considerând că după obținerea resurselor necesare se vor pune la punct și celelalte activități majore implicate.

Obținerea finanțării de la bancă este poate cel mai cunoscut și considerat obiectiv în elaborarea planului de afaceri. Ca regulă, nici un întreprinzător nu dispune de toți banii necesari pentru a derula o afacere atunci când aceasta nu se rezumă la una sau 2-3 persoane implicate. În consecință, trebuie împrumutate fonduri de la bancă. Apelarea băncii cu un plan de afaceri, chiar dacă aceasta nu-i o condiție obligatorie pentru a acorda credit, face o bună impresie și amplifică șansele de a obține condiții superioare de creditare. În cazul în care banca utilizează un model standard de plan de afaceri, acesta trebuie utilizat de la început, economisind timp și bani.

Pentru a obține un credit de la bancă, planul de afaceri este necesar să demonstreze că afacerea este profitabilă, iar cash-flow-ul asigură returnarea ratelor de credit la termenele convenite. Esențială este prevederea în planul de afaceri de garanții acceptate de piață și în mărime suficient de mare, adică superioară în raport cu dimensiunea creditului. Prevederea prin plan a participării întreprinzătorului cu bani lichizi la realizarea obiectului afacerii pentru care se solicită creditul este un element cheie. Cu cât această participare, care semnifică o împărțire a riscurilor afacerii între bancă și întreprinzător, reprezintă o pondere mai ridicată în totalul fondurilor necesare, cu atât sunt mai mari șansele de a primi creditul solicitat și cu o dobândă mai redusă.

Obținerea de contracte de cumpărare, în special de către firmele mici de la firmele mari, poate fi facilitată de elaborarea unui plan de afaceri special. O atare necesitate apare, de regulă, atunci când o firmă mică abordează pentru prima dată o firmă mare în vederea obținerii unui contract important. Pentru a se face cunoscută, a-și demonstra potențialul și a câștiga încrederea partenerului mai puternic, un plan de afaceri axat pe comercializarea contractelor avute în vedere poate fi foarte util firmei mici. Desigur, se elaborează un plan de afaceri specific prin care se demonstrează capacitatea firmei mici de a preluași valorifica cantitățile de produse contractate, în condiții de siguranță și profitabilitate pentru ambii parteneri implicați.

Avantajele și utilitatea planului de afaceri pentru destinatarii și utilizatorii săi

Întreprinzătorii din organizație sunt interesați ca resursele proprii pe care intenționează să le aloce respectivei afaceri să genereze performanță economică și, în primul rând, profit.

Managerii din cadrul organizației sunt interesați să dispună de un plan de afaceri realist și echilibrat, care să le faciliteze conducerea afacerii respective, în obținerea de performanțe pentru firmă, câștiguri și prestigiu pentru ei.

Potențialii investitori și creditorii sunt interesați în planuri de afaceri care să proiecteze afaceri viabile, care să ducă la o cât mai ridicată valorificare a sumelor acordate, concomitent cu diminuarea riscurilor pentru fondurile plasate în afacere.

Potențialii parteneri, salariați și consultanți sunt interesați ca planul de afaceri să conțină o bună afacere, care să le permită o relație aducătoare de venituri și fără riscuri și dificultăți personale majore.

Structura planului de afaceri

Nu există, așa cum am menționat deja, o structură standard a planului de afaceri. Se constată că profesori, consultanți sau bancheri utilizează planuri de afaceri structurate parțial diferit, deși, de regulă, cuprind aceleași elemente esențiale.

Componente

- Sinteza planului de afaceri
- Prezentarea întreprinderii
- Produsele și serviciile firmei
- Programul de marketing și de vânzări
- Programul de dezvoltare a produselor și/sau serviciilor
- Programarea activităților operaționale
- Managementul activităților
- Planul financiar

- Anexele

Sinteza planului de afaceri cuprinde, în principal, următoarele elemente:

- descrierea succintă a firmei
- prezentarea produselor și/sau serviciilor
- piața potențială
- proiecțiile cercetării de piață
- avantajul competitiv al produselor și/sau serviciilor
- principalele aspecte financiare implicate
- profitabilitatea firmei
- echipa managerială
- oferta sau propunerea adresată destinatarului planului de afaceri.

Sinteza se recomandă să fie de 4-6 pagini.

Prezentarea întreprinderii. Capitol cu caracter introductiv, inserează informații referitoare la:

- profilul firmei
- scurt istoric al organizației
- regimul juridic al firmei.

Acest capitol trebuie să fie scurt, având drept obiectiv să faciliteze destinatarului extern al planului de afaceri formarea unei imagini globale coerente asupra firmei respective.

Produsele și serviciile firmei. Principalele informații cuprinse în acest capitol au drept conținut:

- prezentarea naturii și destinației lor
- descrierea proceselor de fabricație implicate
- evidențierea caracteristicilor definitorii ale produselor și serviciilor (cost, calitate, performanțe etc.)
- indicarea licențelor și patentelor folosite
- caracterizarea stadiului dezvoltării tehnice a produsului
- indicarea fazei ciclului de viață în care se află produsele și serviciile
- relevarea produselor competitive și a punctelor forte și slabe ale acestora
- evidențierea necesității schimbărilor tehnologice, ținând cont de ceea ce fac concurenții și de tendințele tehnice pe plan internațional în respectivul domeniu

Programul de marketing și planul de vânzări. Elementele principale încorporate în acest capitol se referă la:

- segmentul de piață țintit
- concurenții firmei
- strategia de marketing
- situația vânzărilor în trecut, prezent și în viitor
- politica de prețuri
- politica de distribuție
- condițiile de vânzare ale produselor, în special de plată ale acestora
- programul de reclamă și promovare a produselor
- alte elemente comerciale considerate esențiale în cazul fiecărei situații; de exemplu, indicii de sezonabilitate, reglementări comerciale speciale, programe guvernamentale de asistență la export, noi tendințe de marketing pe alte piețe etc.

Capitolul de marketing este unul dintre cele mai importante, întrucât vânzarea produselor este determinantă pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei.

Programul de dezvoltare a produselor și serviciilor. Informațiile cuprinse în acest capitol se referă la situația actuală și viitoare a produselor din următoarele puncte de vedere:

- prețuri
- caracteristici tehnice și tehnologice
- viitoarea generație de produse
- acțiunile proprii de cercetare și dezvoltare desfășurate în prezent și cele prevăzute pentru perioada următoare, cu precizarea produselor modernizate care vor rezulta segmentul de piață pe care va fi marketat fiecare produs nou

- anticiparea dezvoltărilor de noi produse și servicii în viitorii ani

De remarcat dimensiunea pronunțat prospectivă a abordării, precum și accentul pe relația activității de cercetare-dezvoltare și cerințele pieții.

Programul activităților operaționale. Conținutul acestui capitol este axat predominant asupra activităților de producție, abordând cu prioritate următoarele aspecte:

- programarea producției
- gestiunea stocurilor de materii prime, semifabricate, piese de schimb etc. aferente fiecărui produs, ținând cont de cerințele clienților
- programarea aprovizionării cu materii prime, în funcție de structura producției și
- eșalonarea fabricației
- cheltuielile necesare pentru a satisface necesitățile primelor trei programe
- service-ul pentru produse
- previziuni privind creșterea capacității de producție împreună cu costurile și perioadele aferente
- măsurile de amplificare a eficienței activităților de producție
- relațiile contractuale cu furnizorii actuali și sursele alternative de aprovizionare

De remarcat viziunea integrată pe care se bazează elaborarea activităților de producție și aprovizionare, cu accent pe aspectele economice implicate.

Managementul activităților. Fără a avea un caracter exhaustiv, acest capitol are în vedere îndeosebi următoarele elemente principale:

- prezentarea organigramei, cu punctarea principalelor caracteristici
- prezentarea echipei de manageri superiori, a C.V.-urilor acestora, cu reliefarea abilităților care pot să contribuie la dezvoltarea organizației
- descrierea concepției manageriale și a practicilor utilizate față de comercianții cu ridicata, concurenți, comunitatea locală etc.
- indicarea modalităților de motivare a salariaților
- relațiile cu sindicatul
- structura proprietății firmei și reglementarea sa juridică
- serviciile de contabilitate, juridice, consultanță, training, la care firma apelează de regulă

Se consideră că aceste elemente manageriale au cea mai mare relevanță pentru demersul întreprinzător, proiectat prin planul de afaceri.

Planul financiar. Capitol cu o mare importanță în economia de ansamblu a planului de afaceri, ce încorporează, de regulă, următoarele elemente:

- situația costurilor și veniturilor
- proiecțiile de cash-flow în diverse variante, ținând cont de sursele de finanțare posibile
- bilanțul contabil
- analiza break-even¹ pentru ansamblul firmei și principalele produse

Orizontul planului financiar corespunde orizontului planului de afaceri.

Anexele cuprind o varietate de documente referitoare la activitatea și performanțele firmei, de natură să aducă un plus de informații și argumente indirecte destinatarului planului de afaceri:

- contracte proformă, care să dovedească intenția unor clienți de a cumpăra produsele sau serviciile care se vor furniza;
- oferte pentru justificarea costurilor investiționale, de utilaje, echipamente etc.
- oferte de preț pentru materiile prime, materiale utilizate în procesele tehnologice.

Exemple de domenii în care pot fi identificate puncte forte și slabe :

1. Productia

¹ break-even sau punctul critic desemnează acel nivel al volumului de activitate la care cheltuielile (constante și variabile) se acoperă integral din veniturile obținute.

Puncte forte : productivitatea inalta, calitatea productivitatii, fiabilitatea si flexibilitatea fluxurilor tehnologice ;

Puncte slabe : uzura morala a utilajelor, dificultati de aprovizionare cu materii prime si materiale de calitate.

2. Managementul general al firmei

Puncte forte : buna gestiune a stocurilor, o structura organizatorica care imbina simplitatea cu rigoarea, proceduri de control simple si clare, criterii decizionale bine definite ;

Puncte slabe : proasta gestiune a resurselor umane, un sistem de remunerare nestimulativ, lipsa unui sistem coerent de bugete.

3. Marketing si vanzari

Puncte forte : programe performante de marketing direct , formarea adecvata a personalului de marketing ;

Puncte slabe : lipsa unor cercetari de piata recente , un buget insuficient al publicitatii.

4. Experienta

Puncte forte : succes obtinut in strainatate

Puncte slabe : o serie de esecuri in lansarea unor produse noi.

5. Proprietate intelectuala

Puncte forte : detinerea unor marci comerciale recunoscute

Puncte slabe : patente sau brevete care expira

6. Cladiri si terenuri

Puncte forte : amplasare excelenta, cu vad comercial

Puncte slabe : contract de inchiriere prea costisitor

7. Tehnologii informatice

Puncte forte : existenta unor baze de date diversificate si complexe, gestiunea informatizata a operatiunilor firmei

Puncte slabe : slaba calificare a personalului in domeniul utilizarii calculatorului, lipsa soft-urilor performante

8. Finante-contabilitate

Puncte forte : Cash-flowuri pozitive, o contabilitate bine organizata

Puncte slabe : grad de indatorare ridicat

9. Alte competente

Puncte forte : o eficienta activitate de cercetare-dezvoltare

Puncte slabe : proasta intretinere a utilajelor, decorul necorespunzator al spatiilor.

Domenii in care pot aparea oportunitati si amenintari:

1. Piata

Oportunitati: -un ritm dinamic de dezvoltare a pietei.

Amenintari: -piata de desfacere a atins faza de maturitate.

2. Ramura/sector

Oportunitate: o concurenta fragmentata.

Amenintare: concurenti cu competente dezvoltate in domeniul cercetare-dezvoltare sau a sistemului de distributie puse bine la punct.

3. Reglementari ale domeniului

Oportunitate-respectarea standardelor avantajeaza produsul firmei.

Amenintare-introducerea unor noi standarde va creste costurile activitatii.

4. Piata fortei de munca

Oportunitate-resurse umane calificate disponibile pe plan local.

Amenintare-un sindicalism agresiv care ameninta cu greve.

5. Piata financiara

Oportunitate-acces la capitaluri in conditiile unor dobanzi preferentiale.

Amenintare-introducerea unor restrictii privind creditul de consum.

6. Cursul de schimb valutar

Oportunitate: -materii prime din import mai ieftine.

Amenintare: -aprecierea leului face mai scumpe produsele autohtone.

7. Asociatii ecologice

Oportunitati:-posibilitatea de a comercializa produse ecologice sau sisteme tehnologice ecologice.

Amenințare:-costuri suplimentare legate de respectarea standardelor ecologice.

8. *Conjunctura și tendințe economice generale*

Oportunitati:-creșterea economiei va duce la îmbunătățirea veniturilor populației .

Amenințare:-restructurarea în anumite ramuri poate duce la apariția somajului.

9. *Politica guvernamentală*

Oportunitate:-relaxarea fiscală.

Amenințare:-acordarea de privilegii financiare a unor companii străine.

10. *Calamitățile naturale*

Oportunitate:-comercializarea de echipamente speciale, produse pentru ajutorul umanitar.

Amenințare:-distrugerea infrastructurii de activitate

Strategii functionale ale firmei

Strategia de marketing :-în funcție de acceptul pus fie pe potențialul intern al firmei, fie pe oportunitățile pieței , strategia de marketing poate fi următoarea :

1. **Strategia orientată spre ofertă** :- este determinată de capacități de operare existente ale firmei, răspunzând la întrebarea :”Ce anume poate produce sau vinde firma ?”

Această strategie presupune investiții suplimentare reduse, riscuri mai mici și o perioadă de rentabilizare a investițiilor mai scurtă .Neajunsul ei este dat de faptul că este oarecum limitativă, bazându-se în mare măsură pe ceea ce firma a realizat deja .

2. **Strategia orientată spre cerere** este obținută de nevoile actuale sau viitoare ale pieței răspunzând la întrebarea :”De ce produse sau servicii , pe care le putem oferi, ar avea nevoie piața ?”

Strategia presupune investiții mai importante dar și riscuri mai mari, iar perioada de rentabilizare a investițiilor este mai lungă. Avantajele acestei strategii sunt legate de deschiderea firmei către noi activități, domenii de afaceri, produse sau piețe .

Strategia de producție

O strategie de producție are în vedere următoarele domenii :

1. **Calitatea** (controlul calității, testarea produselor, respectarea standardelor ISO, respectarea standardelor de protecția mediului)
2. **Procese de fabricație** (amplasarea și proiectarea spațiilor de producție, procedeele și tehnologiile utilizate, starea fizică și morală a utilajelor, gradul de automatizare, logistica producției, controlul proceselor, producția muncii)
3. **Capacitățile de producție** (capacitatea minimă și maximă, gradul de utilizare a capacităților, fluctuații sezoniere sau ciclice, flexibilitatea sistemului de fabricație)
4. **Stocurile** (nivelul optim al stocurilor, sursele și modalitățile de aprovizionare, natura relațiilor cu furnizorii, rapiditatea executării comenzilor) .
5. **Forța de muncă** (disponibilitatea personalului calificat sau necalificat, metodele de evaluare a performanțelor, motivarea personalului, instruirea și pregătirea profesională a acestora) .

Strategii privind serviciile administrative și auxiliare

Aceste strategii se interesează de următoarele domenii :

1. **Tehnologii informaționale** (disponibilitatea și gradul de modernizare a sistemelor informatice, gradul de integrare a sistemelor, gestiunea bazelor de date, securitatea informațiilor, accesul la internet, competența personalului în utilizarea IT)
2. **Resurse umane** (angajarea și instruirea personalului, condițiile creditelor, condițiile contractuale, salariile și primele, calitatea comunicării cu angajații, valorile și principiile etice respectate de manager în relațiile cu subordonații)
3. **Finanțe** (gestiunea trezoreriei, atragerea capitalurilor, capitalurile proprii, condițiile creditelor contractate, gestiunea creanțelor, datorii și obligații de plată, controlul și auditul financiar)

2. Managementul afacerii. Managementul resurselor umane

2.1 Organizarea activitatii

Organizarea proceselor si activitatilor:

Prin intermediul proceselor se exercita de fapt atributele sau functiile managementului:

1.Functia de previziune reprezinta ansamblul deciziilor si actiunilor prin care se determina obiectivele org, se identifica modalitaile de atingere ale acestor obiective, se stabilesc resursele si se determina termenele finale si intermediare de atingere a obiectivelor

Aceasta functie se concretizeaza in prognoze, planuri si programme :

Prognoze sunt imagini ale viitorului org pe un orizont de timp mai mare de 5 ani, in general. Prognozele la nivelul organizatiei se inspira in mare masura din cele elaborate de institutii de specialitate cu privire la evolutia unor domenii de activitate.

Planurile se elaboreaza pe o perioada cuprinsa intre 1-5 luni si au un grad mai mare de detalieri decat prognozele

Programele sunt detalieri in timp si spatiu ale planurilor pe o perioada de pana la o luna.

2.Functia de organizare

Functia de organizare reprezinta delimitarea proceselor de munca in sarcini, gruparea sarcinilor pe posturi si compartimente si atribuirea lor spre executare membrilor organizatiei. Se concretizeaza in activitatea de organizare care are doua dimensiuni:

a)organizarea de ansamblu

b)organizarea la nivelul principalelor componente ale organizatiei

3.Functia de coordonare

Functia de coordonare presupune armonizarea deciziilor si actiunilor membrilor org si orientarea lor spre realizarea in conditii de efectuare a obiectivelor org. La baza exercitarii functiei de coordonare se afla sistemul de comunicare conceput la nivelul fiecarei org.

4.Functia de antrenare

Functia de antrenare reprezinta ansamblul deciziilor si actiunilor prin care se determina participarea membrilor org. la realitatea obiectivele org. La baza acestei functii se afla sistemul de motivare prin care oamenii pot sa perceapa compatibilitatea dintre obiectivele personale si cele organizationale

5.Functia de control

Functia de control reprezinta evaluarea la incheierea unui ciclu managerial si presupune evaluarea rezultatelor, compararea lor cu obiectivele, indentificarea abaterilor, stabilirea cauzelor acestor abateri si eventual luarea masurilor de corectie a abaterilor.

Pentru o buna desfasurare a actiunii este necesara exercitarea controlului nu numai la finalul activitatii ci si pe parcurs (controlul preventiv), astfel incat sa se poata sesiza din timp eventualul curs gresit al actiunii si sa se ia decizia de corectie.

Elementele care caracterizează o organizație sunt:

- **Planul sau programul de activitate** necesar realizării obiectivelor propuse;
- **Conducerea** (managementul), reprezentată prin angajați abilitați să ia decizii ce vizează fixarea și realizarea obiectivelor.

Sistemul întreprinderii poate fi caracterizat de următoarele trăsături:

- este un **sistem social**, cuprinzând un ansamblu de activități umane cu o finalitate bine determinată și care dau viață tuturor elementelor tehnice, tehnologice și de altă natură; sub acest aspect, întreprinderea reprezintă un complex de relații interpersonale, în care indivizii diferențiați în funcție de autoritate, status, rol se constituie în grupuri distincte, pe baza cărora este clădită în mod efectiv întreprinderea;

- este un **sistem tehnico-productiv**, având la bază o serie de activități care au ca scop obținerea unor bunuri și/sau servicii, folosind în acest scop un ansamblu de mijloace materiale, tehnice și tehnologice;

- este un **sistem economic** care, prin natura activităților desfășurate:

- aprovizionare, desfacere, creditare, plata unor taxe și impozite etc., își atingesc scopul de a oferi bunuri și servicii pe care societatea le cere, într-o anumită cantitate și de o anumită calitate, și de a obține profit.
- Rolul organizațiilor în societate este foarte complex: de la realizarea funcției economice a societății până la satisfacerea nevoilor personale ale indivizilor care o compun. Astfel, întreprinderea poate fi percepută:
 - ca o **unitate de producție de bunuri sau servicii**;
 - ca o **unitate de repartitie**, dacă se are în vedere faptul că ea creează valoare adăugată, care se repartizează angajaților sub formă de recompense bănești, acționarilor sub formă de dividende, statului sub formă de impozite
 - ca o **celulă socială**, fiind un ansamblu de persoane și grupuri, cu aspirații adesea divergente, dar care participă la realizarea unor obiective comune;
 - ca un **centru de decizie**, ca urmare a competenței de a lua decizii și de a-și asuma riscuri

Criteriile care stau la baza grupării activităților pe funcții sunt:

- *de identitate* - se grupează activități identice ca factură (de exemplu: cumpărări și vânzări în cadrul funcției comerciale);
- *de complementaritate* - se grupează activitățile care se completează reciproc
- *de convergență* - se grupează activități diferite ca factură, care folosesc tehnici foarte diferite, dar care converg spre realizarea acelorași obiective derivate (de exemplu, evaluarea performanțelor, remunerarea, instruirea și dezvoltarea, ca activități ale funcției de personal.

2.2 Dezvoltarea produselor/serviciilor afacerii

Produsul – definire, tipuri, design, ambalaj

Produsul sau serviciul generat de o afacere este definit în principal din perspectiva de marketing, fiind componenta esențială a mixului de marketing. Celelalte trei elemente “clasice” ale acestuia sunt strict determinate de el, deoarece, se distribuie și se promovează produsul și tot lui i se stabilește prețul. El este acela care satisface multiplele nevoi ale consumatorului și de aceea producătorul pentru a-și atinge scopul final – obținerea unui profit cât mai mare – trebuie să determine natura multidimensională a cererii de consum și să producă doar acele bunuri pe care le solicită cumpărătorii.

Produsul este expresia răspunsului acestuia la cererea consumatorului. El trebuie privit ca un sistem al elementelor ce declanșează cererea pe piață și se prezintă sub forma: unui bun material simplu sau complex ce rezultă dintr-un proces de muncă, având caracter tangibil; unui serviciu intangibil, unei idei ce furnizează stimulente psihologice, unei informații, unui plasament etc. Produsul însumează o serie de *atribute* și *caracteristici* funcționale, ce pot fi apreciate cu ajutorul unor parametri fizici, chimici, economici, estetici etc., care împreună îi conferă capacitatea de a fi util, de a oferi celui ce-l cumpără niște avantaje.

În practică, produsul reprezintă tot ceea ce un vânzător oferă unui consumator în procesul schimbului, dar consumatorul nu-l cumpără pentru conținutul lui fizic, ci pentru funcțiile pe care acesta le poate îndeplini și prin care îi satisface o necesitate. Setul de funcții ce caracterizează produsul, diferențiază produsele de același gen și oferă consumatorului avantaje diferite, care se regăsesc de obicei în prețurile diferite practicate pe piață.

Avantajele ce le oferă suplimentar un produs consumatorului sunt *avantaje diferențiale*, care înseamnă și costuri suplimentare, ce determină prețuri mai mari pe care însă consumatorul le recunoaște ca utile, în satisfacerea nevoii sale. Dacă se adaugă produsului funcții pe care consumatorul nu le consideră necesare, acestea constituie dezavantaje nu numai pentru consumator ci și pentru producător, deoarece își pierde competitivitatea pe piață.

În concluzie, produsul ca instrument de satisfacere a cererii, nu reprezintă o colecție de materii prime asimilate într-un mod oarecare, ci un ansamblu de elemente fizice, estetice, emoționale și psihologice pe care le cumpără cineva în cadrul procesului schimbului, în vederea satisfacerii unei nevoi materiale sau spirituale. El are mai multe fațete. Astfel, producătorul vede proprietățile fizice, dar specialistul de marketing vede utilitatea lui pentru consumator și care contează cu adevărat în procesul schimbului. Ca urmare, întreprinderea trebuie să-și definească produsul atât în funcție de ceea ce caută clienții cât și de raportul cost-beneficiu, considerând produsul element de îmbunătățire a stilului de viață al consumatorului, a bunăstării lui în general.

Conceptul de *produs total* sau *metaprodus* înglobează ansamblul elementelor: fizice (corporale – substanța materială), acorporale, comunicaționale și simbolice.

1. *componentele corporale* – se referă la atributele merceologice ale produsului și ambalajului și la caracteristicile funcționale ale acestora. Ele vizează substanța materială și structura fizico-chimică a produsului, cum ar fi: materialele constitutive, structura, forma, culoarea, calitatea finisării, eficiența în utilizare etc.
2. *componentele acorporale* – privesc elemente ce nu au corp material nemijlocit ca: numele, marca, instrucțiuni de utilizare, garanție, instalarea și serviciul, protecția legală prin brevet, licența de fabricație/comerț, condiții de livrare și transport, prețul, condiții de plată și credit etc.
3. *componentele comunicaționale* – vizează ansamblul informațiilor pe care producătorii și distribuitorii le difuzează în direcția potențialilor clienți, mesajele ce conturează imaginea publică a produsului și a mărcii, publicitatea, relațiile publice, promovarea vânzării etc.
4. *componentele simbolice* – conturează imaginea produsului, ca sinteză a reprezentărilor mentale de natură cognitivă, afectivă, socială și personală. Când imaginea produsului este clară, pozitivă, diferențiată, acesta se impune în raport cu celelalte produse și-i conferă consumatorului sau utilizatorului un anumit status social, cultural, profesional. Dacă imaginea este negativă, produsul este compromis.

Cel mai important criteriu de clasificare a bunurilor este *scopul sau destinația utilizării* lor, care conduce la delimitarea a două categorii: bunuri de consum și bunuri de producție (industriale). Se constată că în practică multe bunuri se găsesc simultan în ambele grupe: calculator, electricitate, automobile etc.

Materiile prime – sunt elemente neprocesate care sunt convertite în procesul de producție. Acestea pot fi produse agricole și produse naturale ce sunt extrase din sol și subsol, care în general au volum mare și valoare unitară mică. În general sunt furnizate de câțiva mari producători și au tendința de a fi distribuite direct utilizatorilor industriali. De aceea, se urmărește asigurarea calității relativ constante, livrarea promptă, transport fluent și obținerea lor pe baza unor contracte pe termen lung.

Un alt criteriu important, în special pentru activitatea de marketing, de clasificare a produselor îl reprezintă *durabilitatea* sau *caracterul tangibil*, conform căruia distingem:

1. *bunuri durabile* sau de folosință îndelungată – sunt produse fizice foarte rezistente la uzură mai ales fizică, dar și morală într-o anumită măsură, ce se utilizează pe perioade lungi de timp și au folosire repetată (mobilă, electrocasnice etc.). Pentru acest gen de bunuri accentul se pune pe fiabilitate, service, garanție, calitate.
2. *bunuri de scurtă folosință* sau non-durabile – sunt cele ce se consumă într-un timp scurt, în una sau mai multe utilizări, se uzează rapid fizic și sunt sensibile la uzura morală, la orientările modei.
3. *serviciile* – sunt activități, avantaje sau satisfacții oferite spre vânzare, care în esență au caracter intangibil și nu au drept rezultat transferul proprietății asupra vreunui lucru. (Ph.Kotler). Se caracterizează prin: intangibilitate, inseparabilitate, variabilitate, perisabilitate și lipsa proprietății.

Intangibilitatea – este caracteristica esențială a serviciilor care exprimă imposibilitatea de a le determina cu ajutorul celor cinci simțuri ale omului. Pentru că ele nu sunt obiecte ci “experiențe” nu pot fi testate înainte de a fi cumpărate.

Inseparabilitatea producției de consum se datorează faptului că serviciile sunt fabricate și consumate în același timp, consumatorul fiind adesea partener în procesul fabricației ceea ce implică mare grijă în asigurarea condițiilor optime de confort, care contribuie la creșterea

încrederii beneficiarului (ex. băncile sunt foarte preocupate de realizarea confortului și încrederii clienților).

Perisabilitatea constă în faptul că serviciile nu pot fi inventariate sau depozitate, acumulate, deoarece partea rămasă neutilizată se pierde. De aceea este esențială sincronizarea ofertei cu cererea, la aceasta contribuind în mare măsură și diferențierea prețurilor în funcție de loc și timp în așa fel încât să se realizeze o nivelare a maximelor și minimelor într-un interval de timp, asigurându-se astfel eficiența de ansamblu.

Variabilitatea serviciilor e determinată de faptul că producția și consumul sunt simultane ceea ce conduce la apariția diferențelor de calitate și de aceea accentul în activitatea de marketing trebuie pus pe diferența față de ofertele simultane. Marca unui serviciu, a unei firme mai ales, are un rol important și în general relațiile cu publicul, publicitatea.

Lipsa proprietății – ca atribut, face ca un consumator al serviciilor să nu poată beneficia de el decât un timp limitat, fără a-l avea în posesie, la dispoziție, fără să-l poată închiria. În general după consumul unui serviciu, cumpărătorul rămâne doar cu o factură, o amintire. Aceasta face ca ofertanții de servicii să fie mai mult preocupați pentru reamintirea mărcii, pentru păstrarea relațiilor cu consumatorul.

Atributele produsului

În amplul proces de creare a unui produs se pornește de la delimitarea avantajelor pe care acesta le poate oferi și care sunt comunicate prin atributele ce-l definesc: caracteristicile, calitatea și designul produsului.

1. *Caracteristicile* – reprezintă mijlocul de diferențiere a unui produs față de cele ale concurențelor. Orice produs dispune de o multitudine de caracteristici grupate în:

- a. caracteristici tehnice, fizico-chimice - exprimate prin: formulă, compoziție, formă, culoare, densitate etc.
- b. caracteristici de folosire - reflectate în: varietate, specificitate, durată etc.
- c. caracteristici psihologice – concretizate în: frumusețe, tinerețe, libertate, forță .
- d. caracteristici asociate – evidențiate prin: preț, marcă, condiționare, nume, servicii.

2. *Calitatea produsului* este ansamblul însușirilor și laturilor esențiale ale acestuia, ce permit satisfacerea consumatorilor/utilizatorilor. Ea reflectă capacitatea bunului de a-și îndeplini funcțiile și se exprimă prin: durabilitate, fiabilitate, precizie, ușurință în manevrare etc., atribute ce pot fi măsurate.

3. *Designul produsului* – este o tehnică modernă care urmărește să îmbine esențialul cu funcționalul și comunică prin mijloace specifice: culoare, formă, cuvinte, cifre. Este un concept mai larg decât stilul, care se referă doar la aspectul produsului. Designul nu implică doar aspectul produsului ci contribuie la îmbunătățirea performanțelor produsului, la creșterea calității lui. Ca urmare designer-ul va avea ca obiectiv realizarea unui produs mai ușor, sigur, ieftin la folosire și reparare, simplu, economic de produs și distribuit.

Numele și marca produsului

Numele

Numele este cel care definește produsul și firma. Conform articolului 21 din Legea nr.26/1990 Registrul Comerțului privind numele este element de patrimoniu, ce nu poate fi ipotecat ci doar închiriat cu titlu oneros, este garantat prin lege și reprezintă un drept exclusiv al deținătorului legal.

O firmă, la înființare se înscrie în Registrul Comerțului cu numele ei comercial care este obligatoriu să fie menționat pe toate documentele comerciale emise de aceasta: facturi, scrisori, oferte, prospecte etc.

Numele, în calitatea sa de element acorporal al produsului constituie suportul public al imaginii și al firmei producătoare ce atrage clienții, dacă este bine ales din punct de vedere al percepției vizuale, original, ușor de citit, pronunțat și reținut. El poate fi: un cuvânt nou distinctiv, care atrage atenția, numele proprietarului al unui personaj de film etc.

Marca

Marca este “un nume, un termen, un semn, un simbol, desen sau o combinație a acestora, care este utilizată pentru a identifica bunurile sau serviciile unui ofertant sau ale unui grup de ofertanți pentru a le diferenția de cele ale concurenților”².

Marca trebuie înregistrată (în România de **OSIM – Oficiul de Stat de Inventii și Mărci**) pentru ca firma să capete prin certificatul de marcă, toate drepturile de proprietate industrială ce-i asigură protecția legală, care se susține și prin alte elemente, cum ar fi: forma produsului, ornamentele, expresiile cu subînțeles (“o ispită blondă” pentru berea Silva). Prin certificatul de marcă se obține dreptul de folosire exclusivă pe termen de 10 ani, care poate fi reînnoit. Marca este transmisibilă și poate fi concesionată prin contract sau franchising.

Sub aspect istoric, marca se pare a fi fost utilizată în domeniul artistic prin semnătură, dar în domeniul bunurilor materiale problema se pune la sfârșitul secolului al XIX-lea când producția de masă a marilor firme devine obișnuită, iar publicitatea industrie.

Ambalarea produsului

O componentă intrinsecă a produsului este ambalajul pe care unii specialiști îl consideră al cincilea P din mixul de marketing. Ambalajul este învelișul exterior al unui produs destinat vânzării cumpărării și constituie un important promotor al desfacerii, denumit și “vânzătorul mut”.

Orice ambalaj trebuie să corespundă mai multor *criterii*, dar accentul se pune pe anumite aspecte ce variază în funcție de:

1. natura produsului și piețele de desfacere, ambalajul unui produs este:

- a. *de bază* - pentru păstrarea integrității produsului (recipient);
- b. *secundar* - care se aruncă înainte de folosirea produsului.

2. scopul principal urmărit, ambalajul este:

- a. *de transport* – necesar manipulării majorității produselor cu excepția celor care se pot transporta și vrac (minereuri, unele cereale).
- b. *de depozitare* – până la desfacerea lor.
- c. *pentru expunere*, conservare, cumpărare și folosire de către consumator.

3. durata de folosire, este ambalaj:

- a. reutilizabil – în urma recuperării totale sau parțiale.
- b. nereutilizabile – se folosesc o singură dată după care se aruncă.

4. importanța economică și apartenența, ambalajul este de natura:

- a. mijloacelor fixe (containere) care se uzează și amortizează.
- b. obiectelor de inventar de mică valoare și scurtă durată a căror valoare este inclusă în prețul mărfii.

Ambalajul produsului îndeplinește mai multe funcții, chiar dacă nu toate cu aceeași importanță.

Principalele funcții ale ambalajului modern sunt:

1. *protecția fizică* – este principala funcție ce asigură produsul de la producător până la consumator, care s-ar putea altfel deteriora. Ambalajul îl protejează de: umiditate, frig, fragilitate, lumină, etc.; realizând securitatea produsului. El protejează produsul, consumatorul și mediul ambiant.

² Peter D.Bennett, Dictionary of Marketing Terms Chicago: American Marketing Association 1988

2. *păstrarea* – într-o formă adecvată a transportului, manipulării și depozitării. El păstrează integritatea, eventual prin încorporarea unor elemente de siguranță, îl acoperă formând împreună un ansamblu solidar.

3. *comunicarea și promovarea* produsului, mărcii și imaginii publice a producătorului și distribuitorului. Ambalajul furnizează informații despre produs, captează atenția consumatorului și interesului acestuia pentru a-l cumpăra. Valoarea de comunicare a ambalajului se realizează prin vizualizare și dising, principalele mijloace fiind: forma; culoarea, structura materialului.

Astfel ambalajul pune în evidență produsul în raport cu celelalte mărci concurente atrăgând consumatorul. De asemenea, stimulează memoria și declanșează stări emoționale ce contribuie la decizia de cumpărare.

4. *utilizare* – el însuși prezintă utilitate, independent de produs (ex. sac de plastic), deci se poate consuma.

5. *identificarea* conținutului. Textul de pe ambalaj este însoțit adesea de coduri cu bare, ce pot fi citate cu echipamentul electronic de încasare, de marcaje de siguranță pentru a prevenii falsificarea produsului.

6. *protecție sanitară* – care asigură reducerea deteriorării și pierderii valorii nutritive.

7. *respectarea prevederilor legale* și respectarea obiceiurilor cumpărătorilor – referitoare la marcaj, indicații asupra conținutului, originii, termenului de garanție etc.

8. *facilitatea transportului* prin greutate, manevrare, securitate.

9. *facilitatea vânzării* prin adaptare la modul de vânzare (merchandising) și adaptare la nevoile consumatorului satisfăcând astfel și anumite funcții psihologice (formă, valoare de comunicare) și practice (recunoașterea mărcii).

În alegerea ambalajului trebuie luate în considerare și aspecte ecologice, ceea ce a condus la formarea unor *criterii*:

- să se stabilească dacă ambalarea este necesară sau nu;
- să se evite o ambalare suprapusă;
- să nu se facă exces de ambalaj;
- să se folosească materialele cele mai rentabile din punct de vedere energetic, în funcție de sarcina urmărită;
- să se ia în considerare reciclarea ori de câte ori este posibil; - să se folosească materiale reciclate;
- să se încerce folosirea unui singur material în întreaga structură a ambalajului;
- să se indice pe ambalaje, natura materialului folosit.

De reținut că ambalarea nu are doar o influență negativă asupra mediului (risipa de materiale, gunoaie) ci și o latură pozitivă deoarece împiedică risipirea produselor, lărgeste gama de opțiuni a cumpărătorului și se potrivește stilului de viață activ.

Asupra deciziei cu privire la ambalaj, acționează o serie de factori ce nu trebuie ignorați, cum ar fi:

- *conceptul* de ambalaj – ambalajul este un produs sau trebuie făcut pentru un produs.
- *imagea* pe care se dorește a se da firmei prin produse (culoare, structură, materiale) influențează percepția consumatorului.
- *costul* – deși clienții doresc ambalaje sigure și atractive, ele nu trebuie să fie prea scumpe.
- *siguranța* – ambalajul trebuie să protejeze conținutul în special în cazul unor produse periculoase (ex. produse chimice și petroliere).
- *materialul* folosit: carton, plastic, metal, sticlă, celofan.
- *caracteristici*: înșurubare sau fixare, sacoșe prin care să se vadă, carton pliant sau nu etc.
- *împachetare multiplă* sau nu: mai multe produse într-un pachet.

- *învelire* individuală sau nu.
- *standardizare* sau nu a ambalajului.
- *modul de apariție a etichetei*.
- *impactul* asupra mediului înconjurător: aruncarea ambalajului.
- *corelarea* cu celelalte elemente de marketing: ambalaj scump, distribuit în magazine de lux, cu preț ridicat și publicitate intensă.

Alte elemente compozite ale produsului

Deși marca și ambalajul produsului sunt principalele elemente acorporale ale produsului, nu trebuie neglijate nici altele, cum ar fi: serviciile, garanțiile, eticheta, performanțele și specificațiile tehnice, masa, gabaritul, culoarea, stilul etc.

Serviciile de susținere a unui produs se folosesc pe scară largă de către firme pentru obținerea unor avantaje competitive, deoarece s-a constatat că mai ales la bunurile de folosință îndelungată, la produse similare și prețuri apropiate, alegerea cumpărătorului este determinată de serviciile ce însoțesc produsul. De aceea se constată preocuparea tot mai mare a firmelor de a asigura servicii de calitate cumpărătorilor, legate de: instalarea bunului respectiv, repararea și întreținerea lui, asigurarea pieselor de schimb și a asistenței tehnice, consultanță, garantarea performanțelor produsului în perioada de garanție etc.

Garanțiile sunt un alt element ce oferă avantaje cumpărătorului pentru bunurile de folosință îndelungată.

O garanție este o declarație care precizează maniera în care cumpărătorul va fi recompensat de producător dacă produsul nu satisface performanțele promise.

Se practică două *tipuri* de garanții:

- *scrise* – în care sunt specificate condițiile de compensare a cumpărătorului.
- *implicite* – ce se bazează pe norme legale și tehnice, standarde, clauze contractuale, uzanțe comerciale, obiceiuri etc.

Eticheta este simbolul grafic ce se aplică pentru unele produse în mod obligatoriu, iar pentru altele opțional. Poate fi o simplă precizare atașată produsului sau o creație grafică complexă încorporată în produs sau ambalaj. Ea îndeplinește câteva *funcții* importante, cum ar fi:

- identificarea produsului;
- descrierea produsului: nume, model, calitate, mărime, conținut, mod de utilizare, cantitate, preț, destinație.
- promovarea produsului prin elemente de desing și grafică atrăgătoare.
- aprobare legală: medicamente, avertismente.

De asemenea, trebuie avute în vedere aspectele sociale și etice ce vizează accesibilitatea socială și morală a produsului. Toate elementele produsului trebuie cercetate de specialități de marketing, iar rezultatele cercetării trebuie să fie regăsite în proiectarea noilor produse și modernizarea celor existente.

Gestionarea produsului - cercetarea, produsele noi, costuri, investitii, tehnologii, protejarea drepturilor de proprietate intelectuală

Politica de produs a unei întreprinderi, fundamentală pentru întreaga evoluție a afacerilor, reflectă comportamentul acesteia cu privire la ansamblul aspectelor gestiunii întreprinderii care are drept scop maximizarea profitului. Ea vizează următoarele activități:

- cercetarea produsului în scopul aprecierii nivelului calitativ al acestuia, a stadiului de învechire, a circulației pe piață și a comportării lui în utilizare și consum. Se obțin astfel informații ce pun în evidență punctele tari și slabe ale produsului.
- inovarea în domeniul materialelor, tehnologiilor, service-ului, producției, a culturii și climatului organizațional

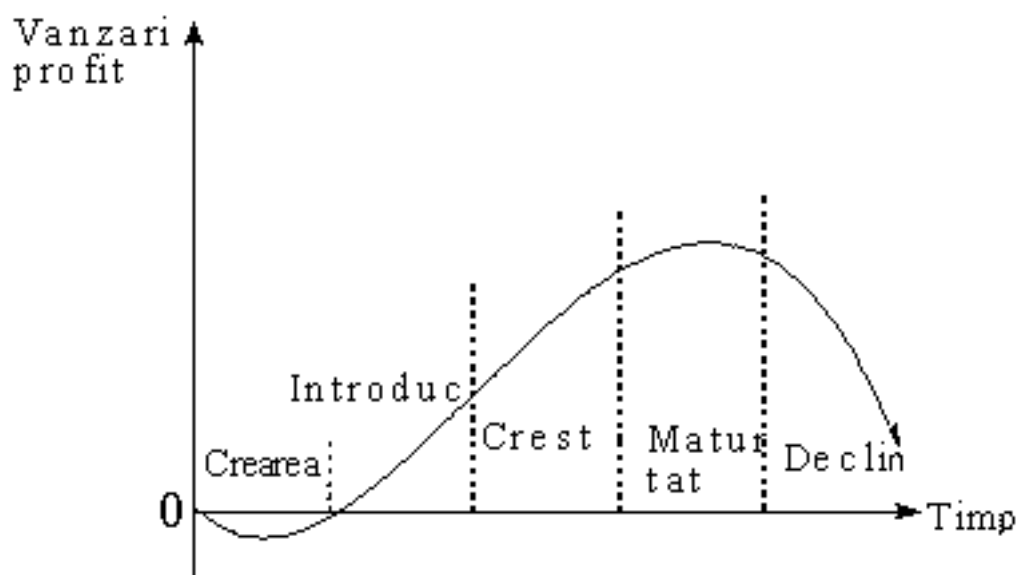
- modelarea produsului – ce conferă identitate fizică unui proiect al produsului (macheta, prototip)
- asigurarea legală a produsului printr-un ansamblu de acte juridice care protejează produsul de contrafaceri (brevete, mărci, desene, mostre, modele de utilitate)
- atitudinea față de produsele vechi, cu grad avansat de uzură morală și rentabilitate redusă
- alcătuirea gamei de produse și a sortimentelor

Gestionarea produselor existente

Gestionarea produselor existente vizează menținerea unui echilibru intern al întreprinderii, ce se reflectă în echilibrul financiar care se asigură prin, urmărirea ciclului de viață al fiecărui produs și prin evoluția gamei de produse.

Ciclul de viață al produsului

Practica a demonstrat, că evoluția vânzărilor și profiturilor aduse de un produs nu sunt identice pe întreaga durată de viață a acestuia. De aceea, pentru specialiștii în marketing, cunoașterea comportamentului produsului de-a lungul vieții sale a devenit o preocupare, cu scopul de a identifica tendințele vânzărilor și a planifica cele mai potrivite activități de marketing.



A fost introdus astfel, un nou concept – *ciclul de viață al produsului* – bazat pe o metaforă care susține că “produsul este privit ca o persoană ce se naște, se dezvoltă, îmbătrânește și în cele din urmă moare”.

În forma sa clasică, ciclul de viață al produselor este reprezentat de către o curbă în formă de “S” cu patru faze: introducere, creștere, maturitate, declin.

Ciclul de viață “ideal”, “tradițional” nu se verifică în numeroase cazuri, el este diferit în funcție de: tipul de produs (bunuri industriale, bunuri de larg consum, bunuri durabile, etc.) și nivelul de agregare (se aplică unei clase de produse, unei forme de produs, unei mărci) fiind influențat de o serie generali (progresul tehnico-științific, dinamica raportului cerere-ofertă) și de factori specifici (gradul de noutate, utilizarea ansamblului instrumentelor mixului de marketing etc).

Utilitatea practică a conceptului de ciclu de viață, rezidă în faptul că marea majoritate a produselor au o viață limitată, durată cu tendința de reducere, datorată progresului tehnic; unele fenomene și procese economice sunt previzibile pentru diferitele faze ale ciclului de viață, iar curbele cifrei de afaceri și profitului nu sunt paralele în cele patru faze ale ciclului.

1. *Faza de lansare* sau introducere a produsului pe piață se caracterizează prin: volum al vânzărilor redus și profituri neglijabile sau chiar pierderi financiare, puțini (sau nici unul)

concurenți și consumatori ce testează produsul, costuri mari, investiții puternice, iar prețurile de cele mai multe ori sunt relativ ridicate. Obiectivul urmărit în această etapă este de a conștientiza consumatorul, prin atragerea inovatorilor și a liderilor de opinie. De asemenea, se rezolvă o serie de probleme tehnice și tehnologice inerente începutului, ajustări, încercări, probe funcționale etc.

2. *Faza de creștere* – vânzările cresc rapid, profiturile cresc și ating chiar nivelul de vârf, competiția este în creștere prin sporirea numărului concurenților, clienții apar pe o piață de masă, prețul este moderat și se utilizează o gamă diversificată de prețuri.

Obiectivul strategic este dezvoltarea cererii preferențiale de marcă mai ales prin extinderea distribuției și liniei de produse care acoperă extensiv și orizontal piața. Costurile de marketing, deși înalte, sunt în declin, prețurile se mențin relativ constante, distribuția este intensivă și extensivă, iar producția devine de serie mare, accentul punându-se pe ameliorări tehnice. Comunicarea are un rol informativ și persuasiv prin utilizare intensivă a mass-mediei.

În această fază se utilizează mai mult strategia pentru susținerea rapidă a pieții pe o perioadă cât mai mare, firma trebuind să rezolve dilema: cota ridicată pe piață sau profituri mari pe termen scurt.

3. *Faza de maturitate* durează de obicei mai mult decât celelalte faze și de aceea cele mai multe firme au în fabricație produse mature cu prioritate. Volumul vânzărilor este relativ stabil, dar ritmul se află în scădere, profitul după ce atinge nivelul maxim începe să scadă, concurența devine puternică, prețul este scăzut pentru o gamă mare, iar piața este foarte segmentată.

Obiectivul strategic îl reprezintă menținerea avantajului competitiv cât mai mult posibil cu accent pe menținerea unei fidelități printr-o segmentare puternică și apărarea segmentului de piață. Se urmărește diferențierea produselor cu accent pe ambalare, formă, mărime, dezvoltarea producției și extinderea poziției, oferind o linie completă de produse.

4. *Faza de declin* – în care volumul vânzărilor scade lent sau rapid ca și profitul care tinde spre zero. Clienții sunt tot mai puțini, competiția se limitează până la dispariție, pentru că au apărut rivalii, clienții întârziați se aprovizionează pe o piață reziduală, la prețuri scăzute sau ridicate, cu cheltuieli de marketing în scădere.

Obiectivul strategic este reîntoarcerea la întreținerea cererii globale prin restimulare, revigorare și abandonare selectivă.

Portofoliul de produse

Portofoliul de produse sau *gama de produse* reprezintă ansamblul produselor pe care o firmă le oferă pe piață indiferent dacă este producător sau distribuitor. El formează mixul de produs și este alcătuit din: articole și linii de produse, ce se caracterizează prin: lățime, adâncime și lungime.

Articolul este un model specific caracterizat prin combinații diferite, realizate între culori, accesorii, etc. ce se concretizează în: denumirea proprie, formă, gabarit, nivel de performanțe, etc.

Linia de produse este formată dintr-un ansamblu de articole, dezvoltate în jurul unui produs-pivot, care sunt omogene sub aspectul materiei prime, tehnologiei folosite, satisfacerii aceleiași nevoi sau aceleiași categorii de clienți sau situate în aceeași zonă de preț sau utilizate împreună etc.

Lățimea liniei de produse este diferită prin numărul de produse ce fac parte din linie (ex. o linie de ciocolată simplă, cu alune, cu fructe, etc).

Adâncimea sau profunzimea este dată de numărul de variante în care se fabrică produsul (ex. cutii de ciocolată, batoane, tablete etc.). Importanța practică are alături de lățimea și adâncimea liniei și dinamica acesteia și perspectiva comparativă ce rezultă prin raportarea la concurenți.

Gama de produse sau mixul de produs include mai multe sortimente diferite ca mărime, calitate, preț, culori, etc. iar dezvoltarea ei depinde de cerințele consumatorilor.

În raport cu funcțiile particulare pe care le exercită produsele în cadrul gamei sortimentale, se pot clasifica în produse:

- leader – care contribuie la realizarea celei mai mari cifre de afaceri.
- de apel – cu ajutorul cărora sunt atrași clienți spre firmă și care contribuie la vânzarea produselor leader.
- de asigurare a viitorului – care sunt concepute ca viitoare produse leader.
- reglatorii – care compensează fluctuațiile de vânzare ale produselor leader.
- tactice – care sunt folosite pentru a intra în competiție cu gama concurenților.

Procesul complex de creare a noi produse, ce se desfășoară în marile campanii, are la bază o strategie clară, care are *patru scopuri fundamentale*, și anume: concentrarea efortului la nivelul echipei, integrarea eforturilor funcționale sau departamentale, delegarea de autoritate membrilor echipei, utilizarea unui management bazat pe inițiativă și nu pe reacție.

Pentru marile companii formularea unei *carte a inovației* sau a unei *declarații* cu privire la strategia firmei constituie fundamentul inovării.

De fapt, în fiecare etapă ce urmărește ideea dacă este valoroasă și trebuie dezvoltată sau trebuie să se renunțe la ea.

1. *Generarea ideii* – este punctul de plecare în dezvoltarea unui nou produs, și constă în căutarea continuă, sistematică și nu întâmplătoare a oportunităților. Experiența arată, că pentru fiecare nou produs se lansează peste 50 de idei.

Studiile arată că “principala sursă de idei este *inventatorul particular*, a cărui activitate poate fi analizată consultând dosarele Oficiului de brevete sau săptămânalul “Official Journal”. Puțini inventatori apreciază potențialul comercial al ideilor lor, iar acea care o fac sunt întâmpinați de regulă cu răceală de fabricanții potențiali, dar aproape toți își brevetează ideile”

2. *Selectarea ideilor* în scopul eliminării celor care nu ar fi eficiente și reducerea astfel a numărului lor.
3. *Crearea și testarea conceptului*

Ideile selectate, considerate atractive trebuie testate pe piața potențială. Pentru aceasta, *ideea de produs* ce vizează un nou produs pe care firma l-ar putea oferi, trebuie transformată în *conceptul de produs* care reprezintă o versiune a ideii, ce evidențiază trăsăturile lui caracteristice și beneficiile (avantajele) ce le oferă consumatorilor. Este foarte importantă *imaginea produsului* care reprezintă modul în care consumatorul percepe produsul, fiind astfel capabil să decidă dacă-l va utiliza sau nu, ce sumă sunt dispuși să cheltuiască.

Managerul după ce s-a convins că ideea concordă cu capacitatea sa tehnologică, cu priceperea și potențialul său, formulează conceptul de produs, precizând necesitatea pe care o va satisface și forma pe care o va lua. Specialistul în marketing transformă ideea în câteva alternative de produs pe care le testează pe piață.

De obicei, conceptul de produs se prezintă consumatorului în mod fizic sau simbolic printr-o descriere reală, care asociată cu imaginea de pe calculator îi dă posibilitatea potențialului consumator să se decidă și să răspundă la un chestionar. Pe baza rezultatelor se extrapolează și se estimează volumul vânzărilor, dar trebuie să țină seama și de incertitudini.

Informațiile obținute în această etapă fundamentează *strategia de marketing* pentru introducerea noului produs care s-a dovedit atractiv la testare.

4. *Analiza economică* este o etapă foarte importantă deoarece ea decide dacă se trece la etapa următoare, dacă produsul respectiv oferă o oportunitate profitabilă sau nu. Ea vizează două *aspecte*: de marketing și financiare.

Analiza de marketing se va ocupa cu:

- descrierea piețelor ținte.
- prognoza vânzărilor.
- poziționarea produsului.
- estimarea reacțiilor concurenților.
- calcularea pierderilor estimate datorită “canibalismului” (trecerea concurenților la noul produs).
- specificarea trăsăturilor calitative ale produsului.
- strategia distribuției.
- estimarea necesităților promoționale.

Analiza financiară are ca scop prognozarea costurilor de producție și a dinamicii lor, a volumului vânzărilor, a profiturilor etc.

Dacă se ajunge la concluzia, că noul produs conduce la obținerea de beneficii se va trece la crearea singulară în forma fizică a acestuia.

5. *Dezvoltarea produsului* este etapa în care, în sfârșit ideea se convertește într-o formă tangibilă. După ce s-au luat deciziile cu privire la caracteristicile produsului: mărime, formă, componente materiale, performanțe, desing, ambalaj, marcaj se trece la realizarea prototipului de care se ocupă compartimentul de cercetare-dezvoltare. Prototipul va fi testat funcțional în condiții de laborator și teren și eventual se fabrică și o serie zero.

6. *Comercializarea* este ultima etapă în care după ce noul produs a fost omologat (înregistrat la Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci) el se lansează pe piață și astfel intră în prima fază a ciclului de viață.

În această etapă au mare importanță acțiunile ce trebuie întreprinse și anume: stabilirea perioadei de lansare și a zonei teritoriale, alegerea canalelor de distribuție, pregătirea unui climat favorabil de primire a noului produs, alegerea modalităților de comercializare și pregătirea forțelor de vânzare.

2.4 Negocierea contractelor

“Negocierea este o tranzacție ale cărei condiții au fost fixate”. Negocierea este orice formă de confruntare prin care două părți urmăresc să ajungă la o înțelegere avantajoasă ai cărei termeni nu sunt cunoscuți de la început. Stefan Prutianu consideră negocierea afacerilor ” o formă particulară de negociere, centrată pe existența unui produs sau a unui serviciu, pe de o parte, și a unei nevoi de satisfăcut, pe de altă parte.” (Stefan Prutianu, op.cit. p.164). Rezultatul unei negocieri în afacerile de turism, de exemplu, poate fi o excursie, un pachet de servicii, o călătorie cu avionul, un sejur, prețuri avantajoase pentru clienții firmei de la un hotel, un lanț hotelier, o companie de transport etc.

Fazele negocierii:

- Explorare- este faza în care fiecare partener își face o idee despre cerințele celoralți; în care se stabilesc atitudini și se recunosc căile care vor fi urmate.
- Prezentarea ofertelor- faza în care părțile își expun ofertele.
- Negocierea ofertelor- în această fază fiecare încearcă să obțină avantajul maxim.
- Stabilirea aranjamentului- este acea fază în care părțile au ajuns foarte aproape sau chiar al ce și-au dorit.
- Ratificarea- ultima fază a unei negocieri când se scrie ceea ce s-a stabilit.

Tacticile negocierii

a) Întreruperi- atunci când se ajunge la un impas sau este nevoie de o pauză pentru a revedea ofertele și pentru a reconsidera poziția se pot întrerupe negocierile sau chiar se poate stabili o altă întâlnire. Reluarea negocierilor se face prin recapitularea celor discutate și se negociază din punctul în care s-a ajuns.

b) Stabilirea unor termene finale- este o tactică folosită pentru a se obține o bună concentrare și eficiența maximă.

c) Dezvăluirea completă- o tactică foarte puțin folosită și presupune să se ofere partenerului de negociere tot ceea ce trebuie să știe.

d) Mituirea – o tactică ilegală și imorală în unele țări, normală și folosită în altele. “Clubul de golf”- tactică ce presupune negocierea, purtarea unor discuții în medii mai puțin formale (club, restaurant). Acestea sunt câteva dintre tacticile prezentate de Bill Scott în lucrarea sa “Arta negocierii”(6). Pentru prezentarea ofertelor trebuie să se țină seama de faptul cea făcută în deschidere trebuie să fie cea mai mare posibilă, făcută de vânzător, și cea mai mică posibilă, făcută de cumpărător. Prima ofertă influențează evaluarea și oferta ridicată lasă loc de negociere. Oferta trebuie făcută clar, la nevoie se pot folosi materiale ajutătoare. Se răspunde la ofertă doar după ce s-a înțeles tot. (7)

În negocierea ofertelor se fac mai mulți pași mici, se analizează bine pentru a putea ști: ce se oferă, ce se acceptă și ce nu se acceptă, pe ce se insistă și cât se insistă. Pași care trebuie respectați în negociere sunt:

a) Înaintea negocierii trebuie să fie cunoscute interesele și dorințele partenerilor de negociere;

b) se analizează situația pentru a se ști ce abordare trebuie făcută;

c) se face pregătirea pentru runde mici de negociere;

d) se urmărește satisfacerea partenerilor pentru a influența deciziile acestora;

e) se fac concesii pentru a se obține concesii;

f) vom fi atenți la mesajele nonverbale;

g) când negocierea a ajuns în impas, căutăm să-l depășim;

h) trebuie să recunoaștem că putem semna acordul și să încheiem negocierea.

O negociere este influențată de mediu în care se realizează(cultural), de personalitatea celui care participă la negociere și de puterea de a negocia. Având în vedere tehnicile, tacticile și pârghiile unei negocieri putem organiza exerciții care să cuprindă activități de negociere.

2.4 Managementul personalului

Asemenea concurenților săi (întreprinderile mari), o întreprindere mică sau mijlocie trebuie să-și determine nevoile de personal și să identifice sursele de la care acesta poate fi recrutat. Aceste sarcini sunt dificil de realizat întrucât multe întreprinderi mici și mijlocii se confruntă cu o lipsă de forță de muncă.

În anumite perioade poate exista un declin numeric al forței de muncă disponibile, fapt pentru care aceste întreprinderi trebuie să-și modifice modalitățile lor de acțiune în următoarele direcții:

- să acorde atenție mai mare atragerii personalului;
- să folosească noi metode pentru a atrage mai mulți solicitanți individuali;
- să facă ambianța de muncă mult mai plăcută;
- să folosească stimulente în muncă pentru a menține angajații foarte buni;
- să introducă automatizarea proceselor sau să subcontracteze anumite repere (subansamble), prin aceasta diminuându-se necesarul de forță de muncă.

Organizarea

Datorită importanței fundamentale a resurselor umane în succesul oricărei afaceri, este necesară realizarea unui **plan de organizare** a personalului bine pus la punct.

În faza de început a unei afaceri, mulți întreprinzatori considera nejustificată realizarea unei structuri de personal clare și a unor fișe de post, pentru că activitățile au dimensiuni reduse și pot fi realizate de mai mulți membri ai echipei pe care întreprinzătorul a angajat-o în afacere.

O astfel de situație creează, în fapt, fricțiuni și frustrări: nimeni nu știe tot ceea ce are de făcut și care îi sunt responsabilitățile, procesul decizional este confuz, este dificil de realizat un plan de activități de către fiecare angajat (ceea ce duce invariabil la întârzieri și rezultate de calitate redusă).

Gestiunea personalului se bazează pe:

- **Realizarea fișelor de post**, cuprinzând descrierea activităților specifice fiecărui loc de muncă și a relațiilor ierarhice și funcționale cu celelalte posturi.

- **Compartimentarea internă**, cele mai întâlnite metode fiind compartimentarea funcțională (funcție de natura activității: producție, financiar, marketing etc.) și ierarhica (salariații desfășoară activități similare și raportează direct managerului). Trebuie avută în vedere și compartimentarea informală care poate apărea în diferite situații (existența unor relații anterioare între unii angajați, dezacord față de unele decizii ale conducerii etc.). În măsura în care este posibilă, structurile informale trebuie transformate în structuri formale.

- **Stabilirea ariei de control a fiecărui post**, respectiv a persoanelor care se afla în subordinea ierarhică a fiecărui post. Cu cât mărimea afacerii și a resurselor umane implicate este mai mare, este din ce în ce mai importantă delegarea sarcinilor și responsabilităților.

Practic, pentru a fi sigur de rezultatele angajaților săi, întreprinzătorul trebuie să recruteze, să selecteze, să asigure instruirea, să evalueze și să recompenseze fiecare angajat astfel încât să existe permanent motivația pentru a lucra cu maximă eficiență.

Recrutarea

Recrutarea are drept scop identificarea potențialilor candidați pentru diferite posturi în cadrul firmei.

În cazul **recrutării din interiorul firmei**, avantajele principale sunt cunoașterea salariatului și a deprinderilor sale de lucru, costul angajării (legat practic numai de asimilarea noilor deprinderi necesare), posibilitatea preluării sarcinilor fără întreruperea

activității, precum și crearea motivației salariaților de a munci mai bine pentru a fi promovați la rândul lor.

Dezavantajele principale sunt legate, în principal, de experiența superioară și de ideile noi pe care le poate avea un specialist adus din afara organizației.

Recrutarea din exteriorul firmei

În scopul **stabilirii necesarului de personal** trebuie ca pentru fiecare post sau activitate să se elaboreze "*descrierea postului*" (sau a *activității*), care să cuprindă precizarea sarcinilor care trebuie îndeplinite, a responsabilităților, a condițiilor de muncă, precum și a relațiilor dintre activitatea respectivă și restul activităților din cadrul întreprinderii. După ce se elaborează descrierea postului se trece la stabilirea calităților personale, a calificării și experienței necesare desfășurării activității respective, acestea constituind de fapt "*specificările postului*" (sau cerințele activității) și reprezintă baza recrutării și selectării noilor angajați.

În întreprinderile mici și mijlocii este necesar ca descrierea postului să fie flexibilă pentru a oferi întreprinzătorului mai multă libertate în atribuirea sarcinilor la angajații de care dispune. În acest sens este bine să se analizeze calificările care se intenționează a se pretinde angajaților, în sensul de a nu fi exagerate, întrucât în acest caz managerul trebuie să plătească salarii mai mari.

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

- 1). **Surse interne**, adică asigurarea necesarului de personal pentru anumite activități folosind angajații actuali ai întreprinderii, aceasta contribuind la creșterea motivației angajaților care își dau seama că au șansa de a promova în cadrul aceleiași întreprinderi. Sursele interne sunt mai puțin costisitoare și mult mai eficiente, întrucât rezultatele în muncă ale persoanelor respective au

fost observate și evaluate de-a lungul unei perioade de timp anterioare, ceea ce conferă stabilitate întreprinderii.

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

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

2). Surse externe la care se apelează pe măsură ce întreprinderea își lărgeste activitatea și are deci nevoie de un personal suplimentar sau în situația în care sunt necesare calificări noi, diferite de cele ale angajaților actuali. Aceste surse constau în:

- *Foștii angajați*, care reprezintă o sursă potențială de muncitori calificați, în sensul că dacă un muncitor a plecat din întreprindere din proprie inițiativă pentru că a avut un motiv întemeiat poate solicita ulterior reangajarea;
- *Prietenii și rudele actualilor angajați*;
- *Solicitări de angajare primite din partea unor persoane*;
- *Atragerea unor angajați de la alte întreprinderi*, chiar și de la concurenți, întrucât în anumite domenii de activitate (de exemplu în comerț) persoanele sunt dispuse să-și schimbe frecvent locurile de muncă;
- *Atragerea unor persoane cu calificare mare* care sunt absolvenți recenți ai facultăților sau fac parte din anumite organizații profesionale;

• *Angajarea unor pensionari pentru a presta o jumătate de normă sau o normă întreagă*. De fapt angajații sezonieri sau cu jumătate de normă conferă mai multă flexibilitate întreprinderii și constituie o modalitate de a reduce costurile privind angajarea.

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

- prin reclamă efectuată la panourile din fața întreprinderii, în presă sau la radio-TV;
- prin oficiile forței de muncă;
- prin recomandări date de angajații actuali pentru prieteni sau cunoștințe, modalitate care s-a dovedit a fi foarte eficientă pentru întreprinderile mici și mijlocii, întrucât angajații sunt cei mai în măsură să aprecieze cerințele față de persoanele care vor trebui să efectueze anumite sarcini;
- prin atragerea studenților care să presteze o jumătate de normă în cadrul întreprinderii, ca urmare a unor acțiuni de recrutare întreprinse la universități.

SELECȚIA

În continuare urmează **selecția personalului**, adică procesul prin care se stabilește dacă un candidat are calitățile personale necesare să satisfacă specificațiile postului respectiv. Niciodată nu poate fi găsit un angajat "perfect", care să aibă toate calitățile necesare activităților care urmează a fi prestate. De aceea managerul unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să găsească persoane ale căror aptitudini și calificări le completează armonios pe cele ale angajaților actuali.

În selecția personalului trebuie să se aibă în vedere faptul că realizările anterioare ale candidaților constituie o bază pentru performanțele viitoare ale acestora. Cantitatea de informație care trebuie colectată despre fiecare candidat depinde de natura posturilorse poate baza pe prietenii sau cunoștințele întreprinzătorului, informațiile furnizate de A.J.O.F.M. sau instituții de învățământ, foștii salariați, recomandări din partea unor angajați, furnizori sau clienți, anunțuri în mass-media

O sursa cu o importanță particulară o reprezintă concurenții, ai caror foști angajați pot aduce întreprinzătorului nu numai experiența ci și informații privind fostul angajator.

Procesul de selecție a personalului se poate derula în următoarele etape:

- ◆ *Completerea de către candidat a formularelor-tip pentru cererea de angajare*

Prin aceasta se obțin informații generale asupra candidatului privind: datele personale, pregătirea profesională, experiența în muncă (locurile de muncă avute, funcțiile deținute, motivele părăsirii locurilor de muncă anterioare), persoanele care pot da recomandări (relații) asupra candidatului.

♦ *Interviul preliminar al candidatului* care dă posibilitatea

managerului să-și facă o imagine generală asupra pregătirii, personalității și cunoștințelor candidatului referitoare la munca ce urmează a fi prestată. Foarte mulți candidați sunt eliminați încă din această etapă pentru că nu corespund sub aspectul pregătirii sau experienței.

♦ *Testarea* care urmărește verificarea inteligenței, aptitudinilor, capacității de muncă și de performanță ale candidatului, pentru a vedea în ce măsură acesta se poate adapta la noile sarcini de muncă.

♦ *Consultarea persoanelor care pot da informații sau recomandări referitoare la candidați*

Dacă candidatul are sau a avut anterior un loc de muncă, atunci cu permisiunea acestuia se poate consulta managerul de la întreprinderea respectivă asupra rezultatelor și comportamentului în muncă a candidatului.

♦ *Interviul de selecție* prin care managerul urmărește să cunoască în detaliu candidatul. Eficiența interviului depinde de abilitatea celui care îl conduce. Dar un manager își poate îmbunătăți aptitudinile de a conduce un interviu dacă are în vedere următoarele recomandări:

- întrebările care urmează a fi puse să fie fixate (sau cel puțin schițate) în prealabil;
- să acorde întreaga atenție candidatului;
- atmosfera să fie calmă;
- candidatul trebuie ascultat cu atenție, fără a se face evaluarea verbală a afirmațiilor acestuia;
- nivelul discuției trebuie adaptat candidatului;
- să fie urmărite cu atenție modul de exprimare și manierele candidatului, vestimentația acestuia, dacă acestea sunt importante pentru munca ce urmează a fi prestată.

♦ *Examenul medical* prin care se constată dacă starea sănătății candidatului este adecvată muncii pe care el urmează să o presteze și se previne contaminarea celorlalți angajați.

♦ *Stabilirea ofertei de muncă*, care se referă la faptul că unui candidat care a trecut cu succes prin toate etapele anterioare i se prezintă postul de muncă, condițiile de muncă și nivelul salariului.

Întreprinzătorul trebuie să evalueze capacitatea fiecărui solicitant de a rezolva problemele specifice locului de muncă vizat.

Pentru aceasta, informațiile obținute în momentul recrutării trebuie completate cu informații mai detaliate privind studiile pe care le are solicitantul, experiența în munca, deprinderi aplicabile în munca, istoricul muncii, pregătirea specială cerută, experiența managerială. Sunt importante și referințele profesionale sau cele personale.

Deseori, pot fi aplicate diferite tipuri de teste, care furnizează informații suplimentare foarte utile.

Pot fi utilizate teste de performanță în realizarea diferitelor tipuri de activități specifice postului, teste de aptitudini, teste de personalitate, teste de inteligență. Decizia finală se ia, de regula, numai după ce solicitanții au fost și intervievați.

Pregătirea angajaților

Personalul selectat și angajat trebuie introdus rapid în mediul de lucru al activității ce se va desfășura.

Întreprinzătorul trebuie să familiarizeze noii salariați cu firma și cu munca pe care o vor desfășura. În primele zile vor avea loc întâlniri cu ceilalți salariați, vor fi prezentate facilitățile fizice, procedurile și politicile firmei. Un accent deosebit trebuie pus pe modul în care este prezentat noul venit celorlalți salariați, pentru ca aceștia să nu-l respingă.

Chiar dacă noul angajat are calificarea necesară postului respectiv, un anumit grad de instruire este probabil necesar. Într-o firmă mică este deosebit de important ca salariații să poată

realiza mai multe activități. Ei reprezintă un activ important pentru întreprinzător, în lipsa altora, ei îi pot suplini pe cei absenți, asigurând continuitatea activității. De asemenea, salariații bine instruiți nu trebuie supravegheați permanent, așa ca întreprinzătorul va avea mai mult timp disponibil pentru alte activități.

Metodele de instruire cele mai frecvent utilizate sunt instruirea la locul de muncă, rotația posturilor, cursuri de calificare.

Perfecționarea profesională are drept consecință imediată o muncă mai eficientă și o creștere a productivității. Astfel, cheltuielile pentru pregătirea personalului reprezintă o investiție ca oricare alta.

Pregătirea angajaților poate fi realizată la locul de muncă și în afara locului de muncă.

Micile întreprinderi folosesc în special metoda *pregătirii la locul de muncă*, care are un mare impact asupra angajaților, întrucât este legată direct de performanțe.

Pregătirea în afara locului de muncă presupune urmarea unor scoli, seminarii ori lucrul în afara locului de muncă.

Ca o regulă generală, impulsul principal al perfecționării profesionale trebuie să îl dea întreprinzătorul. Dacă el va continua pregătirea, ceilalți îl vor urma.

Motivarea

Principalele modalități de motivare a angajaților aplicabile în întreprinderile mici și mijlocii sunt:

- ◆ *Stimularea bănească* constituie un element motivator principal pentru orice angajat indiferent de nivelul ierarhic pe care se află acesta.

- ◆ *Aprecierea obiectivă a performanțelor realizate de fiecare angajat și stabilirea recompenselor care i se acordă în funcție de aceste performanțe*

Managerii trebuie să aibă în vedere că lipsa de obiectivitate în aprecierea rezultatelor muncii, în recunoașterea contribuției reale a fiecărui angajat la realizarea obiectivelor întreprinderii provoacă stări de frustrare în rândul angajaților. Dacă există concordanță între rezultatele muncii și recompensele acordate unui angajat, atunci acesta va avea satisfacție în muncă (stare psihică opusă celei de frustrare) și va crește gradul de integrare a lui în colectiv.

- ◆ *Asigurarea participării angajaților la luarea deciziilor importante privind activitatea întreprinderii, luarea în considerare a opiniilor acestora*

Aceste aspecte reprezintă forme de recunoaștere și prețuire a capacității profesionale a angajaților, a atașamentului lor față de întreprindere.

- ◆ *Folosirea cercurilor de calitate*, adică a unor grupuri de angajați care se întâlnesc periodic pentru a identifica cele mai bune modalități privind îmbunătățirea calității și a rezultatelor muncii. Cu această ocazie angajații au posibilitatea să se implice în soluționarea problemelor și să-și manifeste creativitatea.

- ◆ *Îmbogățirea conținutului muncii*, adică acordarea unor responsabilități sporite angajaților și a autorității corespunzătoare, aceasta fiind apreciată de specialiști ca fiind cea mai bună cale de a motiva angajații.

- ◆ *Folosirea managementului prin obiective*, care se bazează pe ideea că participarea comună a subordonaților și managerilor la transpunerea obiectivelor generale ale întreprinderii în obiective individuale va avea o influență pozitivă asupra rezultatelor angajaților.

- ◆ *Programul de muncă flexibil* care dă posibilitatea angajaților să lucreze cu o altă structură a zilei de muncă decât cea normală (adică 8 ore consecutive pe zi), prin aceasta ei dobândind un control mai mare asupra timpului lor și a activităților pe care le desfășoară.

- ◆ *Aplicarea sistemului de muncă "zero defecte"* care constă în stimularea angajaților pentru a-și realiza corect, de prima dată sarcinile de muncă. Stimularea se va axa pe recunoașterea măiestriei angajaților în executarea unor sarcini de muncă specializate și pe stimularea mândriei lor profesionale.

Evaluarea angajaților se realizează intern Asemănător, procesul de evaluare a personalului și de stabilire a cuantumului de creștere salarială anuală revine în sarcina managerilor sau a șefilor de departament, care pe baza criteriilor de performanță stabilite la nivel individual sau în echipa de conducere apreciază evoluția salariatului.

Managementul conflictelor și managementul echipei

Sintagma de "management al conflictelor" sugerează o atitudine mai deschisă către conflict, ceea ce implică, în anumite momente necesitatea provocării și stimulării unor conflicte. Astfel vor fi prezentate două strategii organizaționale de gestionare a conflictelor: evitarea și stimularea.

Utilizarea acestor strategii determină nivelul potențialului pentru declanșarea conflictului într-o organizație.

În același timp vor fi sugerate și două tactici comunicaționale de gestionare a conflictelor care rezultă în urma alegerii uneia sau a alteia dintre strategii. Una dintre tactici o reprezintă rezolvarea conflictului într-o manieră constructivă, prin colaborare.

În situația în care prin colaborare nu se obțin rezultate, se va apela la cea de-a doua tactică, negocierea prin tratative.

Cele două strategii reprezintă abordările macro ale conflictului.

Din punct de vedere al orientării, tacticile reprezintă abordarea micro. În practică, atât strategiile cât și tacticile trebuie luate în calcul în managementul conflictelor.

Potențialul pentru declanșarea conflictelor poate fi controlat prin structura adoptată în cadrul firmei. Factorii care contribuie la declanșarea conflictelor (diferențiere, interdependență și utilizarea comună a resurselor) pot fi modificați astfel încât potențialul pentru conflict să fie diminuat.

Stimularea conflictelor implică modificări în sens invers direcției prin care conflictele pot fi diminuate, crescând astfel potențialul pentru conflict.

Evitarea conflictelor. Conform argumentului anterior utilizat, există trei modalități de evitare a conflictelor.

-Prima modalitate se referă la reducerea diferențierii prin transformarea departamentelor astfel încât să fie asemănătoare între ele. Reducerea diferențelor interdepartamentale poate conduce cu destulă ușurință la evitarea conflictelor în situațiile în care nu este necesară o specializare intensă a personalului implicat.

Concluzia logică este că unul dintre dezavantajele evitării conflictelor prin această cale îl reprezintă reducerea gradului de specializare. O astfel de strategie poate fi considerată inadecvată în situațiile în care specializarea înaltă reprezintă o necesitate competitivă

O a doua abordare în evitarea conflictelor este aceea a reducerii gradului de interdependență dintre grupuri. În majoritatea cazurilor, organizațiile încearcă să evite interdependențele de echipă și reciproce prin organizarea fluxului de activități în forma concentrată sau secvențială.

Această afirmație nu este întâmplătoare sau gratuită, chiar dacă în realitate majoritatea firmelor susțin că activitățile se desfășoară prin muncă în echipă. Primele două interdependențe amintite implică un grad mai ridicat de comunicare internă și externă, în diferite direcții, iar cu cât acest grad este mai ridicat, cu atât pot apărea mai multe neînțelegeri care, la rândul lor, pot determina conflicte.

Una dintre modalitățile de reducere a interdependenței este de a asigura o autarhie relativă a subunităților sau departamentelor.

Întrucât utilizarea în comun a resurselor contribuie la determinarea unui potențial pentru apariția și manifestarea conflictelor, acestea pot fi totuși evitate în situația în care cantitatea de resurse alocată tuturor subunităților este modificată în sensul creșterii acesteia.

De exemplu, dacă fiecare departament posedă propriile calculatoare, fotocopitoare, imprimante etc., atunci posibilele conflicte provocate de aceste resurse vor dispărea poate fi extinsă, și se poate apela la stimularea conflictelor. La o primă vedere, noțiunea de stimulare a conflictelor poate părea contrară manierei clasice de înțelegere și tratare a managementului, comunicării, organizării și eficienței. Cu toate acestea, în momentul în care luăm în calcul efectele productive ale conflictelor și nu numai rezultatele negative, stimularea conflictelor pare a căpăta un anumit sens.

În mod normal, o primă acțiune care se impune este reprezentată de evaluarea corectă a performanțelor generale ale organizației.

Activitățile caracterizate printr-un grad ridicat de rutină și mediile stabile se pot întâlni în foarte multe domenii, iar menținerea stărilor existente este profitabil. Conflictul ar trebui introdus numai atunci când este într-adevăr necesitat: acolo unde și atunci când lipsa de inovare și schimbare determină probleme în desfășurarea activităților organizațiilor.

Metodele de creare sau stimulare sunt în mod firesc opuse celor prin carese evită conflictele. Creșterea diferențierii și interdependenței dintre departamente creează presiuni asupra fluxurilor de activități, presiuni care pot activa probleme latente, aducându-le la suprafață, unde pot fi rezolvate. Reducerile de buget pot forța alocarea și utilizarea în comun a resurselor. De asemenea, pot fi manipulați și anumiți factori decisivi: introducerea unor persoane cunoscute a nu avea un loc fix în organizație într-un mediu stabil, transmiterea deliberată de informații ambigue și false sau ocolirea canalelor normale de comunicare. Iar atunci când un conflict este neapărat necesar, trebuie utilizate orice metodă sau tehnică care poate precipita situația și declanșa un conflict.

Tactici comunicaționale pentru managementul conflictelor O dată manifestat, un conflict trebuie gestionat fie prin colaborare, fie prin negociere.

Rezolvarea conflictelor prin colaborare. Rezolvarea conflictelor implică transformarea unui potențial conflict negativ într-unul pozitiv. În loc să evite conflictul, organizația va beneficia de efectele acestuia prin încurajarea cooperării și înțelegerii reciproce. Primul instrument care poate fi folosit pentru această strategie îl reprezintă confruntarea.

Confruntarea permite acceptarea diferențelor legitime dintre subunități și percepe conflictul ca pe un proces natural în majoritatea organizațiilor. Soluția rezolvării nu o reprezintă suprimarea conflictelor simțite sau percepute, ci recunoașterea deschisă a diferențelor.

Managerii sunt sau ar trebui să fie conștienți că diferențele normale dintre activitățile desfășurate în cadrul organizației interdependențele și utilizarea în comun a resurselor pot determina declanșarea conflictelor, ei trebuind astfel să utilizeze această înțelegere pentru "arbitrarea" părților conflictuale.

Colaborarea și confruntarea deschisă necesită un nivel ridicat de încredere între părți. Această încredere poate fi atinsă cel mai adesea printr-un comportament deschis al angajaților, evitarea apelării la bârfe sau zvonuri, sau prin ședințe de pregătire moderate de consultanți neutri.

Toate acestea au la bază ideea ca angajații vor lucra mai bine atunci când există o încredere și înțelegere reciprocă între ei.

Dezvoltarea organizației ca echipă implică examinarea relațiilor de muncă, a și a aspectelor informale din organizație pentru soluționarea problemelor organizaționale într-o manieră mai eficientă.

Ca beneficiu colateral poate fi reținut faptul că membrii pot ajunge să se cunoască mai bine din punct de vedere personal.

Pentru realizarea colaborării au fost utilizate foarte multe dintre tehnicile speciale de alcătuire a echipelor.

Alte abordări au la bază testarea psihologică în rândul angajaților, examinarea stilurilor de management practicate și sesiuni de pregătire a membrilor organizației.

Cu cât grupurile dezvoltă o anumită încredere proprie, membrii acestora își pot împărtăși sentimentele unii altora, fie negative, fie pozitive.

Prin colaborare se urmărește astfel crearea unui climat în care criticile și aprecierile să fie manifestate într-o manieră constructivă, și fără să fie utilizate doar pentru a ataca sentimentele altor persoane.

În această situație, colaborarea devine o tactică dezirabilă atunci când evitarea conflictelor poate fi considerată inadecvată sau când conflictul a fost stimulat în mod deliberat.

Negocierea prin tratative

Atunci când părțile conflictuale nu sunt capabile să își transmită și să utilizeze informațiile de care dispun sau nu au încredere în ceilalți membri, se poate apela la negocieri pentru soluționarea conflictului. În mod contrar colaborării, negocierea și tratativele implică o atitudine mult mai rezervată în ceea ce privește manifestarea încrederii și vehicularea informațiilor deținute de către membrii grupurilor sau organizațiilor. Există totuși unele diferențe față de colaborare:

părțile se consideră adversare, colaborând numai atunci când propriile interese sunt atinse la un nivel optim în condițiile date de negociere.

Dacă un individ consideră că atingerea propriilor obiective nu permite ca ceilalți indivizi să își atingă la rândul lor propriile interese, atunci conflictul poate fi perceput ca pe o sumă cu rezultat nul, rezultatele reale fiind distribuite între câștigători și perdanți.

Negocierile reprezintă cel mai bun exemplu pentru acest tip de soluționare a conflictelor.

Cu toate acestea, dacă plecăm de la ipoteza că părțile își pot atinge obiectivele personale în mod simultan cu acceptarea și realizarea unei cooperări cu cealaltă sau celelalte părți, atunci există clar un potențial pentru colaborare. În situația în care nu există încredere sau cooperare din partea părților, atunci acestea evită conflictul, ignorându-l.

Evitarea sau stimularea conflictelor poate fi realizată prin utilizarea celor trei cauze structurale în funcție de obiectivul urmărit.

Ulterior se poate face o alegere între colaborare sau negociere, depinzând de măsura în care părțile au încredere unele în celelalte și se decid să utilizeze în comun informațiile deținute.

Managerul și echipa managerială

Prin *manageri* desemnăm persoanele chemate să materializeze actul de conducere, respectiv persoanele investite cu autoritate, capacitate decizională și responsabilitate privind folosirea cu eficiență maximă a resurselor disponibile ale firmei

Activități ce revin unui manager:

- managerul lucrează cu și prin alți oameni, răspunzând pentru activitatea lor proprie dar și pentru cea a subordonaților lui;
- managerul asigură creșterea și expansiunea firmei, dezvoltarea tehnologică și creșterea performanțelor ei în timp;
- managerul asigură un echilibru între scopurile și prioritățile existente în contextul alocării resurselor disponibile;
- o mare parte din activitatea managerilor constă în ADOPTAREA DE DECIZII curente și de perspectivă, pe baza unui ansamblu de informații;
- managerul asigură satisfacerea salariaților (salarii, premii, promovare, participare la decizii etc.), acționând inclusiv ca mediator între diferite grupuri, cu sindicatele etc.;
- managerii reprezintă un simbol, atât în relațiile cu proprii salariați ai firmei, cât și-n relațiile cu persoane din afara ei; trebuie să-și dezvolte un stil de management performant, trebuie să direcționeze corect firma etc.

Abilități manageriale și de conducere

Capacitatea sau dispoziția oamenilor de a depune o activitate de conducere poate fi influențată de factori psihologici puternici legați de personalitatea fiecăruia. Unii oameni ravnesc la puterea pe care o conferă autoritatea managerială, indiferent dacă au sau nu competența necesară de a exercita cu înțelepciune acea autoritate. Aceasta nu înseamnă că nu există și motive întemeiate ca oamenii să aspire la poziții cu responsabilități mai mari.

Creearea conducerii s-a impus din necesitatea coordonării și dirijării eforturilor colectivităților umane pentru realizarea unor obiective comune. Activitatea de conducere se definește ca o activitate complexă ce are drept scop eficientizarea eforturilor oamenilor în procesul muncii.

Se considera că managerul unei întreprinderi este persoana care acționează pentru transformarea sarcinilor în acțiuni concrete, pentru folosirea eficientă a resurselor întreprinderii și creșterea profitului, pentru mobilizarea salariaților în procesul muncii și motivarea acestora.

Există două categorii de cerințe solicitate managerului.

Cerințe referitoare la personalitate

Personalitatea este o rezultantă a patru factori:

- constituția și temperamentul subiectului;
- mediul fizic (climat, hrană);
- mediul social (țară, familie, educație);

• obiceiurile si deprinderile castigate sub efectul influentelor precedente (mod de viata, igiena alimentara).

Personalitatea comporta doua laturi

1. Latura instrumentala – data de aptitudini care sunt la randul lor de doua feluri:

- aptitudini legate de meseria de baza care, in cazul existentei lor, asigura dobandirea competentei profesionale;
- aptitudini in desfasurarea muncii de conducere: flerul, intuitia, spontaneitatea, capacitatea de comunicare, de a lua decizii, abilitatea de a dirija oamenii, dorinta de a conduce.

2. Latura actionala – data de:

• temperament si resursele energetice - aceste elemente tin de sanatatea, vigoarea, indemanarea, energia, echilibrul, stapanirea de sine a managerului, impuse de necesitatea animarii subordonatilor in procesul muncii si mentinerii unui climat de munca destins.

• caracter - acesta reprezinta modul de manifestare a personalitatii in relatiile omului cu mediul si cu sine, mod reglat de normele sociale ale comportarii in cadrul sistemelor social – istorice.

Cerinte referitoare la calitatile intelectuale

Astfel sunt: inteligenta, capacitatea de a recunoaste, accepta si aplica noul, capacitatea de a gandi clar, memoria, imaginatia, capacitatea de previziune, gandirea practica (pentru rezolvarea problemelor curente), gandirea teoretica pentru generalizare si abstractizare.

Managerii, alături de ceilalți salariați ai firmei, au un rol decisiv în atingerea obiectivelor de către firmă și obținerea eficienței firmei. Rolul managerilor ca factor *activ*, dinamizator al activității întreprinderii este subliniat pregnant de Drucker în “The Practice of Management” 1954.³

– fără manageri resursele firmei ar rămâne resurse și nu ar deveni niciodată bunuri sau servicii;

– astăzi, accentul se pune și pe personalul de execuție.

În comportamentul manifestat în cadrul firmei, managerii adoptă modalități diferite de realizare a funcțiilor de conducere și *atitudini* diferite cu subordonații sau colaboratorii. Particularitățile de comportament întâlnite de la un manager la altul se caracterizează prin *stilul propriu de management al fiecăruia*.

<i>Stilul de management:</i>	=	modalitatea prin care un manager își va exercita atribuțiile ce-i revin în planificare, organizare, antrenare și coordonare a activității de care răspunde;
	=	se definește mai ales prin <i>atitudinea</i> față de subordonați;
	=	reflectă modul de a gândi și a acționa al managerului.

Stilul de management este legat direct de echipa de lucru (grup).

Un stil *eficient* de management implică:⁴

– *planificarea* în relația cu grupul;

– *inițierea* de contacte, transmiterea sarcinilor, elaborarea de standarde de performanțe;

– *controlul* privind îndeplinirea standardelor, progreselor obținute etc.;

– *sprijin* în dezvoltarea spiritului de echipă;

– *informare* de la grup și către grup.

Două atitudini fundamentale se îmbină pentru a contura un anumit stil managerial:

³ P. Drucker – *The Practice of Management*, Heinemann, 1955

⁴ P. Nica, coord. – *Op. cit.*

- ♦ responsabilitatea față de misiunea și obiectivele firmei;
- ♦ cooperarea dintre manageri și ceilalți salariați pentru obținerea rezultatelor globale.

Stilul optim de management constituie capacitatea de a se adapta la situații concrete, de a deduce elementele esențiale ale situației și de a trata diferențiat probleme aparent similare. Remarcăm că survine diferența dintre:

MANAGER ≠ LIDER

Printr-un stil adecvat adoptat, managerul își extinde rolul său dincolo de limita de autoritate formală conferită de poziția lui în ierarhia firmei și devine un *lider*.⁵

Liderul = face ceea ce situația o impune a fi făcut la un moment dat și capătă, prin aceasta, autoritate informală.⁶

Factorii ce influențează stilul de management sunt, în principal:⁷

- calitățile, caracteristicile și structura psihologică a managerilor, inclusiv personalitatea lor, experiența, instruirea etc.;
- poziția ierarhică ocupată de manager și modul de exercitare a *puterii* în cadrul fiecărei firmei;
- autonomia, ca perioadă de timp în care un manager își exercită atribuțiile ce-i revin fără a apela la șeful ierarhic;
- legătura și sistemul de informare dintre grupuri de manageri și grupuri de subordonați;
- motivația ce revine managerilor.

Clasificarea principală a stilurilor de conducere, din care derivă celelalte, este cea în raport cu manifestarea autorității, distingându-se la extreme stilul autocrat și cel democrat.

Stilul autocrat

Există o categorie de indivizi pentru care acest stil este potrivit - cei care doresc să fie conduși astfel și cei care nu doresc, dar din punctul de vedere al managementului acesta este stilul cel mai adecvat. Grupul celor care doresc acest stil se compune din cei care au avut o educație severă, un mediu familial dificil precum și cei care au avut superiori autocrați în activitățile trecute. Aceștia, de regulă, nu doresc să-și asume responsabilitatea, trebuind să li se explice detaliat sarcinile și procedurile de lucru.

Folosirea acestui stil nu trebuie generalizată. În condițiile în care nu este justificată de calitatea salariaților, consecințele se pot concretiza în creșterea conflictelor interne din cadrul organizației, diminuarea inițiativei personale, scăderea performanței în muncă. În cadrul întreprinderilor mici și mijlocii acest stil este des întâlnit. Întreprinzătorii nu concep împărțirea atribuțiilor manageriale și, chiar în condițiile în care întreprinderea va crește, vor căuta să păstreze managementul unipersonal.

Stilul democrat

Acesta oferă o viziune mai completă asupra rolului de lider. În acest caz întreprinzătorul realizează că oamenii au personalitate și sisteme motivaționale distincte și că, prin metode adecvate se poate obține creșterea participării lor în cadrul întreprinderii. Pentru aceasta întreprinzătorul trebuie să ofere informații continue asupra stării organizației și a schimbărilor intenționate. Stilul managerial se deplasează de la sistemul clasic de control bazat pe recompense și sancțiuni, spre cel de respect față de angajat.

Stilul managerial are la bază întregul set de concepții, aptitudini, atitudini, personalitate, temperament ale managerului. Pentru a interveni o schimbare trebuie modificate elementele de mai sus, ceea ce constituie un proces dificil. Chiar în condițiile recunoașterii necesității schimbării, practicile și comportamentele existente de mai mult timp la nivelul întreprinzătorului și al întreprinderii sunt cu greu înlocuite. De exemplu, să considerăm cazul unei întreprinderi mici în care întreprinzătorul exercită un stil managerial autocrat. Subordonații se dezvoltă într-un mediu în care acceptă și chiar consideră normal controlul direct exercitat pentru fiecare aspect al activității

⁵ I. Ursachi – *Op. cit.*

⁶ D. Lock (editor) – *Op. cit.*

⁷ P. Nica, coord. – *Op. cit.*

întreprinderii. Odată cu creșterea firmei și apariția managementului profesionist, poate fi dificil pentru angajați să schimbe structurile de dependență totală față de manageri și, în același timp, să realizeze o implicare și o responsabilitate mai mari.

2.6 Sistemul de evidenta financiara

Etapele de urmat pentru pregatirea analizei si evidentei financiare :

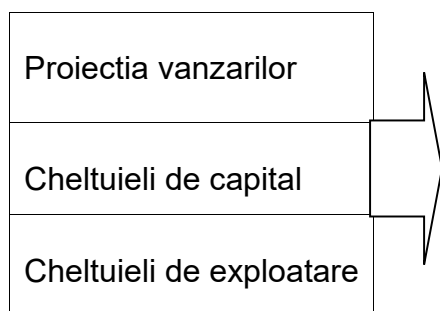
1. Sistematizati informatii privind cele trei tipuri de operatiuni financiare ale firmei : vanzari, cheltuieli de capital (investitii) si cheltuieli de exploatare .
2. Identificati modul in care cele trei tipuri de operatii sunt corelate si se reflecta in principalele repoarte financiare ale firmei (bilant, fondul de rezultate) .
3. Inainte de a realiza analiza vanzarilor si costurilor asigurati-va ca dispuneti de informatii concrete si ca intelegeti presupusele corelatii contabile .

Principalele relatii financiar-contabile la nivelul firmei sunt urmatoarele :

Rapoarte financiare

Perioada de timp

Bilant contabil	Istoric a (trecut ul)	Act ual a (pre ze nt)	
Cantitatea de profit si pierderi			
Tabloul fluxurilor de trezorerie			



Evidenta contabilă

1. Întrebare: Un întreprinzător trebuie să știe contabilitate?

La această întrebare pot exista mai multe răspunsuri pe care le delimităm între următoarele extreme:

☐ întreprinzătorul „expeditiv”

pe mine nu mă interesează ce scrie în aceste hârtii pe care le semnez „ca primarul”. Asta e treaba contabilului meu! De aia îl plătesc, ca să le facă, la timp și să mi le pună sub nas să le semnez. Și eventuală să se dea peste cap ca să plătesc cât mai puține taxe. În rest...eu am alte treburi mai importante!

☐ întreprinzătorul „super-meticulos”

toate rapoartele contabile, fie că e vorba de bilanț sau de altele, le fac eu cu mâna mea. Trebuie să știu tot ce scrie în ele. În definitiv e afacerea mea, nu a contabilului!

Desigur că nici una dintre cele 2 situații extreme nu este de recomandat. Pentru un întreprinzător este util să cunoască esența acestor rapoarte contabile, nu fiindcă legea îl obligă să le întocmească, ci fiindcă prin ele poate lua pulsul propriei sale afaceri. În cele ce urmează

se prezintă sintetic, pe înțelesul tuturor, într-o formulă simplificată cele 3 tipuri de rapoarte care sunt relevante pentru oricare întreprinzător și anume:

- Bilanț
- Cont de profit și pierdere
- Calculul lichidităților

2. Bilanțul

– reprezintă situația patrimonială a întreprinderii. Este o fotografie a patrimoniului (averii firmei) la un moment dat. Statul cere realizarea acestei fotografii de 2 ori pe an, la 31.12 și la 30.06 dar ea poate fi făcută și în alte momente ale existenței firmei.

– arată sursele de finanțare ale firmei pe de o parte (PASIV) și pe de altă parte modul în care acestea au fost utilizate (ACTIV)

În ce scop s-au cheltuit banii firmei tale?	De unde provin banii firmei tale?
ACTIV	PASIV
Active imobilizate – Imobilizări necorporale – Imobilizări corporale – Imobilizări financiare	Capital propriu – Capital social – Rezerve – Rezultatul exercițiului
Active circulante – Stocuri – Creanțe – Disponibilități	Datorii totale – Datorii pe termen lung – Datorii pe termen scurt
Prime privind rambursarea obligațiunilor	Provizioane pentru riscuri și cheltuieli
Conturi de regularizare - activ	Conturi de regularizare - pasiv

PASIVUL reprezintă acea parte a bilanțului care arată sursele de finanțare ale firmei. Ordinea de așezare în bilanț este de la sursele permanente și pe termen lung la cele pe termen scurt.

Capitalul propriu, format din:

- Capital social
- Rezultatul exercițiului
- Rezerve

Reprezintă cea mai stabilă sursă de finanțare: sunt banii proprietarilor, care se presupune că se vor retrage ultimii „din afacere”.

Datoriile sunt grupate în două categorii:

- Datorii pe termen lung (credite de la bănci)
- Datorii pe termen scurt (credite pe termen scurt, datoriile către furnizori, etc).

Provizioane pentru riscuri și cheltuieli: rezerve ale firmei pentru posibile viitoare pierderi: „bani albi pentru zile negre”.

Conturile de regularizare: reflectă regularizările contabile care apar pe parcursul unui exercițiu financiar.

ACTIVUL reprezintă cea parte a bilanțului care arată cum au fost consumate resursele atrase de firmă.

Active imobilizate

- Imobilizări necorporale (ex. licențe, brevete, fond de comerț, drepturi de proprietate intelectuală)
- Imobilizări corporale (ex: clădiri, echipamente, mașini, etc)
- Imobilizări financiare (ex. participații la alte firme, obligațiuni private și de stat deținute, etc)

= sunt reflectate toate investițiile pe termen lung pe care le-a făcut firma: de la clădiri, utilaje, mijloace de transport, până la licențele și brevetele pe care le deține.

Active circulante

- Stocuri și obiecte de inventar
- Creanțe
- Disponibilități

= fondul circulant al firmei care se schimbă de la un an la altul, în funcție de procesul de producție. În general, activitatea firmei este reflectată în această poziție bilanțieră.

Conturile de regularizare: reflectă regularizările contabile care apar pe parcursul unui exercițiu financiar.

Prime privind rambursarea obligațiunilor: este poziție bilanțieră care apare doar în cadrul societăților care emit obligațiuni.

3. Contul de profit și pierderi

Formular Cont de profit și pierderi simplificat

(+) Venituri din exploatare

- Venituri din vânzarea mărfurilor
- Producția exercițiului
- Alte venituri din exploatare
- Subvenții

(-) Cheltuieli pentru exploatare

- Cheltuieli privind mărfurile
- Cheltuieli materiale
- Cheltuieli cu servicii
- Cheltuieli cu personalul
- Cheltuieli cu amortizările
- Alte cheltuieli de exploatare

(=) **REZULTATUL DIN EXPLOATARE**

(+) Venituri financiare

(-) Cheltuieli financiare

(=) **REZULTATUL FINANCIAR**

REZULTATUL CURENT AL EXERCITIULUI

= **REZULTATUL DIN EXPLOATARE + REZULTATUL FINANCIAR**

(+) Venituri excepționale

(-) Cheltuieli excepționale

(=) **REZULTATUL EXCEPȚIONAL**

REZULTATUL BRUT

= **REZULTATUL DIN EXPLOATARE + REZULTATUL FINANCIAR**

+ **REZULTATUL EXCEPȚIONAL**

(-) Impozit pe profit

REZULTATUL NET

Contul de profit și pierderi reflectă situația fiscală a firmei. Acesta este împărțit în cele trei capitole importante ale activității firmei:

1. activitatea de producție (exploatare sau operare)

2. activitatea financiară (de finanțare a firmei sau determinată de fluctuații valutare)
3. activitatea excepțională (evenimente care apar în mod excepțional în exercițiul financiar respectiv)

4. Fluxul de numerar

Plecând de la bilanț și contul de profit și pierdere există 2 metode de a construi un flux de numerar. Prezentăm mai jos cele 2 metode.

a) Metoda directă

Fluxuri de numerar din activități de exploatare:

- încasările în numerar din vânzarea de bunuri și prestarea de servicii;
- încasările în numerar provenite din redevențe, onorarii, comisioane și alte venituri;
- plățile în numerar către furnizorii de bunuri și servicii;
- plățile în numerar către și în numele angajaților;
- plățile în numerar sau restituiri de impozit pe profit, doar dacă nu pot fi identificate în mod specific cu activitățile de investiții și de finanțare.

Fluxuri de numerar din activități de investiții:

- plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung
- încasările de numerar din vânzarea de terenuri și clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung;
- plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;
- încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;
- avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți;
- încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți.

Fluxuri de numerar din activități de finanțare:

- veniturile în numerar din emisiunea de acțiuni și alte instrumente de capital propriu;
- plățile în numerar către acționari pentru a achiziționa sau a răscumpăra acțiunile întreprinderii;
- veniturile în numerar din emisiunea de obligațiuni, credite, ipoteci și alte împrumuturi;
- rambursările în numerar ale unor sume împrumutate;
- plățile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligațiilor legate de o operațiune de leasing financiar.

Fluxuri de numerar - total

Numerar la începutul perioadei

Numerar la finele perioadei

b) Metoda indirectă

Fluxuri de numerar din activități de exploatare:

- rezultat net;
- modificările pe parcursul perioadei ale capitalului circulant;
- ajustări pentru elementele nemonetare și alte elemente incluse la activitățile de investiții sau de finanțare.

Fluxuri de numerar din activități de investiții:

- plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung;
- încasările de numerar din vânzarea de terenuri și clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung;

- plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;
- încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi;
- avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți;
- încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți.

Fluxuri de numerar din activități de finanțare:

- veniturile în numerar din emisiunea de acțiuni și alte instrumente de capital propriu;
- plățile în numerar către acționari pentru a achiziționa sau a răscumpăra acțiunile întreprinderii;
- veniturile în numerar din emisiunea de obligațiuni, credite, ipoteci și alte împrumuturi;
- rambursările în numerar ale unor sume împrumutate;
- plățile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligațiilor legate de o operațiune de leasing financiar.

Fluxuri de numerar - total

Numerar la începutul perioadei

Numerar la finele perioadei

Fluxul de numerar previzionat

În cazul unei afaceri aflate în faza inițială sau în faza de proiect, unde nu putem vorbi de bilanțuri încheiate, noi recomandăm ca antreprenorul să-și construiască un flux de numerar previzionat, pe minim 6 luni (ideal ar fi pe 12 luni, dacă deține informații pentru a previziona).

Mai jos este un model simplificat, construit sub forma unui sistem Input-Output, care însă reflectă destul de fidel situația reală din viața de zi cu zi a antreprenorului

	L1	L2	L3	L4	L5	L6
Sold inițial						
Intrări din încasări						
Intrări din aport acționari						
Intrări din credite						
Alte intrări						
Total Intrări						
leșiri plăți furnizori						
leșiri din cheltuieli salariale						
leșiri cheltuieli administrative						
leșiri taxe						
leșiri rambursări credite						
leșiri dividende						
Neprevăzute						

(cca. 10% x total ieșiri anterioare)						
Total ieșiri						
Cash-flow (Sold inițial + Intrări – ieșiri)						

(L = luna. Valoarea cash-flow de la luna L1 devine sold inițial la luna L2).

Noi recomandăm construcția unui astfel de cash-flow previzionat înainte de începerea oricărei activități și recomandăm de asemenea revizuirea și actualizarea lui lunară, în funcție de evoluțiile efective din viața firmei și din piață.

Ca o concluzie a acestui capitol, în viziunea noastră toate cele 3 situații financiare: bilanț, cont de profit și pierdere și flux de numerar (cash-flow) sunt importante. Primele 2 sunt utile pentru analize ale firmei pe durate de timp mai îndelungate, de la semestru în sus și este bine ca antreprenorul să aloce trimestrial timp, alături de contabil, pentru optimizarea acestora. Cea de-a 3, fluxul de numerar previzionat (cash-flow) este fundamental pentru activitatea de zi cu zi a antreprenorului, furnizând informații pentru procesul de decizie al acestuia.

Modele și norme de întocmire și utilizare a formelor contabile în cadrul activităților independente



FACTURA

Persoana impozabilă care efectuează o livrare de bunuri sau o prestare de servicii, trebuie să emită o factură către fiecare beneficiar, cel târziu până în cea de-a 15-a zi a lunii următoare celei în care ia naștere faptul generator al taxei, cu excepția cazului în care factura a fost deja emisă. De asemenea, persoana impozabilă trebuie să emită o factură către fiecare beneficiar pentru suma avansurilor încasate în legătură cu o livrare de bunuri sau o prestare de servicii, cel târziu până în cea de-a 15-a zi a lunii următoare celei în care a încasat avansurile, cu excepția cazului în care factura a fost deja emisă.



CHITANTA

Servește ca: - document justificativ pentru depunerea unei sume în numerar la casieria unității;
- document justificativ de înregistrare în registrul de casă și în contabilitate.

În condițiile în care sumele înscrise pe chitanță sunt aferente livrărilor de bunuri sau prestațiilor de servicii scutite fără drept de deducere conform prevederilor legale, formularul de chitanță este documentul justificativ care stă la baza înregistrării veniturilor în contabilitate.

Se întocmește în două exemplare, pentru fiecare sumă încasată, de către casierul unității și se semnează de acesta pentru primirea sumei.

Circulă la depunător (exemplarul 1, cu ștampila unității). Exemplarul 2 rămâne în carnet, fiind folosit ca document de verificare a operațiunilor efectuate în registrul de casă.

Se arhivează la compartimentul financiar-contabil, după utilizarea completă a carnetului (exemplarul 2).



REGISTRUL-JURNAL DE ÎNCASĂRI ȘI PLĂȚI

Servește ca: - document de înregistrare a încasărilor și plăților;

- document de stabilire a situației financiare a contribuabilului care conduce evidența contabilă în partidă simplă;

- probă în litigii.

Se întocmește într-un singur exemplar de către contribuabili, făcându-se înregistrarea operațiunilor efectuate pe baza documentelor justificative, distinct, pe fiecare operațiune, fără a

se lăsa rânduri libere, după ce a fost numerotat, șnuruat, parafat și înregistrat la organul fiscal teritorial.

Pentru fiecare asociație fără personalitate juridică se va întocmi câte un registru-jurnal de încasări și plăți.

În Registrul-jurnal de încasări și plăți se înregistrează nu numai operațiunile în numerar, ci și cele efectuate prin contul curent de la bancă.

Contribuabilii plătitori de taxă pe valoarea adăugată vor înregistra sumele încasate sau plătite, exclusiv taxa pe valoarea adăugată.

Operațiunile înregistrate în Registrul-jurnal de încasări și plăți se totalizează anual.

Numerotarea filelor se va face în ordine crescătoare, iar după completarea integrală se deschide un nou registru înregistrat și parafat, care va fi numerotat în ordine crescătoare.

REGISTRUL-INVENTAR

Servește ca document contabil obligatoriu de înregistrare a rezultatelor inventarierii elementelor de activ și de pasiv.

Se întocmește de către persoanele prevăzute la art. 1 din Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, într-un singur exemplar, după ce a fost numerotat, șnuruat, parafat și înregistrat în evidența unității.

Se completează la începutul activității, la sfârșitul exercițiului financiar sau cu ocazia încetării activității, fără ștersături și fără spații libere, pe baza datelor cuprinse în listele de inventariere și respectiv în procesele-verbale de inventariere a elementelor de activ și de pasiv, prin gruparea acestora pe conturi sau grupe de conturi, după caz.

FIȘA MIJLOCULUI FIX

Servește ca document pentru evidența analitică a mijloacelor fixe.

Se întocmește într-un exemplar, de compartimentul financiar-contabil, pentru fiecare mijloc fix sau pentru mai multe mijloace fixe de același fel și de aceeași valoare, care au aceleași cote de amortizare și sunt puse în funcțiune în aceeași lună.

BON DE CONSUM

Servește ca: - document de eliberare din magazie a materialelor;

- document justificativ de scădere din gestiune;

- document justificativ de înregistrare în contabilitate.

Se întocmește în două exemplare, pe măsura lansării, respectiv eliberării materialelor din magazie pentru consum, de către compartimentul care efectuează lansarea, pe baza programului de producție și a consumurilor normate, sau de către alte compartimente ale unității, care solicită materiale pentru a fi consumate.

FIȘĂ DE MAGAZIE

Servește ca: - document de evidență la locul de depozitare a intrărilor, ieșirilor și stocurilor bunurilor, cu una sau cu două unități de măsură, după caz;

- document de contabilitate analitică în cadrul metodei operativ-contabile (pe solduri).

Se întocmește într-un exemplar, separat pentru fiecare fel de material și se completează de către:

- compartimentul financiar-contabil la deschiderea fișei (datele din antet) și la verificarea înregistrărilor (data și semnătura de control). În coloana "Data și semnătura de control" semnează și organul de control financiar cu ocazia verificării gestiunii;

- gestionar sau persoana desemnată, care completează coloanele privitoare la intrări, ieșiri și stoc.

Fișele de magazie se țin la fiecare loc de depozitare a valorilor materiale, pe feluri de materiale ordonate pe conturi, grupe, eventual subgrupe sau în ordine alfabetică.

LISTA DE INVENTARIERE

Servește ca:

- document pentru inventarierea bunurilor aflate în gestiunile unității;
- document pentru stabilirea lipsurilor și plusurilor de bunuri (imobilizări, stocuri materiale) și a altor valori (elemente de trezorerie etc.);
- document justificativ de înregistrare în evidența magaziiilor (depozitelor) și în contabilitate a plusurilor și minusurilor constatate;
- document pentru întocmirea registrului-inventar;
- document pentru determinarea ajustărilor pentru depreciere/pierdere de valoare;
- document centralizator al operațiunilor de inventariere.

Se întocmește într-un exemplar, la locurile de depozitare, anual sau în situațiile prevăzute de dispozițiile legale, de către comisia de inventariere, pe gestiuni, conturi de valori materiale, eventual grupe sau subgrupe, separat pentru bunurile unității și separate pentru cele aparținând altor unități, aflate asupra personalului unității la data inventarierii, primite pentru prelucrare etc. și se semnează de către membrii comisiei de inventariere și de către gestionar.

CHITANȚĂ PENTRU OPERAȚIUNI ÎN VALUTĂ

Servește ca: - document justificativ pentru încasările și plățile în valută efectuate în numerar;
- document justificativ de înregistrare în registrul de casă în valută și în contabilitate.

Se întocmește la unitățile care efectuează operațiuni în valută, în două exemplare, pentru fiecare sumă în valută, de către casierul unității și se semnează de către acesta.

REGISTRU DE CASĂ

Servește ca:

- document de înregistrare operativă a încasărilor și plăților în numerar, efectuate prin casieria unității, pe baza actelor justificative;
- document de stabilire, la sfârșitul fiecărei zile, a soldului de casă;
- document de înregistrare în contabilitate a operațiunilor de casă.

Se întocmește în două exemplare, manual sau cu ajutorul tehnicii de calcul, zilnic, de către persoanele care au calitatea de casier, pe baza actelor justificative de încasări și plăți.

BORDEROU DE ACHIZIȚIE

Servește ca:

- document de înregistrare în gestiune a bunurilor cumpărate;
- document justificativ de înregistrare în contabilitate a valorii bunurilor cumpărate;
- document pentru justificarea sumelor primite ca avans spre decontare pentru achiziții sau pentru decontarea sumelor plătite pentru achiziții.

Se întocmește în două exemplare de către persoana care efectuează aprovizionarea cu bunuri de pe piața țărănească, de la producătorii individuali sau de la alte persoane fizice, în momentul achiziției.

STAT DE SALARII

Servește ca: - document pentru calculul drepturilor bănești cuvenite salariaților, precum și al contribuțiilor și al altor sume datorate;

- document justificativ de înregistrare în contabilitate.

Se întocmește într-un exemplar sau în două exemplare, după caz, lunar, pe secții, ateliere, servicii etc., pe baza documentelor de evidență a timpului lucrat efectiv, a documentelor de centralizare a salariilor individuale pentru muncitorii salarizați în acord etc., a evidenței și a documentelor privind reținerile legale, a listelor de avans chenzinal, concediilor de odihnă, certificatelor medicale.

JURNAL PRIVIND OPERAȚIUNI DIVERSE

Servește ca jurnal auxiliar pentru înregistrarea veniturilor, respectiv a cheltuielilor.

Se întocmește trimestrial sau anual, după caz, pe baza Fișelor pentru operațiuni diverse.

Se întocmesc mai multe jurnale pentru cheltuieli și un jurnal pentru venituri.

- datele din jurnale stau la baza determinării venitului brut, a totalului cheltuielilor deductibile fiscal și a venitului net.



FIȘA PENTRU OPERAȚIUNI DIVERSE

Servește la ținerea evidenței contabile în partidă simplă a veniturilor și cheltuielilor, în funcție de natura lor.

Se întocmește manual sau cu ajutorul tehnicii de calcul, după caz, într-un exemplar.

La sfârșitul fiecărei luni, în fisele analitice se totalizează rulajele pe luna respectiva și cumulat de la începutul anului, în vederea întocmirii Jurnalului privind operațiuni diverse (cod 14-6-17/c).

•

2.8 Strategii de dezvoltare si riscurile afacerii

Dezvoltarea pietei, adica a segmentului de piata ocupat de firma cu afacerile ei curente. Aceasta se realizeaza prin extinderea segmentului acoperit pe piata curenta, prin expansiunea în noi zone geografice sau prin atragerea de noi segmente de piata. Armele strategice folosite în cadrul acestei variante sunt campaniile intense promotionale sau diferentierea produselor/ serviciilor de cele ale firmelor concurente;

Dezvoltarea produsului, care consta în modificarea produsului/ serviciului pe baza sau în adaugarea de noi produse / servicii, strâns legate de cele comercializate până în prezent pe canalele de distributie specifice firmei.

Factorii esentiali care determina succesul aplicarii unei asemenea variante strategice constau în reputatia firmei care o aplica si în interesul pe care îl suscita produsele / serviciile existente. Un exemplu ilustrativ de strategie axata pe dezvoltarea produsului îl ofera expansiunea spectaculoasa a telefoniei mobile în tara noastra, în cadrul careia firmele concurente se întrec în oferirea unei game în continua extindere de servicii aditionale la cele de baza.

Integrarea orizontala, care consta în adaugarea de noi afaceri care produc bunuri / servicii similare cu cele ale firmei si opereaza în aceleasi secvente ale lantului de cercetare - dezvoltare - productie - vânzari.

Forma cea mai raspândita de integrare orizontala consta în achizitionarea de catre o firma a unei alte firme de acelasi profil, deci care desfasoara activitatea în acelasi domeniu de afaceri. Avantajul major al integrarii orizontale este ca ofera firmei achizitoare accesul imediat pe pietele pe care își comercializa produsele / serviciile firma achizitionata.

Tipuri de strategii antreprenoriale

Strategiile de crestere

Strategiile de crestere - de concentrare, de integrare verticala si de diversificare

- sunt cele mai caracterizate prin urmatoarele: prevad sporuri ale obiectivelor fixate pentru perioada urmatoare mai mari
- decât nivelurile rezultate din extrapolarea obiectivelor din perioadele anterioare;
- orienteaza deciziile strategice ale managementului de vârf al firmei spre sporirea semnificativa a performantelor functionale - cheie ale acesteia;
- asigura satisfacerea cererilor pietei în aceiasi sfera de produse / servicii ca în perioadele anterioare sau pot prevede adaugarea la oferta firmei a noi sfere.

Strategiile de crestere sunt, prin excelenta, active sau ofensive, adica firmele care le practica anticipeaza oportunitatile si amenintarile mediului în directia acestora înainte de a fi nevoite sa reactioneze la aparitia lor.

Strategia de concentrare

Strategia de concentrare este cea focalizata pe un singur produs / serviciu, pe o gama restrânsa de produse / servicii strâns legate între ele, pe o piata, sau care urmareste integrarea în cadrul firmei a unor activitati identice cu cele ale acesteia.

Strategia de dezvoltare se aplica în trei variante:

Dezvoltarea pietei, adica a segmentului de piata ocupat de firma cu afacerile ei curente. Aceasta se realizeaza prin extinderea segmentului acoperit pe piata curenta, prin expansiunea în noi zone geografice sau prin atragerea de noi segmente de piata. Armele strategice folosite în cadrul acestei variante sunt campaniile intense promotionale sau diferentierea produselor/ serviciilor de cele ale firmelor concurente;

Dezvoltarea produsului, care consta în modificarea produsului/ serviciului pe baza sau în adaugarea de noi produse / servicii, strâns legate de cele comercializate pâna în prezent pe canalele de distributie specifice firmei.

Factorii esentiali care determina succesul aplicarii unei asemenea variante strategice constau în reputatia firmei care o aplica si în interesul pe care îl suscita produsele / serviciile existente. Un exemplu ilustrativ de strategie axata pe dezvoltarea produsului îl ofera expansiunea spectaculoasa a telefoniei mobile în tara noastra, în cadrul careia firmele concurente se întrec în oferirea unei game în continua extindere de servicii aditionale la cele de baza.

Integrarea orizontala, care consta în adaugarea de noi afaceri care produc bunuri / servicii similare cu cele ale firmei si opereaza în aceleasi secvente ale lantului de cercetare - dezvoltare - productie - vânzari.

Forma cea mai raspândita de integrare orizontala consta în achizitionarea de catre o firma a unei alte firme de acelasi profil, deci care desfasoara activitatea în acelasi domeniu de afaceri. Avantajul major al integrarii orizontale este ca ofera firmei achizitoare accesul imediat pe pietele pe care își comercializa produsele / serviciile firma achizitionata.

Strategia de integrare verticala este cea în care firma patrunde fie în zona de afaceri a furnizorilor ei ("integrare înapoi"), fie în cea a clientilor ei ("integrare înainte"). Altfel spus, strategia de integrare verticala consta în extinderea sferei de cuprindere a activitatii firmei în cadrul industriei din care face parte.

Strategia de diversificare a firmei este cea potrivit careia aceasta își extinde sfera de cuprindere a activitatii sale în arii diferite de cele ale afacerilor sale curente.

Diversificarea activitatilor firmei se poate realiza în doua forme:

- **diversificarea concentrata**, atunci când firma penetreaza în domenii diferite de cele ale afacerilor sale curente dar apropiate de acestea;
- **diversificarea conglomerat**, atunci când firma penetreaza în domenii de afaceri complet diferite de cele ale activitatii ei curente, fiind determinata sa faca acest pas de perspectiva atractiva a obtinerii unor profituri ridicate.

Strategia de stabilitate (neutrala)

Strategia de stabilitate este cea urmata de o firma satisfacuta de situatia ei curenta si dornica de a si-o mentine în continuare.

În acest scop, activitatea firmei se desfasoara în continuare cu aceleasi mecanisme si metode de desfasurare a operatiilor, pe baza acelorasi standarde si la nivelul acelorasi

performante ca cele realizate în prezent, cu alte cuvinte suferă puține și nesemnificative schimbări în privința produselor / serviciilor, pietelor, metodelor de producție.

Strategii defensive numite adesea și strategii de restrângere aceste strategii sunt adoptate de firme atunci când acestea doresc sau sunt nevoite să își reducă scara operațiilor pe care le desfășoară.

Firmele adoptă strategii defensive, de regulă, pe termen scurt și când nu există alternativă mai bună de urmat, determinate de următoarele rațiuni:

- sunt confruntate cu probleme financiare dificile, generate de insuficiența activității unor compartimente;
- proprietarii întrevad posibilitatea obținerii unor câștiguri substanțiale din vânzarea firmelor sau a unor părți a acestora;
- perspectivele activității sunt sumbre din cauza unor reglementări guvernamentale anticipate ca defavorabile, a intensificării concurenței pe piață, a apariției unor noi produse / servicii mai performante etc.

Din categoria strategiilor defensive fac parte cele de inversare, de renunțare, de lichidare și de "firmă captivă".

Strategia de inversare este cea urmată de o firmă în scopul transformării unei tendințe negative, manifestate, în ultima perioadă, în activitatea ei, într-o tendință pozitivă, și al aducerii activității la vechiul nivel de profitabilitate prin reducerea costurilor și a dimensiunii operațiilor.

Principalele cauze prin care se materializează strategia de inversare a unor fenomene negative manifestate în activitatea curentă a firmei (creșterea costurilor, reducerea productivității, diminuarea segmentului de piață acoperit etc.) sunt următoarele:

a) Revenirea la nivelurile anterioare de profitabilitate, în unitățile cu activitate ineficientă sau cu niveluri modeste ale eficienței, îndeosebi prin reducerea costurilor pe baza limitării costurilor la cheltuieli, a aprovizionării cu materii prime mai ieftine, a închirierii echipamentelor în locul cumpărării acestora, a reducerii cheltuielilor de marketing etc.;

b) Reducerea dimensiunilor activității unităților cu activitate ineficientă sau cu eficiență scăzută, îndeosebi prin eliminarea produselor nerentabile, sau cu profitabilitate redusă, aflate în portofoliul acestor unități, eliminarea supra-efectivelor de personal existente în cadrul lor, vinderea de active neutilizate sau cu grad de utilizare redus, renunțarea la clienții marginali etc.;

c) Aplicarea de strategii de recoltare sau de lichidare în unitățile slab dezvoltate și intensificarea eforturilor de creștere a unităților performante prin orientarea prioritara a resurselor spre acestea;

d) Instituirea unui regim strict de economii în toate unitățile firmei, prin extinderea la scară a acestora a măsurilor menționate la punctele a) și b);

e) Reconsiderarea portofoliului de afaceri ale firmei prin vânzarea unităților neperformante sau slab performante ale acesteia și înlocuirea lor cu noi unități performante sau în industrii mai atractive;

f) Lansarea la scară întregii firme a unor programe de creștere a profitabilității acesteia și a unităților de afaceri strategice.

Strategia de restrângere propriu-zisă

Strategia de restrângere propriu-zisă este cea adoptată de o firmă în scopul reducerii cheltuielilor și al punerii în ordine a afacerilor ei, pentru a face față cu succes unor condiții nefavorabile.

Este, de asemenea, un tip de strategie defensivă aplicabilă pe termen scurt în condiții de recesiune economică, instabilitate politică sau economică, restrângeri monetare puternice, reglementări legislative aspre etc. În același timp, strategia de restrângere este aplicată și de necesitatea de a îmbunătăți situația ei financiară deteriorată în urma creșterii rapide care i-a suprasolicitat resursele, precum și de a face față unor schimbări de anvergură care i-au tulburat bunul mers al afacerilor (dezastre naturale, lansarea pe piață a unor noi produse / servicii, pierderea unui client important etc.).

Ceea ce diferențiază strategia de restrângere de cea de inversare, ambele vizând practic, obiectivul îmbunătățirii, în scurt timp, a eficienței activității desfășurate, este că prima se aplică

când condițiile existente de mediu al firmei se schimbă, iar cea de a doua când condițiile de mediu se mențin.

Strategia de restructurare a portofoliului

Strategia de restructurare a portofoliului este cea urmată de o firmă când schimbă profund configurația acesteia, respectiv ponderile valorice deținute de diverse afaceri pe care le desfășoară.

Firma este nevoită să adopte o asemenea strategie în următoarele condiții:

- când analiza detaliată a portofoliului existent releva perspective pe termen lung pentru profitabilitatea firmei în ansamblu, data fiind prezentă unor unități de afaceri slab performante, care înregistrează o creștere modestă sau aflate în declin;
- când noul manager general considera că direcțiile majore în care este orientată activitatea de ansamblu a firmei trebuie reconsiderate;
- când unele dintre unitățile de afaceri strategice ale firmei își înrăutătesc simțitor activitatea sub presiunea condițiilor externe;
- când noi inovări de anvergură în domeniul produselor / serviciilor și al proceselor (tehnologiilor) creează oportunități de intrare profitabilă în noile industrii emergente create prin aceste inovări;

În esență, strategia de restructurare a portofoliului presupune deci atât renunțarea la unități ale firmei care sunt neperformante sau slab performante sau nu au perspective de supraviețuire, chiar dacă în prezent sunt profitabile, cât și achiziționarea de noi unități care pot contribui la realizarea unui portofoliu mai sinergic, corespunzător unei diversificări concentrice.

Strategia de renunțare este cea urmată de o firmă când vinde sau lichidează o unitate de afaceri strategice sau o parte importantă a unei unități de afaceri strategice.

Strategia de renunțare se adoptă, de regulă, atunci când aplicarea anterioară a unei strategii de inversare nu a dat rezultatele dorite.

Renunțarea la o unitate de afaceri strategice se poate efectua pe mai multe căi:

- Organizarea unității respective ca o firmă independentă, în cazul în care este viabilă.

În această situație, firma-mamă își poate menține sau nu drepturile de proprietate parțială asupra noii firme;

- Vânzarea unității respective salariaților ei, dacă ea este viabilă și salariații sunt dornici să o achiziționeze;

- Vânzarea unității vizate unui cumparator independent care o apreciază ca atractivă;

- Lichidarea unității în cauză și vânzarea activelor acesteia.

Strategia de lichidare este urmată când o întreaga firmă este vândută sau dizolvată, decizia în acest sens fiind luată deliberat sau fiind impusă.

Acest tip de strategie este, evident, dureros și dramatic, mai ales în cazul firmelor axate pe o singură afacere, lichidarea acestora însemnând, practic, încetarea existenței lor.

Ratiunile determinante ale aplicării unei asemenea strategii sunt următoarele:

- Alternativa este pur și simplu falimentul;

- Acționarii firmei consideră că este preferabilă lichidarea firmei decât funcționarea în continuare a acesteia. În situații extreme, efortul de lichidare făcut mai devreme servește mai bine interesele acționarilor decât falimentul inevitabil, întrucât prelungirea agoniei diminuează resursele acesteia și, implicit, reduce valoarea de lichidare.

Strategia de "firmă captivă" este cea în care o firmă independentă permite managementului unei alte firme să ia anumite decizii privitoare la afacerile sale, în schimbul garanției că firma conducătoare va cumpăra o anumită parte din produsele / serviciile sale.

Adoptarea unei asemenea strategii este urmare a unei înțelegeri realizate, între o firmă producătoare de dimensiune mică sau mijlocie și o mare firmă de vânzări cu amanuntul, în cadrul căreia prima firmă renunță la o serie de decizii privind vânzarile, acțiunile de marketing, design-ul produselor, marimea stocurilor, personalul propriu. O firmă poate lua, în mod deliberat, decizia de a continua afacerea în calitate de captivă, sau poate deveni ca atare în urma faptului că, o lungă perioadă, a făcut afaceri cu o singură altă firmă de care a ajuns să fie, progresiv, dependentă.

Alegerea strategiei de firma captiva este determinata de câteva ratiuni:

- incapacitatea managementului firmei de a practica în mod adecvat functia de marketing sau de a o întări corespunzător realitatilor pietei;
- cerința de întărire financiară a firmei, această strategie fiind considerată calea cea mai eficientă de răspuns.

Considerată o modalitate de securizare a firmei, o cale de asigurare a profitabilității acesteia, îndeosebi în cazurile când concurează cu firme mari capabile să aloce resurse apreciabile pentru publicitate și marketing, strategia comportă riscuri serioase întrucât accentuează dependența de firma captivă, de rezultatele activității ei.

Strategiile de combinație constau în aplicarea de către firma, în diferitele sale unități, a unor strategii diverse din cele trecute în revistă, potrivit cerinței de a adecva strategiile aplicate diverselor medii de acțiune.

Evaluarea și gestionarea riscurilor

Un antreprenor trebuie să țină cont de faptul că afacerea sa este asemeni unui copil: la început, trebuie să îi acorde atenție și grijă și să investească în permanență în viitorul ei, iar pe parcurs, trebuie să îi dea tot mai multă independență. Afacerea va crește și antreprenorul va trebui să crească odată cu ea.

Ca urmare, în acest capitol învățăm atât despre riscuri, cât și despre strategii de evitare a acestora, precum și despre strategiile de creștere a afacerii.

Ce este riscul

Prin risc înțelegem un obstacol sau un eveniment, a cărui potențială apariție ar putea dăuna activităților întreprinderii.

Cu alte cuvinte, un risc este reprezentat de un eveniment nesigur, însă care, dacă se produce, va cauza probleme serioase afacerii.

Cele mai întâlnite riscuri pe care le iau în considerare antreprenorii sunt cele de finanțare și de resurse umane, însă riscurile se găsesc la nivelul tuturor direcțiilor firmei (interne) și în afara acesteia (externe).

Identificarea constrângerilor și a riscurilor

Cunoașterea constrângerilor este importantă nu numai din punctul de vedere al aprecierii oportunității de a demara o afacere, ci și pentru definirea strategiei acesteia. Constrângerile pot fi legate, de multe ori, de timp, de personal, tehnologice, de buget, etc.

Această activitate de identificare a riscurilor unei afaceri este opțională și este caracteristică în principiu, proiectelor de anvergură. Ne-am putea gândi că o afacere de familie nu are atâtea riscuri precum o corporație, pe când adevărul este că nici una, și nici cealaltă nu sunt lipsite de riscuri specifice.

Pentru afacerile mici, în general se solicită două analize importante pentru stabilirea condițiilor curente, a oportunităților și amenințărilor din mediul intern al organizației și din mediul extern, respectiv **analiza SWOT și analiza STEP (sau PEST)**.

Aceste două analize pot fi suficiente pentru identificarea riscurilor și amenințărilor majore la adresa proiectului.

Analiza capacității de dezvoltare a organizației

Condițiile esențiale pentru ca o afacere să demareze și să se dezvolte cu succes sunt: fezabilitatea ideii de afacere și capacitatea organizațională. Pentru a determina acest aspect, se utilizează instrumente de analiză, precum chestionarul, în care întrebările se referă la: resursele; experiența similară; structura organizației și resursele umane; criterii ale stării economico-financiare.

Analiza SWOT

Analiza SWOT este un instrument de analiză a potențialului unei entități (individ, grup, organizație) de a duce la bun sfârșit o acțiune, o investiție sau un proiect. Analiza SWOT surprinde elementele esențiale interne și externe organizației. Astfel, pe plan intern, se identifică punctele tari (S) și cele slabe (W), iar pe plan extern oportunitățile (O) și amenințările (T) existente.

Aspectele interne sunt direct controlabile de către manager / antreprenor, pe când cele externe nu pot fi influențate de acesta (deși afacerea este influențată de ele). Aspectele externe au în general un caracter potențial (nu sunt împlinite la momentul analizei).

Analiza SWOT va releva dacă punctele forte ale unei organizații sunt suficiente și pot fi valorificate în oportunitățile identificate, ceea ce înseamnă că ideea de afaceri este viabilă, iar oportunitățile și avantajele ei depășesc obstacolele și amenințările exterioare; dacă acest lucru nu este posibil și/ sau dacă punctele slabe tind să se materializeze în amenințările identificate la adresa proiectului, atunci capacitatea organizațională în privința acestui proiect este pusă sub semnul întrebării.

Exercițiu de grup:

În grupuri de câte patru, încercați să identificați cât mai multe aspecte interne ale unei firme care se constituie în puncte tari și / sau puncte slabe și cât mai multe aspecte externe care pot reprezenta oportunități și / sau amenințări. Câștigă echipa care a avut cel mai mare număr de aspecte interne și externe, care nu s-au repetat.

DE REȚINUT! Ceea ce pentru o organizație / afacere este punct forte, este posibil ca pentru altă organizație să fie un punct slab.

Reprezentarea vizuală a analizei SWOT:

Puncte forte (puncte tari) - STRENGTHS	Puncte slabe - WEAKNESSES
• • • • •	• • • • •
Oportunități - OPPORTUNITIES	Amenințări - THREATS
• • • • •	• • • • •

Analiza factorilor interesați

Factorii interesați sunt persoane, organizații, grupuri de interese, categorii sociale sau economice etc care ar putea influența sau ar putea fi influențați de afacerea voastră.

Analiza factorilor interesați reprezintă un plan de selecție și evaluare pentru determinarea intereselor care vor fi afectate într-un anume proiect și mai ales modalitatea în care sunt determinate. La începutul afacerii, foarte important pentru aceasta este să își vândă produsul sau serviciul, așadar clienții vor fi factori interesați pe care antreprenorul trebuie să îi aibă în vedere. Dacă finanțarea este bancară, atunci și banca finanțatoare va avea o influență asupra afacerii.

Exercițiu de grup:

Identificați principalii factori interesați pe care trebuie să îi ia în considerare un antreprenor înainte de a își înființa afacerea.

Analiza PESTLE

Mai este cunoscută și ca analiza STEP sau PEST. Este un instrument de analiza a mediului extern care ar putea afecta proiectul sau care ar putea fi afectat de proiect, pe patru direcții :

Mediul **Politic**: politica Guvernului; stabilitatea politică; securitate; noua politică administrativă, modificări la nivelul sistemului administrativ etc.

Mediul **Economic**: variabilele economice cheie (economia națională/ locală, cursul de schimb, taxele și tarifele, rata dobânzii etc.); eficiența și eficacitate; analiza cost-beneficii.

Mediul **Social**: valorile, atitudinile și caracteristicile demografice ale clienților unei instituții; structura forței de muncă, atitudinea oamenilor față de muncă; stilul de viață, religia/ etica.

Mediul **Tehnologic**: tipul tehnologiei utilizate în proiect; reducerea costurilor prin aplicarea celei mai bune/ noi tehnologii; necesități de formare și capacitate de implementare.

Acestor patru medii li s-au mai adăugat în timp încă două:

- Mediul **Legislativ** și juridic: se referă la efectele pe care le pot avea diversele legi de reglementare adoptate de administrația centrală și locală.
- Mediul **înconjurător** (environment): se referă la influența mediului înconjurător și a reglementărilor în acest sens asupra organizațiilor și proiectelor.

Exercițiu individual: Identificați câte 3 factori de influență asupra afacerii din fiecare mediu menționat mai sus.

Exercițiu de grup: În echipe de câte 4-5, identificați principalele riscuri pe care le reprezintă mediul extern al întreprinderii.

Exercițiu individual: Realizați analiza SWOT a ideii voastre de afaceri.

Evaluarea riscurilor

Riscurile sunt evaluate după impactul pe care îl provoacă îndeplinirea lor și după probabilitatea de a se produce.

Un exemplu de matrice de evaluare a riscurilor este următorul:

Enunțul riscului	Probabilitatea de a se produce (%)	Impact (în bani sau întârziere)	Scorul riscului

Probabilitatea se poate exprima calitativ – mică, medie, mare (în 3 pași), sau folosind procente: 0-33% - mică, 34-66% - medie, 67-100% - mare.

Impactul poate fi exprimat calitativ – mic, mediu, mare (în cei 3 pași amintiți), sau folosind procente, cărora li se adaugă impactul efectiv în bani. De exemplu, se poate cuantifica efectul unei întârzieri în livrarea unor materii prime în întârzierea începerii producției, care presupune n ore în care lucrătorii firmei voastre stau degeaba, prin înmulțirea numărului n de ore neproductive cu costul orar al lucrătorului sau cu echivalentul producției nerealizate și nevândute... În discuția prietenească pe care o veți avea cu furnizorul, veți folosi varianta cu impactul cel mai mare, pentru ca respectivul să nu mai întârzie niciodată livrarea materiilor prime.

Exercițiu individual: Realizați matricea riscurilor ce pot interveni în afacerea pe care vă propuneți să o inițiați.

Managementul riscurilor afacerii

După ce am identificat riscurile și le-am evaluat, ceea ce ne rămâne de făcut este să le monitorizăm și să practicăm una dintre măsurile de gestionare a riscurilor care se impune în cazul producerii lor.

Măsurile de gestionare a riscurilor descrise de către specialiști sunt:

- Evitarea riscului – înlăturarea totală a riscului, ceea ce presupune uneori, renunțarea la activitatea economică legată de acesta (nu există activități cu grad de risc „0”);
- Reducerea gradului de risc, fie prin reducerea probabilității, fie prin reducerea impactului – este rentabilă doar atunci când o comparăm cu costurile producerii riscului (ex. furnizarea echipamentelor de protecție adecvate, versus costul plătit în cazul plății unor daune);
- Elaborarea unor planuri pentru situațiile neprevăzute (planurile de rezerva, care se exprimă și în contabilitate ca provizioane pentru riscuri și cheltuieli) - se referă la identificarea unor alternative care să contribuie la recuperarea unor eventuale pierderi și la mobilizarea fondurilor pentru acestea; fiecărei alternative trebuie să-i fie identificate avantajele și dezavantajele, iar sfatul specialiștilor este să nu ne bazăm foarte mult pe provizioane de riscuri și cheltuieli în contabilitate, întrucât este semn de management defectuos pe termen lung și, dacă se perpetuează, încrederea finanțatorilor în capacitatea firmei voastre (bănci sau investitori privați) va fi mică;
 - Transferul riscului – prin încheierea unei polițe de asigurare, ceea ce reprezintă un mijloc de transferare a impactului financiar pe care l-ar produce materializarea unui risc;
 - Acceptarea riscului - antreprenorul poate decide că în momentul respectiv nu trebuie sau nu poate fi făcut nimic, dar are grijă să reanalizeze situația din timp în timp, pe parcursul derulării activităților.

3. Marketing. Relatii publice si comunicare

3.1 Politica de promovare

Definirea pieței

În activitatea de marketing, noțiunea de piață dobândește accepțiuni practice mai precise prin delimitarea noțiunilor de piață: teoretică (cea ideală despre care am vorbit mai sus), potențială (posibilă), disponibilă, disponibilă calificată, deservită și penetrată.

Piața potențială pentru un bun sau serviciu este dată de cantitatea totală susceptibilă a fi cerută.

Piața disponibilă este formată din consumatorii ce manifestă interes întrucât dispun de venituri și au astfel acces la bunul sau serviciul respectiv.

Piața disponibilă calificată este reprezentată de consumatorii care sunt dispuși să cumpere bunul sau produsul respectiv, având interes, venituri suficiente și accesibile.

Piața deservită este parte a pieței disponibil calificată căreia producătorul hotărăște să –i adreseze oferta, deci segmentul spre care se concentrează producătorul.

Piața penetrată este de fapt piața efectivă formată din ansamblul consumatorilor care au cumpărat bunul sau serviciul respectiv.

Cunoașterea tuturor acestor accepțiuni ale pieței globale prezintă interes deosebit pentru specialistul de marketing deoarece influențează alegerea strategică.

Piața, indiferent de accepțiunea pe care i-o conferim se exprimă prin elementele ei componente: cerere, ofertă și condițiile lor de manifestare, concurență și preț – ca rezultat al acțiunii lor.

Strategii de promovare

Prin promovare înțelegem toate tipurile de acțiuni menite să crească notorietatea unui produs sau serviciu, cu scopul de a ușura pătrunderea lui pe piață și de a crește vânzările.

Tipurile de acțiuni la care ne referim sunt: reclama comercială, activitățile de promovare a vânzărilor, relațiile publice și publicitatea neplătită și vânzările personale (marketing-ul direct).

În ceea ce privește **strategiile de promovare**, întrebările pe care ni le punem sunt:

- Cum promovez cel mai bine produsul / serviciul?
- Ce canal de promovare are cea mai mare vizibilitate și cea mai mare relevanță pentru produsul / serviciul meu?
- Ce instrument de promovare folosesc concurenții mei și cu ce rezultate?
- Cât sunt dispus să plătesc pentru a asigura promovarea produsului / serviciului?
- Cum voi monitoriza și evalua impactul?

Cu privire la **vânzarea** produselor, vom avea de analizat următoarele:

- Ce metodă de vânzare este mai bună pentru produsul / serviciul oferit?
- Ce parametri trebuie să am în vedere în momentul în care concep politica de vânzări? (ex. Costurile de transport și livrare sunt sau nu negociabile?)
- Cum mă folosesc de noile tehnologii și de alte instrumente inovative în aplicarea politicii mele de vânzări?

Reclama comercială și publicitatea se referă la toate acțiunile de prezentare a produsului către piață, în mod verbal sau vizual. Avantajul transmiterii mesajului prin publicitate este acela că sunt atinse grupuri mari de oameni (ziare, radio, televiziune, internet, etc), însă doar publicitatea singură nu creează premise pentru creșterea vânzărilor. Ea trebuie combinată și cu alte măsuri de promovare, pentru creșterea vânzărilor.

Activitățile specializate de promovare a vânzărilor, precum reducerile de preț, gruparea produselor (pachetele de produse), distribuirea de mostre gratuite, merchandising, semnalizarea produselor, distribuirea de cupoane.

Relațiile publice se referă la folosirea comunicării în procesul de vânzare, prin alăturarea numelui unor personalități deja consacrate sau alte instrumente notorii mărcii produsului.

Publicitatea neplătită se poate referi și la promovarea pe care o fac clienții produsului către alți clienți, cu alte cuvinte la recomandările privind produsul.

Marketing-ul direct se referă la utilizarea întâlnirilor față în față pentru promovarea vânzărilor, uneori cu demonstrații privind produsul și cu livrare ulterioară. Alternativ, vânzătorul are la el un număr de produse și după efectuarea prezentării, face și vânzările.

Tehnici și materiale de promovare a vânzărilor utilizate în cadrul strategiei de promovare:

Publicitatea	Promovarea vânzărilor	Relațiile publice	Marketing direct
--------------	-----------------------	-------------------	------------------

Anunțuri difuzate la TV, radio, cinematograf, în presă Panouri, afișaj Ambalaje Filme Broșuri și pliante Simboluri și sigle	Jocuri, concursuri, tombole, loterii Cadouri Mostre gratuite Târguri și manifestări comerciale Expoziții Demonstrații Cupoane Rabaturi Posibilitatea de schimbare a unui produs vechi cu unul nou Vânzări grupate	Conferințe de presă Discursuri Seminarii Anuare Activități caritabile Sponsorizări Publicații Revista firmei Evenimente speciale Relații în cadrul comunității	Cataloage Materiale expediate prin poștă Televânzare Efectuarea de cumpărături prin internet Prezentări comerciale Întâlniri comerciale Programe de stimulare Mostre
---	--	---	--

Relațiile de concurență

Orice întreprindere își desfășoară activitatea într-un mediu determinat, în care întreține relații cvasi-permanente cu piața, deoarece ea intervine aici atât în calitate de furnizor, cât și de beneficiar.

Desigur, eficiența activității depinde de modul ei de integrare în relațiile de piață, unde apar o serie de alți agenți economici cu care intră în competiție pentru obținerea unor condiții mai bune de producție, desfacere, efectuare a operațiunilor bănești sau a altor activități, în scopul obținerii de cât mai multe avantaje.

Deoarece concurența este o luptă permanentă, în care primează interesele economice și care se soldează întotdeauna cu învinși și învingători, fiecare întreprindere trebuie să cunoască bine structura și intensitatea concurenței, cauzele succesului concurenților importanți, formele în care se manifestă, pentru ca pe această bază să - și evalueze șansele de supraviețuire, racordându-se la realitate, obiectivele prioritare și adoptând cele mai potrivite strategii concurențiale.

Complexul legăturilor în care intră un agent economic în lupta pentru crearea, menținerea sau mărirea avantajului său față de ceilalți agenți economici cu care își dispută fie resursele, fie clienții, fie și una și alta, constituie *sistemul relațiilor de concurență*.

Cel mai evident aspect al relațiilor de concurență este cel denumit de altfel *concurența propriu-zisă*, care are loc între producători, deci între întreprinderi în calitatea lor de ofertanți, care-și dispută întâietatea în acapararea consumatorului (a clientului), fiecare încercând să satisfacă în cât mai mare măsură necesitățile acestuia în condiții de maximă eficiență. În acest scop, fiecare agent economic va folosi o gamă largă de forme și mijloace precum: calitatea cât mai bună a produsului, originalitatea lui, prețuri cât mai accesibile, prezentarea adecvată, plăcută, atractivă, promovare discretă, dar penetrantă etc.

Aspectul cel mai frecvent și vizibil al relațiilor de concurență este cel ce se desfășoară între întreprinderile care realizează același produs și deci satisfac aceeași necesitate, determinând *concurența directă*, ele disputându-și aceeași clientelă.

Tot relații de concurență, de data aceasta *indirectă*, apar și între întreprinderile ce oferă produse total diferite, dar care se adresează acelorași cumpărători și sunt destinate acelorași utilizatori. De exemplu, pentru furnizorul de cafea, alți furnizori de cafea sunt concurenți direcți, dar furnizorii de ceai sunt concurenți indirecti.

Prin urmare, concurența reprezintă un puternic factor de stimulare pentru agenții economici în direcția sporirii și diversificării ofertei, a adaptării la necesitățile dinamice ale societății. În același timp, ea impune stabilirea prețurilor la cote reale, dar și alocarea resurselor limitate în așa fel încât să se asigure satisfacerea maximă a nevoilor mereu în creștere. De asemenea, ea conduce la eliminarea acelora care nu desfășoară o activitate eficientă.

Structurile de piață determinate de concurența: monopol, monopson, oligopson, oligopol, monopolistica, în funcție de:

- numărul și puterea agenților economici participanți;
- gradul de diferențiere a produselor;
- fluiditatea pieții (posibilitatea intrării pe piață);
- transparența pieții (gradul de cunoaștere a elementelor ei);
- mobilitatea factorilor de producție.

O piață caracterizată prin: atomicitate, fluiditate, transparență, mobilitate, omogenitate ar impune o concurență perfectă, dar cum aceasta în practică nu poate exista, pentru că nu se pot întruni simultan cele cinci condiții, în fapt există doar piața cu concurența imperfectă, care cunoaște mai multe tipuri în funcție de numărul de vânzători și cumpărători prezenți la un moment dat pe piață⁸.

Ofertă/Cerere	Număr mare	Număr mic	Unicitate
Număr mare	Concurența perfectă	Oligopol	Monopol
Număr mic	Oligopson	Oligopol bilateral	Monopol contracarat
Unicitate	Monopson	Monopson contracarat	Monopol bilateral

Tipul de concurență cel mai frecvent întâlnit în viața economică contemporană este cel de *oligopol*, în domeniul bunurilor de larg consum curent piața *monopolistică* domină, ceea ce dă posibilitatea tuturor cetățenilor, indiferent cât de mici venituri au, să-și satisfacă necesitățile de subzistență întrucât pe această piață bunurile se vând la un preț ce oscilează în jurul prețului de echilibru, preț ce-l avantajează și pe consumator (fiind cel mai mic preț la care și-ar putea cumpăra bunul respectiv), cât și pe producător (pentru că îi asigură un profit relativ sigur și stabil pe o perioadă îndelungată).

Din acest motiv în țările dezvoltate se pune atât de mare accent pe stimularea și susținerea întreprinderilor mici și mijlocii, pentru că astfel se asigură existența unui număr mare de vânzători și cumpărători.

În fiecare țară concurența se desfășoară prin respectarea unor reguli scrise și nescrise, în cadrul legal, admis și chiar stimulat pentru efectele sale benefice asupra evoluției societății în ansamblu. Aceasta este denumită *concurență loială*, dar în practică unii agenți economici uzează de mijloace nepermise, necinstite prin care aduc prejudicii premeditate concurenților, sancționate în mai toate țările prin legi juridice. Ea poartă denumirea de *concurență neloială sau incorectă*.

Modalitățile cele mai uzitate de concurență incorectă sunt:

⁸ G. Abraham – Frois "Economie politique" quatrième édition, Éditura Economică, Paris 1988 pag. 250 – 251

1. denigrarea concurenților prin vehicularea, mai ales prin mass media, a unor inexactități cu privire la concurenți;
2. concurența parazitară, prin crearea confuziilor (dominația mărcilor) referitoare la concurenți;
3. dumping, prin practicarea unor prețuri de vânzare mai reduse, în genere mai mici decât costurile de producție;
4. concurența ilicită sau fraudă fiscală, prin care eludând impozitarea, își pot permite să practice prețuri mai reduse decât concurenții în condițiile obținerii de profit.

Față de agenții economici care practică concurența neloială, trebuie adoptată o atitudine intransigentă, întrucât ei dezechilibrează mecanismul de funcționare a economiei naționale, de regulă prin sustragerea unor venituri care ar trebui utilizate în interesul general al comunității umane.

Vanzarea: plan de vânzări, achiziții publice, comerț internațional, comerț online

Metode de vânzare

După locul unde se desfășoară operațiunea de vânzare-cumpărare și după cum părțile sunt prezente fizic, simultan în același loc la momentul vânzării, putem distinge între mai multe metode de vânzare:

Vânzarea în cadrul spațiilor comerciale: Este cel mai comun tip de vânzare, atunci când produsele și serviciile sunt comercializate în cadrul unor spații specifice, iar părțile sunt prezente fizic, simultan în același loc.

Vânzarea la distanță: Este acea formă de vânzare cu amănuntul care se desfășoară în lipsa prezenței fizice simultane a consumatorului, și a comerciantului, în urma unei oferte de vânzare efectuate de acesta din urmă, care în scopul încheierii contractului, utilizează exclusiv tehnici de comunicație la distanță (telefon, e-mail, internet etc.).

Vânzarea directă: Este aceea practică comercială prin care produsele sau serviciile sunt desfăcute de către comerciant direct consumatorilor, în afara spațiilor de vânzare cu amănuntul, prin intermediul vânzătorilor direcți, care prezintă produsele și serviciile oferite spre vânzare.

Exemple de vânzare directă: · Vânzarea prin rețele (multilevel marketing) este o formă a vânzării directe prin care produsele și serviciile sunt oferite consumatorilor prin intermediul unei rețele de vânzători direcți care primesc un comision atât pentru vânzările proprii, cât și pentru vânzările generate de rețelele de vânzători direcți pe care i-au recrutat personal.

Vânzările în afara spațiilor comerciale sunt acele vânzări directe realizate de comercianți în următoarele situații:

- a) în timpul unei deplasări organizate de comerciant în afara spațiilor sale comerciale;
- b) în timpul unei vizite efectuate de comerciant, dacă aceasta nu a avut loc la solicitarea expresă a consumatorului: - la locuința unui consumator, unde pot fi încheiate contracte și cu alte persoane prezente; - la locul de muncă al consumatorului sau în locul în care acesta se găsește, chiar temporar, pentru motive de lucru, studiu sau tratament;
- c) în orice alte locuri publice sau destinate publicului, în care comerciantul prezintă o ofertă pentru produsele sau serviciile pe care le furnizează, în vederea acceptării acestora de către consumator.

Vânzarea cu preț redus Sunt considerate vânzări cu preț redus: · vânzări de lichidare; · vânzări de soldare; · vânzări efectuate în structuri de vânzare denumite magazin de fabrică sau depozit de fabrică; · vânzări promoționale; · vânzări ale produselor destinate satisfacerii unor nevoi ocazionale ale consumatorului, după ce evenimentul a trecut și este evident că produsele respective nu mai pot fi vândute în condiții comerciale normale; · vânzări ale produselor care într-o perioadă de 3 luni de la aprovizionare nu au fost vândute; · vânzări accelerate ale produselor susceptibile de o deteriorare rapidă sau a căror conservare nu mai poate fi asigurată

până la limita termenului de valabilitate; · vânzarea unui produs la un preț aliniat la cel legal practicat de ceilalți comercianți din aceeași zonă comercială, pentru același produs, determinat de mediul concurențial; · vânzarea produselor cu caracteristici identice, ale căror prețuri de reaprovizionare s-au diminuat.

Alte forme de vânzare: *Loteria publicitară, vânzarea cu prime, vânzarea condiționată vânzarea forțată.*

PROCESUL TRUST – Pașii pentru un plan de vânzare:

Ziglar Corporation, SUA, studiat în anul 2009 cuprinde 5 etape:

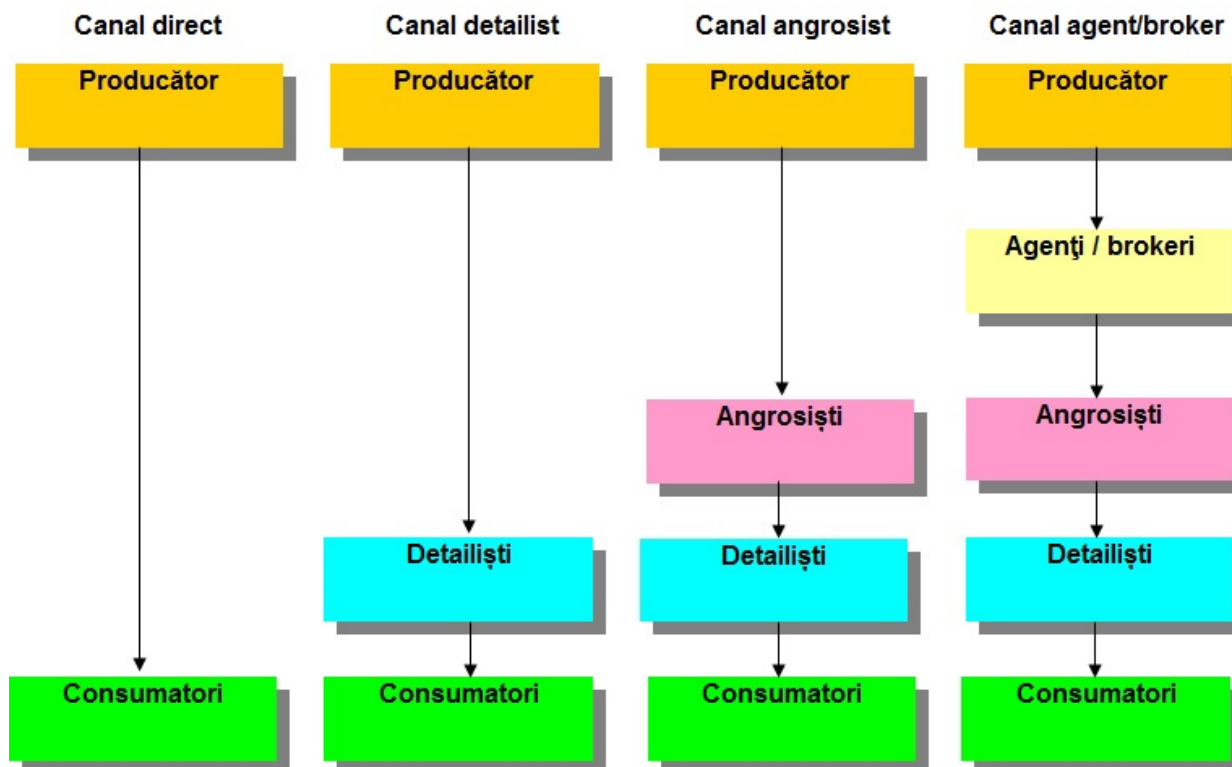
Proces	Etape	Pași
T	Transpune-te în modul de a fi al clientului	Pregătirea
R	Relaționează cu clientul!	Introducere
U	Urmărește nevoile clientului!	Descoperirea nevoilor
S	Soluționează nevoia clientului!	Recomandarea soluției și Stabilirea/Comunicarea Prețului
T	Treci la acțiune!	Negociere, Închidere și Fallow-Up

Plasarea produselor (Distribuția)

Distribuția produselor se referă la modul cum ajung acestea la consumatorul final. După cum știm, de la producător și până la consumatorul final, există un întreg lanț de intermediari, asta dacă cei doi nu se află în imediata apropiere și nu știu unul despre celălalt.

Trebuie menționat că lungimea și complexitatea lanțului de distribuție poate conduce la creșterea prețului produsului, dar și că uneori este pur și simplu imposibil să se realizeze distribuția produsului fără colaborarea cu intermediari.

Dacă luăm exemplul unui mic producător de produse alimentare, el poate avea clienți direcți (la care le vinde produsul la preț de producător), poate avea o colaborare cu un magazin (care își pune propriul adaos) sau poate să livreze produsul prin intermediul unui hipermarket.



Achizițiile publice; oportunități și criterii de eligibilitate;

Achizițiile publice desemnează întregul proces de cumpărare de la terți (inclusiv aspectele de ordin logistic) și acoperă contracte de furnizare de bunuri, prestare de servicii și executare de lucrări. Acest proces se întinde pe tot ciclul de viață, de la conceptul și definirea inițială a nevoilor și necesităților de achiziții, până la sfârșitul duratei de viață a unui bun sau a unei lucrări (și la dezafectarea lui/ei) sau până la finalizarea unui contract de servicii. Definiția este în concordanță cu conceptul managementului ciclului achizițiilor.

Procesul nu se limitează la funcția de achiziții pe compartimente, ci este unul multifuncțional, în special în cazul contractelor de achiziții mari, complexe și /sau inedite.

SEAP (începând din aprilie 2018 - SICAP) este o platformă electronică care asigură transparența procesului și procedurilor de achiziții publice. Conform legii, toate autoritățile contractante sunt obligate să se înscrie în sistemul electronic și să publice anunțurile de intenție, participare și atribuire pentru procedurile proprii, până la atingerea unui procent de minim 80% al procedurilor desfășurate în cadrul acestui sistem. Acest lucru înseamnă că o autoritate contractantă care nu are un calculator cu internet este deja în afara legii.

Acest sistem este util pentru persoanele care își deschid o afacere, întrucât nu impun condiții restrictive de acces la o piață virtuală concurențială, în special din perspectiva furnizorilor de bunuri și servicii adresate autorităților publice (școli, spitale, primării, universități sau chiar entități care gestionează fonduri europene), pentru majoritatea bunurilor (materiale consumabile, echipamente, etc), serviciilor (consultanță, contabilitate, pregătire profesională, catering, organizare evenimente, etc.) și lucrărilor (construcții, reabilitări, modernizări).

Comerțul internațional este primul flux al circuitului mondial și el cuprinde mișcarea bunurilor și serviciilor dintr-o țară în alta, prin trecerea frontierelor vamale ale țării respective. Comerțul internațional are două componente: export și import.

Exportul exprimă ieșirea de pe teritoriul vamal al unei țări a mărfurilor și serviciilor. Exportul implică incasări valutare pentru țara exportatoare.

Importul se referă la intrarea pe teritoriul vamal al unei țări a bunurilor și serviciilor din alte țări și el implică un efort valutar din partea țării importatoare. Exportul și importul desemnează, în unitatea lor, comerțul exterior al unei țări.

Comerțul internațional a cunoscut un avânt deosebit începând cu marile descoperiri geografice, când au fost atrase în circuitul mondial noi teritorii. Comerțul internațional a fost dintotdeauna o oglindă a diviziunii internaționale a muncii, exprimând foarte fidel specializarea internațională. Pană în secolul trecut, fluxurile comerciale internaționale au fost dominate de comerțul cu materii prime, pe relația colonii – metropole. Adevărata explozie a comerțului internațional a survenit după cel de-al doilea război mondial, odată cu cuceririle tehnico-științifice, dar și cu mutațiile ce au survenit în ordinea economică mondială.

- Destrămarea imperiilor coloniale și cucerirea independenței de către tot mai multe state au dus la implicarea în fluxurile comerciale a tot mai mulți participanți. Practic, toate țările lumii sunt astăzi angajate în circuitul economic mondial prin relații de import și de export, făcând din **comerțul internațional** cel mai cuprinzător flux al **circuitului economic mondial**.
- Analiza comerțului internațional relevă câteva **caracteristici generale**, ce definesc acest fluxurile sale:
- **Comerțul internațional** este un flux dinamic. Valoarea exporturilor mondiale a crescut permanent, ajungând astăzi la aproape 9 000 miliarde de dolari. Ritmul de creștere al exporturilor mondiale a fost superior ritmurilor de creștere economică mondială sau a producției manufacturate mondiale.

Comertul online - Comerțul electronic este varianta electronică a vânzărilor tradiționale, sau vânzări pe web. La începutul secolului XXI versiunea din acel moment a comerțului electronic a cunoscut un fiasco deoarece magazinul web era văzut ca o entitate de sine stătătoare. În zilele de azi, companiile au înțeles că, comerțul electronic trebuie integrat în toate procesele afacerii pentru a obține o soluție viabilă.

Compania trebuie să ofere acces clienților la anumite secțiuni din sistemul ERP (ex.: în procesul de vânzare), fapt ce creează probleme serioase de securitate. Integrarea trebuie realizată și la nivelul plăților electronice, care trebuie încadrate în sistemul de vânzări tradițional. Ca fapt divers, piața B2B (Bussiness to Bussiness) e aproximativ de zece ori mai mare decât piața B2C (Bussiness to Customer).

3.2 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.

Mixul de marketing al afacerii: Politica de produs - Politica de pret - Politica de distribuție - 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

1 Politica de produs

Cea mai importanta idee a politicii de produs este **orientarea catre client**. Produsul trebuie astfel conceput încât sa satisfaca cât mai bine necesitățile clientului. Înainte de a concepe orice produs este esențial sa stim daca exista o cerere pentru acest produs. Apoi, este important sa aflam daca produsul respecta cerințele existente din punct de vedere tehnic, al siguranței în exploatare sau cerințele legale.

Tehnicile cele mai utilizate în cadrul politici de produs sunt:

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

2 Politica de promovare

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

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 aceasta prima impresie să fie și una favorabila, 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 sa fie pe cât posibil concis, sugestiv, usor de ținut minte si mai ales original.
- Este important sa alegem un nume cu identitate proprie, usor de scris sau pronunțat în limba româna dar si usor de scris si pronunțat în limbi straine – daca anticipăm ca 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 sa alegem 2 sau 3 variante de nume, pentru a avea o rezerva în caz ca 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;
- *atragerea 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:

(1) Producător —————> Consumator

(2) Producător —————> Întreprindere de comerț cu amănuntul —————> Consumator

(3) Producător —————> Întreprindere cu ridicata —————> Întreprindere de comerț cu amănuntul —————> Consumator

(4) Producător —————> Broker sau agent —————> Întreprindere de comerț cu ridicata

—————> Întreprindere de comerț cu amănuntul —————> Consumator

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 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 întrebuițări 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;
- 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:

Politica de comunicare

Începe 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 continuă 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.

Totodată, participarea la târguri, seminare sau prezentări, 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 ca 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 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 senzația că 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 că 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 imaginate diferite modalități de plată care pot stimula piața să apeleze la produsele/serviciile noastre.

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.
- 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 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.

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

Axa prioritară 6: Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13: Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Titlu proiect: STudent - AntreprenoR de Succes – STARS

Contract nr. POCU/829/6/13/140840

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României