



**Investește în oameni!**

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

AXA PRIORITARĂ 6 - „Promovarea incluziunii sociale“

DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 6.3 - „Promovarea egalității de șanse pe piața muncii“

Titlu proiect: FEMINIS - Să progreseăm împreună!

Numărul de identificare al proiectului: POSDRU/144/6.3/S/130725

Beneficiar: Fundația Lumina Instituții de Învățământ

# COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

## Suport de curs



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDATIA LUMINA  
INSTITUTUL DE INVAZAMANT

## CUPRINS

<b>Modulul I</b> .....	3
<b>Antreprenorul și crearea strategiei firmei</b> .....	3
<b>1.1. ANTREPRENORIATUL: CONCEPT, FORME, TIPOLOGII, FACTORI DE INFLUENȚĂ</b> .....	3
<b>1.2. ANTREPRENORUL</b> .....	5
1.2.1. CARACTERISTICI SI COMPETENTE .....	5
1.2.2. ELEMENTELE PROFILULUI ANTREPRENORIAL.....	6
<b>Modulul II</b> .....	8
<b>Managementul și dezvoltarea afacerii</b> .....	8
<b>2.1. LANSAREA UNEI AFACERI: MOTIVE ȘI CONDIȚII</b> .....	8
<b>2.2. CUM SE GĂSEȘTE O IDEE DE AFACERI REUȘITĂ</b> .....	8
<b>2.3. EVALUAREA UNEI IDEI DE AFACERI</b> .....	9
<b>2.4. EVITAREA GREȘELILOR COMUNE</b> .....	10
<b>2.5. MODALITĂȚI DE LANSARE A AFACERII</b> .....	11
<b>Modulul III</b> .....	12
<b>MARKETINGUL IN AFACERI</b> .....	12
<b>3.1. MARKETING – DEFINIRE, FUNCȚII, PRINCIPII DE BAZĂ</b> .....	12
<b>3.2. PROIECTAREA SISTEMULUI DE DISTRIBUȚIE</b> .....	14
<b>3.3. PROMOVAREA FIRMEI ȘI A OFERTEI SALE</b> .....	15
3.3.1. ALEGEREA LOGOULUI ȘI A DENUMIRII FIRMEI.....	15
3.3.2. PROCESUL DE PROMOVARE ȘI TEHNICILE PROMOȚIONALE .....	16
<b>Modulul IV</b> .....	18
<b>PLANIFICAREA AFACERII</b> .....	18
<b>4.1. IMPORTANȚA ȘI NECESITATEA ÎNTOCMIRII ȘI UTILIZĂRII PLANULUI DE AFACERI</b> .....	18
<b>4.2. DEFINIREA ȘI CONȚINUTUL PLANULUI DE AFACERI</b> .....	18
<b>4.3. ETAPELE DE REALIZARE ȘI CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI</b> .....	19
4.3.1. ETAPELE DE REALIZARE ALE PLANULUI DE AFACERI.....	19
4.3.2. CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI.....	23
<b>Modulul V</b> .....	28
<b>RESURSELE UMANE ȘI MANAGEMENTUL LOR ÎN IMM-uri</b> .....	28
<b>5.1. PLANIFICAREA NECESARULUI, RECRUTAREA ȘI SELECȚIA PERSONALULUI</b> .....	28
<b>5.2. PERFECȚIONAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE, COMUNICAREA ȘI MOTIVAREA ANGAJAȚILOR ÎN IMM-uri</b> .....	30



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMEA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

## Modulul I

### Antreprenorul și crearea strategiei firmei

#### 1.1. ANTREPRENORIATUL: CONCEPT, FORME, TIPOLOGII, FACTORI DE INFLUENȚĂ

##### ➤ ANTREPRENORIAT – definiție

**Termenul antreprenoriat** – potrivit DEX online și conform Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, a intrat în dicționarul limbii române ca neologism, provenind din limba franceză („entrepreneur” – întreprinzător, cel care întreprinde, organizează sau o persoană care conduce o antrepriză).

**Noțiunea de antreprenor și procesul antreprenorial pot merge în paralel semnificând persoana și activitatea desfășurată de acesta.**

**Antreprenoriatul este un proces, o serie de activități și nu o activitate extraordinară sau supranaturală destinată doar unor oameni predestinați. Activitățile antreprenoriale implică o serie de competențe și abilități care pot fi învățate și pot fi aplicate oricăror contexte organizaționale (poți să fii antreprenor inclusiv ca angajat).** De asemenea, aceste activități trebuie analizate pentru a învăța din greșeli și pot fi îmbunătățite în permanență.

**Antreprenorul** este persoana care își asumă riscul de antreprenoriat și caută mijloace pentru organizarea întreprinderii. El trebuie să cunoască modul de efectuare a activității de antreprenoriat, mediul de afaceri, problemele cu care se poate ciocni în activitatea sa și posibilitățile de soluționare. Pentru a lua decizii corecte, antreprenorul trebuie să estimeze la justa valoare conjunctura pieței și poziția sa efectivă.

**Activitatea de antreprenoriat** este a fi activitatea de zi cu zi a antreprenorului iar noțiunea de bază utilizată în domeniu fiind aceea de „antreprenor” – O persoană care reușește să transpună un vis (o idee) în realitate (într-o afacere).

**Activitatea de antreprenoriat** este o activitate independentă, desfășurată pe propriul risc și orientată spre obținerea sistematică a profitului ca urmare a utilizării bunurilor, vinderii mărfurilor, executării lucrărilor sau prestării serviciilor de către persoanele înregistrate oficial în această calitate în modul stabilit de lege. Referitor la antreprenor, în literatura de specialitate s-au desprins **două direcții:**

- potrivit primei concepții, întreprinzătorul este persoana ce îndeplinește sarcina identificării și obținerii resurselor necesare înființării unei afaceri și în același timp își asumă riscul utilizării resurselor alocate;

- potrivit celei de a doua concepție, este inițiatorul unei afaceri care se concentrează pe inovație, elaborând produse și servicii noi și creând o nouă piață și un nou client.

**Antreprenoriatul este o activitate care implică mai mulți actori și nu doar antreprenorul.**

Acesta nu acționează izolat, ci trebuie să identifice colaboratori, să-i motiveze și să-i coordoneze către realizarea propriei viziuni asupra afacerii pe care a inițiat-o. Antreprenorul trebuie să creeze valoare pentru el și pentru societate, deoarece în caz contrar își pierde motivația pentru activitatea desfășurată, își pierde clienții și implicit rațiunea de a acționa ca antreprenor.

**Activitatea antreprenorială implică** inovare în cele mai variate forme: *ca mod de mobilizare și utilizare a resurselor, ca mod de servire a clienților, de obținere a produselor, de identificare și satisfacere a nevoilor de pe piață.*

### ➤ **ANTREPRENORIAT – procesul antreprenorial**

Procesul antreprenorial, după cum regăsim în literatura de specialitate, cuprinde cinci etape distincte. Aceste etape sunt: *identificarea și evaluarea oportunităților; obținerea resurselor necesare; elaborarea planului de afaceri; înființarea firmei; asigurarea managementului.* Etapele procesului antreprenorial pot fi reprezentate grafic, preluând structurarea realizată de *Hisrich și Peters*, după cum urmează, în figura 1.2.



Figura 1.2 – Etapele procesului antreprenorial

Sursa: Adaptare după *Hisrich, & Peters (2002:39), 2002, Olsen 1994:4.*

- *Identificarea și evaluarea oportunităților* se poate realiza în mod intuitiv sau în manieră științifică, cercetând tipurile cunoscute de oportunități, dintre care unele pot fi accesibile întreprinzătorului care se lansează într-un proces *intraprenorial* sau *antraprenorial*.
- *Obținerea resurselor necesare* se realizează prin combinarea resurselor obținute din surse proprii, atrase și împrumutate, ținând cont de costurile fiecărei surse.
- *Elaborarea planului de afaceri*, unul dintre cele mai des întrebuițate instrumente antreprenoriale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORAȘUL BUCUREȘTI



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNSUȘIRI

- *Înființarea firmei* este dependența de factorii care influențează ritmul acestui fenomen (fluctuații macroeconomice, caracteristicile ramurilor economiei naționale, costul șomajului etc.).
- *Asigurarea managementului* este conducerea de tip antreprenorial ce este absolut necesară în orice domeniu. Cunoașterea practicilor antreprenoriale, chiar și cele mai vechi, nu este folosită doar de firmele *care se confruntă cu situații din ce în ce mai complexe, generatoare de tot mai multe schimbări, ci și în interesul societății* (Neguț, 2010, p. 3).

## 1.2. ANTREPRENORUL

**Antreprenorul** este persoana care își asumă riscul de antreprenoriat și caută mijloace pentru organizarea întreprinderii. El trebuie să cunoască modul de efectuare a activității de antreprenoriat, mediul de afaceri, problemele cu care se poate ciocni în activitatea sa și posibilitățile de soluționare. Pentru a lua decizii corecte, antreprenorul trebuie să estimeze la justa valoare conjunctura pieței și poziția sa efectivă. Înainte de a fi antreprenor, persoana respectivă trebuie să renunțe la confortul oferit de un loc de muncă, să fie un întreprinzător. **Întreprinzătorul** este *persoana sau grupul ce inițiază o activitate lucrativă, promovând schimbarea și inovând noi produse pe piață, asumându-și riscurile inerente unei afaceri în schimbul unor satisfacții și interese personale.*

**Sinonime pentru antreprenor:** întreprinzător, capitalist, inovator, proprietar, contractor.

### 1.2.1. CARACTERISTICI SI COMPETENTE

- **Competențe de bază** **MOTIVAȚIE, VIZIUNE ȘI LEADERSHIP**
  - **Caracteristici Și Compenețe Psihologice, Sociale Și De Management**
    - a) **Caracteristici și competențe psihologice:** *Inovativitatea* și *Inteligența emoțională*
    - b) **Caracteristici și competențe sociale**
      - Capacitatea de *a comunica și convinge* colaboratorii în legătură cu ideile și viziunea;
      - Capacitatea de *a-i percepe corect* pe ceilalți, de a face o primă impresie bună și de a-i convinge să-și schimbe opiniile sau comportamentele;
      - Capacitatea de *a dezvolta rețeaua de relații*. Valoarea rețelei de relații pe care o are un antreprenor, constituie capitalul său social, reprezentând resursele tangibile și intangibile la care acesta poate să aibă acces prin intermediul membrilor rețelei. Cu cât această rețea este mai mare, cu atât identificarea de noi oportunități și resurse este mai ușoară.
    - c) Principalele **caracteristici și competențe de management** ale antreprenorilor sunt:
      - *Competențe de administrare a afacerii, de marketing, operaționale, IT;*
      - *Cunoașterea legislației și a fiscalității;*
      - Capacitatea de *a identifica și mobiliza resursele necesare* dezvoltării activității.
- Pentru a începe o activitate un antreprenor are nevoie de resurse informaționale (despre

piață, despre mediu, legislație), umane (parteneri, colaboratori, angajați), operaționale (echipamente, locații, utilaje) și financiare;

- Capacitatea de **a obține profit financiar, social sau personal**.

## 1.2.2. ELEMENTELE PROFILULUI ANTREPRENORIAL

<b>Angajament și determinare</b>	
Tenacitate și hotărâre	Dorința de a-și asuma sacrificiu personal
Disciplină	Imersiune totală
Persistență în rezolvarea problemelor	
<b>Obsesia oportunității</b>	
Deținerea unor cunoștințe detaliate despre nevoile clienților	Obsedat de crearea de valoare
Ghidat de piață	
<b>Toleranța față de risc, ambiguitate și incertitudine</b>	
Asumarea unor riscuri calculate	Toleranță la incertitudine și la lipsa de structură
Minimizarea riscului	Toleranță la stres și conflict
Împărtășirea riscului	Abilitatea de a rezolva probleme și de a integra soluții
<b>Creativitate, încredere în sine și abilitate de adaptare</b>	
Neconvențional, lipsit de prejudecăți, gândire deschisă	Abilitatea de a învăța
Neliniștit cu status quo	Nu există teama de eșec
Abilitatea de a se adapta	Abilitatea de a conceptualiza și “sudoare pentru detalii”
<b>Motivare spre a excela</b>	
Orientare spre obiective și rezultate	Sprijinire impersonală față de concurență
Motivat de a realiza și de creștere/dezvoltare	Conștient de punctele forte și punctele slabe
Nevoie scăzută pentru statut și putere	Capacitatea de a avea o imagine de perspectivă
Simțul umorului	
<b>Leadership</b>	
Inițiator, Răbdare, Constructor de echipe	Integritate și încredere, Experiență, Nu e lup de mare solitar

### Calitățile necesare unui antreprenor de succes:

Viziune	Problem-solver (să vadă soluții acolo unde sunt probleme)
Inteligență și creativitate	Gut-feeling (fler antreprenorial)
Cunoașterea domeniului de activitate	Gândire pozitivă
Perseverență și determinare	Pasiune pentru propria afacere
Charismă și persuasiune	Etica personală
Responsabilitate	Încredere în oameni
Decision-maker (să fie o persoană care ia decizii rapid și eficient)	Atitudine

### Principalele caracteristici ale antreprenorilor:

Determinare și perseverență	Încredere în sine și optimism
Dorința de a câștiga	Clarviziune
Căutarea feedback-ului	Nivel mare de energie
Rezolvarea problemelor persistente	Creativitate și spirit de inovație.
Inițiativă și responsabilitate	Independența
Orientare spre oportunități	Lucru în echipă
Toleranță pentru eșec	Abilități manageriale



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

### 1.2.3. TRĂSĂTURILE PERSONALE ALE CELOR CARE DEVIN ÎNTREPRINZĂTORI

<b>A. Trăsături personale comune întreprinzătorilor de succes</b>	
Dorința de asumare a riscului economic Dorința de a fi propriul său stăpân, De a conduce și de a nu fi condus Spirit inovator Nevoia de succes (de împlinire, realizare) Acceptarea incertitudinii	Încrederea în sine Perseverența și hotărâre Spiritul de inițiativă Sesizarea oportunităților de afaceri Potențialul energetic ridicat
<b>B. Trăsături improprii întreprinzătorilor de succes</b>	
Lăcomia Necinstea Acțiunile pripite	Neîncrederea în oameni Necunoașterea domeniului și mediului de afaceri poate duce la faliment
<b>C. Trăsături irelevante pentru succesul în afaceri</b>	
Vârsta Sexul Starea civilă	Nivelul de educație Religia

#### 8 MOTIVE PENTRU A DEVENI ANTREPRENOR

1. *Vei face mai mulți bani*
2. *Vei fi propriul tău șef*
3. *Îți vei stabili singur programul de lucru*
4. *Vei lua singur deciziile*
5. *Vei lucra cu oameni pe care tu însuși i-ai angajat*
6. *Vei progresa datorită provocării concurenței*
7. *Te vei bucura de aprecierea celorlalți*
8. *Vei crea noi locuri de muncă*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDATIA LUMINA  
INSTITUTUL DE INVAZAMANT

## Modulul II

### Managementul și dezvoltarea afacerii

#### 2.1. LANSAREA UNEI AFACERI: MOTIVE ȘI CONDIȚII

**Primul pas într-o afacere este dorința și tendința de a o iniția.**

Stabilirea motivelor de inițiere a unei afaceri este o condiție primordială pentru un start bun.

**FACTORII** ce influențează asupra deciziei de a iniția propria afacere

- **Influența sporită asupra spiritului antreprenorial a nivelului de educație și a studiilor de bază, a familiei, vârstei, experienței de muncă etc.**

- **Condițiile de organizare a afacerii în ce privește amplasarea, sectorul de piață, abilitățile necesare domeniului de activitate selectat etc.**

- **Factorii de mediu antreprenorial: economia, sursele de finanțare, asistența consultativă, personalul de suport etc.**

**Condiții:**

*Primul pas* presupune determinarea obiectivelor afacerii. Pentru aceasta trebuie găsite răspunsuri la următoarele întrebări:

- *Ce se dorește a se obține?*
- *Ce rezultate se dorește a fi atinse?*
- *În ce constă afacerea?*
- *Care va fi cererea?*
- *Ce venit (profit) poate fi obținut?*

*Al doilea pas* presupune formularea răspunsurilor la întrebările:

- *Care sunt posibilitățile proprii, efortul necesar pentru a începe o afacere?*
- *Ce resurse sunt necesare pentru producerea acestui tip de marfă?*
- *Ce eforturi vor trebui depuse sau ce acțiuni vor trebui întreprinse la început?*
- *Corespund ele posibilităților de piață (cererii)?*

*Al treilea pas* constă în raportarea posibilităților și a resurselor reale la posibilele beneficii.

- **Alegerea produsului sau a serviciului** înseamnă:
  - *Analiza propriei calificări, experiențe, a calităților personale, a tendințelor actuale în businessul de ramură după criteriul compatibilității lor.*
  - *Disponerea de cele necesare pentru a începe afacerea dorită.*
  - *Înțelegerea corectă a punctelor forte și slabe ale businessului dat.*
- **Determinarea modalității de organizare a afacerii.** Există trei modalități de a intra într-o afacere:
  - Crearea unei întreprinderi noi.
  - Cumpărarea unei întreprinderi.
  - Cumpărarea unei francize.

#### 2.2. CUM SE GĂSEȘTE O IDEE DE AFACERI REUȘITĂ

##### ➤ **INOVAȚIA ȘI CREATIVITATEA**

Creativitatea este o formă specifică a gândirii, care permite elaborarea ideilor noi și neobișnuite.

**Procesul creativ** are loc în cinci etape:

- *Etapa de explorare.*
- *Etapa de incubare.*
- *Etapa de generare, meditare.*
- *Etapa decizională.*





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

- *Etapa de acțiune.*

### 2.3. EVALUAREA UNEI IDEI DE AFACERI

Evaluarea este necesară pentru orice fel de activitate, cu atât mai mult în business. Evaluarea ideii de afaceri are menirea de a:

- contrapune ideile cu realitatea implementării lor;
- comensura posibilitățile reale, resursele și mijloacele prezente cu necesitățile și dorințele;
- compara rezultatele preconizate cu criteriile de referință.

Pentru a evalua ideea de afaceri, viitorul antreprenor va stabili:

- ce îi place să facă;
- care este gradul de risc acceptabil;
- care va fi rolul familiei în afacere;
- cât de mult și perseverent intenționează să lucreze;
- ce condiții ar prefera la locul de muncă;
- care sunt scopurile majore și obiectivele personale.

Nicio afacere nu va reuși fără obiective personale clar stabilite. La *evaluarea realizării obiectivelor personale* se vor avea în vedere următoarele: *interesele și dorințele personale; familia și rudele; întreținerea relațiilor, întâlnirile cu prietenii; relațiile sociale și societatea; dezvoltarea personală și profesională.*

**Finanțarea** ideii de afaceri este un aspect central, constituind, deseori, o barieră serioasă în dezvoltare.

Cea mai simplă cale este de a aduna resursele financiare necesare pe parcursul anilor.  
O altă cale este suportul familiei, rudelor și prietenilor.  
Mai puțin solicitate sunt creditele bancare, care se acordă doar la respectarea anumitor cerințe, dar și cu o dobândă considerabilă.  
O soluție mai potrivită este împrumutul sau atragerea investițiilor, precum și asocierea cu antreprenorii de succes.

Relațiile bune cu furnizorii sunt importante, deoarece scutesc antreprenorul de investiții mari până la vânzarea mărfii.

La selectarea ideii de afaceri se va ține cont și de următoarele sfaturi:

- să se țină seama de momentul propus pentru demararea afacerii – să nu fie nici prea devreme, nici prea târziu;
- să nu se considere că toate ideile bune sunt oportunități și vor avea succes;
- să nu se permită altora să spună ce fel de afaceri să fie inițiate;
- să nu se concluzioneze că lipsa competiției înseamnă o oportunitate extraordinară;
- să nu se caute concepte de business care vor schimba lumea;
- să ne ferim de părerile prietenilor și familiei despre ideea de afaceri;
- să nu se deschidă afaceri – copie exactă a altor afaceri;
- să nu se inițieze afaceri care nu coincid cu scopurile personale;
- să nu se înceapă afacerea fără a întocmi planul de afaceri;
- să fie evitați consultanții care se oferă să elaboreze planul de afaceri la un preț mic.

Respectarea acestor sfaturi va permite evitarea sau eliminarea unor cauze care conduc la eșecul afacerilor, cum ar fi:

- planificarea inadecvată a businessului;
- capitalul inițial insuficient pentru perioada de lansare și etapele următoare;
- estimarea eronată a cererii pe piață pentru produsul sau serviciul respectiv;
- lipsa abilităților manageriale;
- incompetența de a selecta și a aplica sfaturile adecvate ale unor consultant profesioniști.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMEA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Este bine să se rețină următoarele **principii**:

1. **Viabilitatea afacerii depinde de:**

- clienți și concurenți;
- strategia de marketing;
- profitabilitatea businessului.

2. **Resursele sunt importante:** atât cele de personal, cât și cele financiare necesare pentru inițierea afacerii. O atenție deosebită se va acorda duratei și modului de rambursare a investiției.

3. **Credibilitatea cere evidență și acumularea de experiență** și constă în:

- incompetența de a lansa eficient produsul sau serviciul respectiv;
- încrederea prea mare într-o singură persoană sau eveniment prezis anterior;
- lipsa de înțelegere a necesităților de capital pentru businessul în creștere;
- graficul nepotrivit de efectuare a cheltuielilor ca urmare a unei planificări inadecvate;
- luarea de decizii pripite.

**Aspecte puse în discuție:**

- Care au fost problemele la început? Ce probleme specifice au apărut după un an de activitate?
- Care sunt furnizorii de încredere?
- Cât durează obținerea unui credit comercial?
- Care sunt cele mai bune surse de informare pentru o afacere ca cea propusă?
- Ce fel de echipament este bine de utilizat? De ce?
- Care este profitul așteptat în primul an de activitate?
- Ce programe de instruire ar trebui să urmeze un antreprenor începător?
- Ce probleme specifice în afacere trebuie să fie ținute sub control?
- Care sunt aspectele pozitive și negative ale afacerii?

## 2.4. EVITAREA GREȘELILOR COMUNE

Un începător trebuie să conștientizeze că nu este primul care inițiază o afacere proprie. Printre cele mai frecvente greșeli ale începătorilor pot fi menționate următoarele:

- a) Cercetarea neadecvată și incorectă a pieței
- b) Evaluarea greșită a concurenților
- c) Lipsa de inovație
- d) Lipsa de consecvență
- e) Presupuneri simpliste
- f) Proiecte ireale
- g) Stabilirea inadecvată a prețurilor
- h) Capital inițial insuficient
- i) Prea multe cheltuieli de regie.
- j) Lipsa de atenție față de fluxul de numerar.
- k) Delegarea funcției de vânzări unui angajat.
- l) Necunoașterea clienților.
- m) Elaborarea unui program de marketing nepotrivit
- n) Tratarea incorectă a angajaților
- o) Tendința de a acționa de unul singur

## SUGESTII PRACTICE

- Decizia de lansare într-o afacere nu trebuie luată doar la sfatul sau dorințele altora – indiferent că sunt prieteni, rude sau posibili asociați. Decizia, și mai ales responsabilitatea aparțin antreprenorului.
- Să se estimeze cât mai precaut beneficiile și riscurile afacerii. De cele mai multe ori, durata și costurile lansării unei afaceri de success sunt subestimate.
- Asocierea cu alte persoane în afacere trebuie foarte bine gândită. Bunele relații de prietenie sau rudenie nu sunt întotdeauna și cele mai bune relații de afaceri.
- Antreprenorul să fie deschis la idei sau abordări noi și să ceară sfatul celor care au reușit.
- Să apeleze la specialiștii recomandați de alții pentru expertiza și onestitatea lor: contabili, avocați, consilieri în diverse domenii.

**De reținut:** obținerea succesului într-o afacere nu este neapărat o problemă de a face totul OK. Pentru a dezvolta o afacere de succes, este nevoie de **talent, clarviziune, intuiție, charismă, calități de lider, caracter independent, bani și un plan de afaceri!**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORDOSDRU Regiunea Vest



FUNDATIA LUMINA  
INSTITUTUL DE REABILITARE

## 2.5. MODALITĂȚI DE LANSARE A AFACERII

Idea oportună de business poate fi materializată numai printr-o afacere, întreprinzătorului revenindu-i sarcina să aleagă modul de lansare. În general, există trei variante de începere a activității de antreprenariat:

- **deschiderea unei afaceri noi;**
- **procurarea unei francize;**
- **cumpărarea unei afaceri existente.**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMEA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

## Modulul III

### MARKETINGUL IN AFACERI

#### 3.1. MARKETING – DEFINIRE, FUNCȚII, PRINCIPII DE BAZĂ

Marketingul reprezintă funcția afacerii responsabilă de piață și de satisfacerea cerințelor consumatorilor, pornind de la cunoașterea pieței și gestionarea activității firmei vizând piața.

##### ➤ FUNCȚIILE MARKETINGULUI

a) *Funcțiile operaționale* ale marketingului sunt legate de activitățile specifice ale marketingului, care îl diferențiază de alte funcții ale afacerii, cum ar fi cea de producție, financiar-contabilă, de personal (resurse umane), comercială. Ele includ:

- cercetarea pieței și a cerințelor consumatorilor;
- formarea gamei de produse ale firmei;
- stabilirea prețurilor și a rabaturilor;
- formarea rețelei de distribuție a produselor;
- gestionarea stocurilor de produse;
- livrarea produselor către clienți și încasarea plăților;
- promovarea firmei și a ofertei ei (publicitate, promoții, participare la expoziții, merchandising, relații publice).

b) *Funcțiile manageriale* legate de conducerea marketingului, sunt, în linii mari, aceleași pentru toate compartimentele funcționale din firmă, având în vedere că managementul este indispensabil pentru oricare dintre ele.

Funcțiile manageriale includ analiza, planificarea, implementarea și controlul planurilor și al programelor de marketing.

##### ➤ PRINCIPIILE MARKETINGULUI

- primordialitatea consumatorului (marketingul relațional);
- abordarea pieței pe bază de segmente (marketingul diferențiat);
- corelarea componentelor ofertei (mixul de marketing și marketingul integrat);
- corelarea obiectivelor pe termen lung și scurt (marketingul strategic);
- inovarea continuă pentru a oferi noi soluții la problemele consumatorilor (marketingul inovațional);
- abordarea etică a activităților firmei care afectează domenii de ordin public, social, ecologic, personal etc. (marketingul social-etic);
- aplicarea principiului relației „vânzător-client” în interiorul firmei (marketingul intern).

Principalele obiective de ordin calitativ și cantitativ întâlnite în afaceri sunt următoarele:

##### • *de ordin cantitativ:*

- creșterea cifrei de afaceri;
- menținerea și sporirea cotei de piață;
- sporirea profitului și a rentabilității;
- creșterea investițiilor în inovare;

##### • *de ordin calitativ:*

- imaginea favorabilă în rândul consumatorilor (a mărcii sau a firmei);
- gradul de cunoaștere a produselor întreprinderii;
- gradul de satisfacere a clientului;
- fidelizarea clienților.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ȘI PENSIOANILOR



FUNDAȚIA LUMEA  
INSTITUTUL DE INVESTĂMÎNT

Fiecare afacere își va formula, reieșind din aceste obiective destul de generale, obiectivele sale mai concrete, specifice pentru produsul/serviciul oferit și condițiile mediului de afaceri în care activează.

## ➤ STRATEGII DE PREȚURI

Satisfacerea obiectivelor de marketing ale firmei presupune selectarea unor strategii în domeniul prețurilor, decizie asupra căreia influențează atât factorii caracteristici ai pieței, cât și condițiile interne de activitate ale firmei.

Aceste strategii vizează patru domenii distincte: prețurile la produsele noi, prețurile corelate în cadrul gamei sortimentale a firmei, oferirea de reduceri și prețurile în raport cu cele ale concurenței.

### A. Stabilirea prețurilor la produsele noi

Strategii:

**1. Strategia de fructificare a avantajului de piață** are ca principală caracteristică vânzarea produsului nou la un nivel de preț înalt, în scopul realizării unui profit cât mai mare într-un interval de timp foarte scurt. Această strategie este recomandată în următoarele situații:

- produsul este destinat unui segment restrâns de consumatori, care posedă resursele necesare și sunt dispuși să-l cumpere indiferent de prețul acestuia;
- diferențierea față de produsele concurenților este semnificativă;
- ciclul de viață al produsului se preconizează a fi scurt;
- produsul nou poate fi imitat relativ rapid și ușor de către firmele concurente (prețul mare fiind, în aceste condiții, singura opțiune pentru rentabilizarea investiției);
- cererea este inelastică în raport cu variațiile prețului.

**2. Strategia de penetrare a pieței** vizează stabilirea unui *preț redus* la lansarea produsului, urmărindu-se în principal încurajarea creșterii cererii și obținerea unei cote de piață cât mai semnificative. Este o strategie pe termen lung și trebuie însoțită de o distribuție intensivă a produsului și de campanii publicitare susținute. Ea este aplicabilă în următoarele situații:

- cererea este elastică în raport cu prețul, iar firma se adresează cu produsul său întregii piețe, luând în calcul bugetele tuturor categoriilor de consumatori;
- posibilitatea de imitare a noului produs de către un număr important de firme concurente, iar practicarea unui preț scăzut constituie o barieră în calea pătrunderii noilor concurenți pe piață;
- creșterea volumului producției antrenează reducerea costului unitar prin exploatarea economiilor de scară.

### B. Strategii de preț în cadrul gamei sortimentale.

Variante:

**1. Strategia prețurilor „captive”.** Se utilizează atunci când produsele unei game sunt complementare, stabilindu-se un produs care, prin prețul său accesibil, să stimuleze consumatorii în cumpărarea celui alt produs (de exemplu, imprimante ieftine și consumabilele aferente scumpe).

**2. Strategia prețului de „prestigiu”.** Obiectivul vizat prin această strategie nu este creșterea profitului sau a cifrei de afaceri, ci consolidarea imaginii și a prestigiului gamei sortimentale. Ea presupune introducerea în cadrul gamei a unui produs de calitate ridicată sau care înglobează o tehnologie superioară la un preț ridicat, urmând ca celelalte articole să beneficieze de imaginea pozitivă asigurată de acesta.

**3. Strategia de diferențiere a prețului.** Produsele din cadrul unei game pot avea prețuri diferențiate în măsura în care se deosebesc prin caracteristicile lor și prin opiniile consumatorilor cu privire la valoarea produselor. În caz contrar consumatorul va avea dificultăți în alegerea produsului (observând, de pildă, diferențe mari de prețuri, caracteristicile fiind asemănătoare).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE INVESTĂMÎNT

### C. Strategii de ajustare a prețurilor

- a) *acordarea de rabaturi și bonificații* pentru a recompensa clienții care își achită la timp facturile, achiziționează mărfuri în cantități mari sau fac achiziții în extrasezon;
- b) *folosirea prețurilor diferențiate pe categorii de consumatori*, pe tipuri de produse, în funcție de amplasament sau momentul vânzării, atunci când firma comercializează un produs folosind mai multe prețuri, fără o diferențiere corespunzătoare a costurilor;
- c) *folosirea prețurilor de acceptabilitate (psihologice)*, care se bazează pe starea emoțională a cumpărătorilor față de nevoile raționale.
- d) *folosirea prețurilor promoționale*. Stabilirea prețului produsului trebuie să fie o activitate strâns legată de politica de promovare, luându-se în calcul, din acest punct de vedere, alternative strategice precum:
  - *prețul „lider-păgubaș”*, aplicat atunci când firma fixează la unele produse prețuri sub nivelul pieței, celelalte produse ale sale rămânând destul de scumpe;
  - *reducerea prețurilor cu ocazia unor evenimente speciale*, când se mizează pe majorarea semnificativă a volumelor de vânzări.

### D. Strategii reactive la prețurile concurenților.

Schimbarea prețului de către firmele concurente reclamă o reacție similară din partea firmei. Inițierea reducerii prețurilor (pentru a spori vânzările) poate avea mai multe cauze: excesul de capacitate, reducerea cotei de piață, dorința de a obține poziția de lider pe piață prin practicarea unor prețuri mici etc. Imitarea strategiei de către concurenți poate conduce la reducerea profiturilor tuturor ofertanților pe piață. Dacă concurenții procedează la ridicarea prețului pentru a evita reducerea profitului în condițiile în care costul materiilor prime se majorează, firma va imita această strategie numai dacă nu dispune de posibilități de aprovizionare mai avantajoase sau de rezerve de reducere a propriilor costuri de producție. Alinierea la prețurile concurenților poate fi realizată imediat sau cu o oarecare întârziere, în aceeași proporție sau în proporții diferite.

## 3.2. PROIECTAREA SISTEMULUI DE DISTRIBUȚIE

### Evaluarea oportunităților de distribuție și proiectarea canalului de marketing

Procesul de creare a unui sistem de distribuție poate fi divizat în *cinci etape*.

- 1. Analiza cerințelor segmentelor de piață și a strategiei de poziționare.**
- 2. Proiectarea canalului optim**
- 3. Procesul de selectare a membrilor canalelor de distribuție** presupune trei direcții de evaluare:
  - analiza generală a intermediarului;
  - evaluarea performanțelor de distribuție ale acestuia;
  - examinarea posibilităților de colaborare cu intermediarii selectați.
- 4. Implementarea canalului de distribuție** presupune trei activități majore:
  - stabilirea raportului de forțe (puterea și controlul) în cadrul canalului;
  - coordonarea membrilor canalului;
  - managementul conflictului.
- 5. Asigurarea distribuției fizice a produsului (logisticii).**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDATIA LUMINA  
INSTITUTUL DE INVAZAMANT

### 3.3. PROMOVAREA FIRMEI ȘI A OFERTEI SALE

#### 3.3.1. ALEGEREA LOGOULUI ȘI A DENUMIRII FIRMEI

##### ➤ LOGOUL FIRMEI

Alegerea logoului potrivit pentru afacere este un exercițiu dificil și complex.

Unul dintre criteriile de care trebuie să se țină seama la alegerea unui logo este reprezentat de măsura în care acesta exprimă trăsăturile pe care brandul alege să le considere importante.

Alte criterii importante sunt memorabilitatea și impactul vizual.

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

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

La demararea afacerii, când logoul este încă necunoscut, se recomandă combinarea desenului și a numelui, cu timpul însă se poate renunța la utilizarea numelui.

##### **Principalele caracteristici ale unui logo de succes sunt:**

1. *Simplitatea.* Principala trăsătură comună a celor mai reușite logouri este simplitatea. Cu cât un logo este mai simplu, cu atât el va fi mai ușor de memorat și de explicat.

2. *Reflectarea profilului și valorilor companiei.* De exemplu, reprezentarea unui șarpe pe logoul unei companii farmaceutice pare ceva normal, în timp ce pentru o bancă comercială este total neadekvat.

3. *Alegerea corectă a culorilor.* Culorile logoului trebuie specificate foarte clar (codul culorilor conform unei anumite palete). Unii specialiști fac anumite recomandări cu privire la utilizarea culorilor în funcție de domeniu:

**ALB** – medicină și domeniul științific;  
**NEGRU** – domeniul financiar, modă, construcții, cosmetice, minerit, domeniul petrolier, marketing, comerț;  
**ROȘU** – alimentație, confecții, modă, cosmetice, imobiliare, divertisment, îngrijirea sănătății, servicii de urgență;  
**VERDE** – medicină, știință, administrare publică, recrutare, resurse umane, turism, ecologie;  
**ALBASTRU** – medicină, stomatologie, știință, utilități, administrare publică, îngrijirea sănătății, IT, tehnologie, recrutare, comerț, juridică;  
**PORTOCALIU** – produse pentru îngrijirea copilului, alimentație, divertisment, educație, recrutare, sport;  
**GALBEN** – produse pentru îngrijirea copilului, alimentație, divertisment, comerț electronic, auto;  
**VIOLET** – astrologie, aromaterapie, masaj, yoga;  
**MARO** – minerit, construcții, domeniile veterinar, financiar, imobiliar, hotelier, marketing, PR, sport.

Logoul trebuie să arate bine atât în versiunea alb-negru, cât și în cea negru-alb. Se recomandă specificarea culorilor de fundal pentru aceste două cazuri, dar și pentru varianta obișnuită.

4. *Posibilități de scalare și de aplicare pe suprafețe nonplane.* Un logo reușit permite mărirea sau micșorarea acestuia, iar aplicarea lui pe obiecte sferice, cilindrice sau alungite (pixuri, mingi de golf etc.) nu se va solda cu deformări serioase ale designului.

5. *Utilizarea unor caractere simple* pentru denumire (wordmark). Tentația de a utiliza caractere cât mai artistice și cu un design sofisticat poate crea probleme pentru lizibilitatea textului. În afară de aceasta, pot apărea dificultăți și la utilizarea logoului la realizarea de reclame, aplicarea pe ambalaje și produse. Din aceste considerente cele mai frecvent utilizate caractere sunt *Verdana*, *Arial*, *Garamond* sau *Times New Roman*.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea VestFUNDAȚIA LUMEA  
INSTITUTUL DE INVESTĂMÎNT

## ➤ NUMELE DE FIRMĂ

Un nume inspirat poate fi de mare ajutor în lansarea afacerii, deoarece el reprezintă prima formă de comunicare a intențiilor antreprenoriale ale persoanei. Un nume reușit devine prin sine însuși o formă de publicitate. Numele gândit ca o forță autonomă creează o conștiință a brandului, de aceea alegerea lui nu mai este o opțiune personală, ci o știință. Antreprenorii începători dispun de următoarele opțiuni pentru a alege numele de firmă:

1. *Numele fondatorului.* Condiția de bază în acest caz este evitarea combinațiilor stranii, improprii sau cu sonoritate bizară. În afară de aceasta, un nume ales pe astfel de criterii va reuși mai greu să creeze asocieri cu atributele produsului/serviciului oferit. Trebuie ținut cont și de unele inconveniențe legate de o eventuală vânzare a afacerii și schimbare a proprietarului.

2. *Un acronim* (de exemplu *IBM, ADD, CCC, TNS, ASN-Construct*). Astfel de nume sunt greu de asociat cu o firmă și, prin urmare de memorat. Pentru o firmă nouă, folosirea acronimelor trebuie scoasă din calcul, deoarece acestea sunt ușor de uitat. Acronimele sunt apanajul companiilor mari, bine impregnate în mintea consumatorilor.

3. *Un nume descriptiv.* Numele explică ce face firma sau cum o face, de exemplu *Marketing consulting & Research*.

4. *Un nume – cuvânt sonor din alt domeniu.* Ideea constă în a găsi un nume „frumos” și neutilizat de alte firme.

5. Deoarece numele nu are nimic comun cu activitatea firmelor în cauză, sunt necesare eforturi importante de marketing pentru a crea asociațiile respective în conștiința consumatorilor.

6. *Un nume abstract nou-creat.* Numele este creat fie prin însumarea silabelor din alte 2-3 cuvinte – așa-numitele nume semiasociative (de exemplu „Microsoft”, „Carmez” – carne-mezeluri), sau prin inventarea unui nou cuvânt (spre exemplu Kodak, Toyota).

### **Reguli:**

- Numele ales trebuie să reflecte produsul oferit pe piață. Astfel, potențialii clienți vor fi mai informați, iar antreprenorul mai sigur de sine. Un nume scurt, format dintr-un singur cuvânt, își va dovedi eficiența atât în spațiul fizic, cât, mai ales, în cel virtual.

- Pentru că Internetul a devenit un mijloc de promovare extrem de eficient, numele domeniului trebuie stabilit cu aceeași grijă ca și numele firmei, pentru a nu se transforma în antireclamă.

- O altă regulă importantă este evitarea unui nume apropiat de al unei firme existente, în special renumite. O astfel de greșeală poate conduce la nenumărate neplăceri, până la proces intentat de firma al cărei nume este plagiat. Din aceste considerente antreprenorul trebuie să verifice în registrele comerțului dacă nu sunt înregistrate și alte firme cu aceeași denumire sau cu denumire apropiată de cea pe care vrea să o folosească.

- Un nume se impune mai bine dacă este vizual, dacă trezește imagini și asociații, chiar dacă produsul sau serviciul dezvoltat nu este vizual-orientat, un cuvânt care generează o imagine sau o senzație plăcută ori care induce subliminal o asociere pozitivă.

- Fonetica numelui poate fi, la rândul ei, de ajutor. Consoane precum p, k, t „prind” urechile ascultătorilor, potrivit unor studii fonetice. Un exemplu de companie care pare a aplica perfect această regulă este Kodak. Numele începe și se termină cu consoane, înmuiate în interior de o alternanță ritmată de vocale. Este o denumire ușor de reținut, cu un impact sonor maxim.

### 3.3.2. PROCESUL DE PROMOVARE ȘI TEHNICILE PROMOȚIONALE

**Promovarea** include totalitatea metodelor de comunicare utilizate de firmă pentru a informa și a convinge consumatorii să cumpere produsele sale și pentru a forma o imagine favorabilă despre sine în ochii celor din jur.

Principalele metode de promovare utilizate în acest scop includ:

- *publicitatea:* reprezintă promovarea prin anunțuri (avizuri) prin intermediul ziarelor și revistelor, televiziunii, radioului, Internetului, panourilor stradale și reclamei exterioare, materialelor tipărite (fluturași, pliante, broșuri, cataloage), scrisorilor publicitare;

- *stimularea vânzărilor* (promovarea vânzărilor): reprezintă promovarea prin promoții, adică acțiuni de scurtă durată, pe parcursul cărora se oferă avantaje economice clare, menite să genereze vânzări suplimentare imediate (reducerea prețurilor, vânzări grupate, vânzări pe credit, schimbarea unui obiect vechi pe unul nou, tombole, cadouri, concursuri);

- *promovarea prin vânzători:* reprezintă difuzarea informațiilor de către vânzători în procesul de negociere și de vânzare cu clienții;

- *relațiile cu publicul:* reprezintă promovarea prin imagine și implică activități (sponsorizări, susținerea diferitelor cauze sociale etc.) orientate spre câștigarea atitudinii favorabile din partea consumatorilor, organelor statale și locale, populației etc.;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNCĂLZIRE

• *merchandisingul și manifestările promoționale*: includ promovarea prin expunerea atractivă și estetică a produsului în unitățile comerciale și la expoziții.

Planificarea și aplicarea corectă a mixului de promovare presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a. Identificarea pieței-țintă.**
- b. Stabilirea obiectivelor comunicării.**
- c. Conceperea mesajului.**
- d. Alegerea canalelor de comunicare.**
- e. Stabilirea bugetului promoțional**
- f. Elaborarea mixului promoțional.**
- g. Evaluarea rezultatelor.**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

## Modulul IV

### PLANIFICAREA AFACERII

#### 4.1. IMPORTANȚA ȘI NECESITATEA ÎNTOCMIRII ȘI UTILIZĂRII PLANULUI DE AFACERI

Planul de afaceri este instrumentul necesar pentru:

- previzionarea afacerii;
- finanțarea întregii afaceri;
- organizarea, coordonarea și controlul proceselor implicate în demersul antreprenorial de valorificare a unei oportunități economice.

Scopurile elaborării unui plan de afaceri sunt:

- determinarea profitabilității respectivei idei de afacere;
- stabilirea principalelor elemente de natură economică, financiară, producție, management, precum și a elementelor de marketing;
- obținerea surselor de finanțare (de la bancă, atragerea unor fonduri de investiții etc).

#### 4.2. DEFINIREA ȘI CONȚINUTUL PLANULUI DE AFACERI

Planul de afaceri este *“un document care prefigurează perspectivele de evoluție a unei afaceri și potențialul de creștere a acesteia, demonstrând în detaliu fezabilitatea ideii pe care întreprinzătorul intenționează să o materializeze prin întreprinderea pe care a creat-o sau a investițiilor pe baza cărora se urmărește dezvoltarea întreprinderii ”*.

Planul de afaceri este definit ca fiind *“un document care face cunoscute resursele existente și perspectivele de dezvoltare ale unei firme și invită, în acest fel, sprijinul și cooperarea unor susținători potențiali (antreprenori, creditorii și investitori)“*.

Alte abordări tratează planul de afaceri prin prisma științei managementului. Astfel, planul de afaceri este definit ca fiind<sup>1</sup> *“o metodă întreprințială – managerială de proiectare și promovare a unei afaceri noi sau de dezvoltare semnificativă a unei afaceri existente, pornind de la identificarea unei oportunități economice, prin care se determină obiectivele de realizat, se dimensionează sau/și se structurează principalele resurse și activități necesare, demonstrând că aceasta este profitabilă, că merită să fie sprijinită de stakeholderi“*.

Conform unei alte concepții<sup>2</sup>, planul de afaceri reprezintă *“un instrument managerial flexibil de analiză, implementare, supraveghere și control a afacerii ce cuprinde toate etapele și resursele necesare transpunerii în practică a obiectivelor stabilite precum și un instrument de comunicare cu mediul economic, demonstrând profitabilitatea, fezabilitatea și credibilitatea demersurilor managerului sau întreprinzătorului “*.

Planul de afaceri este practic un instrument managerial de acțiune, elaborat în mod logic, ce presupune o gândire de perspectivă asupra dezvoltării unei afaceri și pornind de la obiectivele acesteia, include toate acele faze și resurse care sunt implicate în atingerea lor, într-un termen prestabilit.

Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

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

Este imperios necesar ca la baza viitoarei afaceri să stea un proces riguros de colectare și analizare a informațiilor necesare. Aceste informații vizează:

<sup>1</sup> Ovidiu Nicolescu, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii: concepte, metode, aplicații, studii de caz*, Ed. Economică, 2001.

<sup>2</sup> Victor Radu & colectiv, *Planul de afaceri*, Ed. Mărgăritar, 2004.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORDOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

- **Piața** – studiul acesteia implică atât clienții, concurenții, furnizorii, intermediarii, cât și oportunitățile oferite de piața respectivă, gradul său de saturație, contextul economic etc.
- **Natura juridică** – legislația, fiscalitatea și reglementările reprezintă aspecte importante, care trebuie luate în considerare pentru ca întregul proces să fie desfășurat fără probleme.
- **Resursele** (financiare, materiale, umane).
  - Care e suma de bani necesară pentru a demara afacerea?
  - Care e necesarul de personal pentru început?
  - Care sunt resursele materiale necesare?
  - De ce fel de spațiu este nevoie?
  - Este mai rentabilă închirierea/achiziționarea spațiului?
  - Care sunt utilajele/mașinile de care e nevoie?

### 4.3. ETAPELE DE REALIZARE ȘI CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI

#### 4.3.1. ETAPELE DE REALIZARE ALE PLANULUI DE AFACERI

În elaborarea planului de afaceri se parcurg etape distincte care pornesc de la culegerea informațiilor necesare și se finalizează cu redactarea efectivă a lui.

#### **Etapa 1 – Informare și documentare**

##### ***A. Informare și documentare privind potențialul intern***

În mediul de afaceri, potențialul intern se referă fie la întreprinzător, fie la starea de sănătate și viabilitate a firmei. Dacă se referă la întreprinzător<sup>3</sup>, informațiile necesare sunt:

- starea de sănătate;
- disponibilitate în asumarea riscului;
- capacitatea sa de a conduce o afacere;
- spiritul competitiv;
- nivelul de pregătire;
- abilitatea de a conduce o afacere;
- capacitatea de organizare;
- flexibilitate;
- perseverență;
- capacitate de previziune și control.

Dacă informarea vizează starea de sănătate și viabilitate a firmei, sunt necesare date referitoare la:

- nivelul prevăzut al rezultatelor firmei;
- nivelul efectiv realizat în perioada curentă;
- dimensiunea abaterilor (pozitive și negative);
- cauzele care au generat abaterile;
- modalitățile de corectare a abaterilor negative sau de susținere a celor pozitive;
- nivelul performanțelor pe care firma le poate atinge în viitor;
- mijloacele și metodele prin care se pot atinge performanțele previzionate;
- resursele necesare pentru atingerea obiectivelor propuse;
- sursele de asigurare a capitalului necesar.

##### ***B. Informare și documentare privind piața***

În cadrul acestei etape sunt necesare informații referitoare la produsul sau serviciul ce urmează a fi obținut, la potențialii clienți, la furnizori și concurență.

- *Produsul sau serviciul ce urmează a fi realizat:*

<sup>3</sup> Costache Rusu, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Ed. Logos, Chișinău



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDATIA LUMINA  
INSTITUT DE INVATAMANT

- caracteristici;
- ciclul de viață;
- costurile implicate;
- promovare;
- condiții de livrare;
- prețul cu care va apare pe piață;
- prin ce caracteristici produsul va fi unic, original
- *Potențialii client*
  - categoria de clienți vizată;
  - dimensiunea segmentului de piață;
  - nevoile ce vor fi satisfăcute;
  - volumul aproximativ al desfacerii.
- *Furnizori*
  - nivelul prețurilor practice pentru materii prime, material, utilități, utilaje;
  - distanța la care se află furnizorul;
  - calitatea resurselor;
  - capacitatea de a furniza cantitățile necesare;
  - modalități și surse de finanțare;
  - costul finanțării.
- *Concurență*
  - calitatea, cantitatea, prețurile practice, fiabilitatea produselor sau serviciilor proprii;
  - politica de marketing;
  - mod de livrare;
  - vechime și stabilitate în domeniu.

## **Etapa 2 – Sistematizarea și prelucrarea informațiilor**

În vederea analizei și prelucrării lor, informațiile se grupează în următoarele categorii principale:

- informații pentru identificarea și descrierea firmei;
- informații referitoare la analiza pieței;
- informații despre managementul firmei;
- informații referitoare la activitatea de marketing;
- informații despre procesul de producție și despre vânzări;
- informații legate de necesarul de finanțare și de modul de procurare a lor;
- informații referitoare la aspectul financiar al afacerii.

## **Etapa 3 – Stabilirea obiectivelor**

În cadrul acestei etape se vor avea în vedere obiectivele ce urmează a fi realizate prin derularea efectivă a afacerii, dar și cele urmărite prin redactarea planului.

- *Obiectivele afacerii:*
  - valoarea investiției;
  - perioada de recuperare a investiției;
  - rentabilitatea;
  - gradul de lichiditate a afacerii;
  - perioada de rambursare credite;
  - perspectiva de dezvoltare a afacerii
- *Obiectivele urmărite prin redactarea planului:*
  - obținerea finanțării dorite;
  - perfecționarea relațiilor cu partenerii;
  - atragerea de specialiști.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMEA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

## **Etapă 4 – Stabilirea cuprinsului planului de afaceri**

Această activitate depinde foarte mult de contextul în care se elaborează planul.

**A. Dacă viitoarea afacere implică de exemplu o bancă**, cuprinsul poate avea următoarea formă:

### *1. Prezentare generală*

#### 1.1. Prezentarea agentului economic:

- denumirea și forma juridică;
- adresa și numărul de înregistrare la Oficiul Registrului Comerțului;
- proprietarii;
- obiectul de activitate;
- prezentarea produselor sau serviciilor;
- managementul firmei.

#### 1.2. Prezentarea afacerii:

- descrierea afacerii;
- data demarării și stadiul actual;
- prezentarea dimensiunii afacerii și a necesarului de finanțare;
- activitățile care se vor realiza după obținerea finanțării;
- prezentarea obiectivelor urmărite prin realizarea afacerii;
- impactul asupra mediului.

### *2. Analiza pieței*

#### 2.1. Produsul care se va realiza sau serviciul ce se va presta:

- descriere;
- parametrii economici.

#### 2.2. Segmentul de piață vizat:

- caracteristici;
- localizare și tendințe;
- clienți;
- concurenți.

#### 2.3. Strategia de comercializare:

- politicile de produs, de preț și de distribuție;
- modul de vânzare;
- modul de promovare.

### *3. Organizarea activității*

#### 3.1. Condițiile în care se va desfășura activitatea

##### 3.1.1. Organizarea activității:

- funcționare și organizare;
- procesul de producție;
- asigurarea și controlul calității;
- manipulare și transport.

##### 3.1.2. Suprafețe de producție și desfacere

- caracteristici;
- gradul de asigurare a suprafețelor necesare.

##### 3.1.3. Echipamente și utilaje

- mijloace fixe necesare și caracteristicile lor;
- modul de achiziționare;
- regimul de exploatare;
- asistență tehnică și service.

##### 3.1.4. Materii prime, material și mărfuri

- necesar;
- furnizori;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDATIA LUMINA  
INSTITUTUL DE INVATAMANT

- cheltuieli pentru achiziționarea lor;
- ponderea cheltuielilor cu materii prime, materiale și mărfuri în costul total.

### 3.2. Conducerea afacerii:

- echipa de conducere;
- responsabilități;
- persoana-cheie;
- modul de supraveghere a personalului.

### 3.3. Resurse umane:

- necesarul de personal;
- personalul angajat;
- structură și pregătire profesională;
- politica de salarizare și de securitate a muncii.

## 4. Informații financiare

### 4.1. Situația actuală:

- patrimonial firmei;
- eventuale informații istorice.

### 4.2. Situația previzionată pe 3-5 ani pentru:

- bilanț;
- contul de profit și pierderi;
- flux de numerar sau de lichidități;
- pragul de rentabilitate.

### 4.3. Riscuri anticipate care ar putea influența previziunile financiare

**B. Când cuprinsul planului este stabilit de antreprenor, fără limitări sau condiționări externe,** forma<sup>4</sup> poate fi de exemplu astfel:

#### 1. Sinteza:

- misiunea firmei;
- avantajul concurențial propriu;
- vânzări și profituri previzionate;
- necesarul de resurse;
- o eventuală procedură de rambursare a creditelor.

#### 2. Contextul afacerii

- starea actuală a ramurii;
- potențialul de creștere a ramurii;
- tendințe economice;
- particularitățile produsului.

#### 3. Profilul afacerii

- scurt istoric al afacerii;
- tipul de afacere;
- organizarea;
- factori de influență;
- activitatea de cercetare-dezvoltare;
- procesul de producție.

#### 4. Piața

- clienți;
- furnizori;
- acoperirea geografică ce poate fi realizată;
- potențialul de creștere al segmentului de piață vizat.

#### 5. Planul de marketing

- publicitate
- promovarea;

<sup>4</sup> Lavinia Luță, *Planul de afacere al firmei de construcții, în managementul producției de construcții*, Ed. Sylvi, București.

- comercializarea;
  - studiul pieței.
6. Situația financiară
- situația istorică (bilanțul, contul de profit și pierderi și fluxul de numerar) pe ultimii 3 ani;
  - situația previzionată pe următorii 3 ani;
  - analiza pragului de rentabilitate.
7. Anexe

### **Etapa 5 – Redactarea planului de afaceri**

Planul de afaceri poate fi redactat de la început în forma detaliată sau se poate realiza o schemă de plan ce poate fi ulterior detaliată.

Pe parcursul elaborării se vor avea în vedere scopurile care trebuie să fie atinse.

La finalul redactării conținutului se va întocmi rezumatul sau sinteza planului de afaceri.

### **Etapa 6 – Reevaluarea planului**

### **Etapa 7 – Revizuirea și actualizarea planului de afaceri**

## **4.3.2. CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI**

Principalele aspecte care pot fi avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

- Viziune, strategie
- Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă
- Analiza pieței
- Analiza costurilor de operare
- Investiții necesare
- Proiecții financiare

### **a) Viziune, strategie**

Totul pleacă de la *viziune*. Fiecare întreprinzător are o viziune, ca de exemplu:

- **să producă subansamble pe care să le vândă firmei ce obține produsul finit**
- **să fabrice încălțăminte**
- **să producă și să comercializeze produse alimentare bio**
- **să înființeze o rețea de calculatoare zonală**
- **să organizeze cursuri de perfecționare și calificare în domeniul informatics etc.**

Calea pe care antreprenorul a hotărât să pornească pentru a atinge și împlini viziunea este *strategia* firmei sale.

Pentru a clarifica noțiunea de strategie trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- **Care este esența afacerii? Ce anume va genera bani și profit?**
- **Cum se dorește să arate produsele/serviciile?**
- **Există deja un model sau un prototip?**
- **Cine vor fi clienții?**
- **Există o ofertă comparabilă pe piață?**
- **Unde se dorește să se ajungă într-un interval de 5 ani? Se vor fixa în acest sens obiective cuantificabile.**
- **Care este punctul forte (tare) ce determină crezul în succes?**
- **Există un consens între asociați/acționari referitor la problemele mai sus menționate?**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORAȘUL BORDOȘU, Județul VranceaFUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE INVESTĂMÎNT

## b) *Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă*

*Istoricul* unei afaceri este foarte important pentru a înțelege afacerea în sine, afacerea din prezent. Iar afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinței unui om/unor oameni, apoi se dezvoltă și funcționează, conduse de acei oameni.

În ceea ce privește *managementul și resursele umane*, e nevoie de un program al managementului activităților, care cuprinde:

- prezentarea organigramei;
- prezentarea echipei manageriale, punctând abilitățile acesteia, cu scopul de a accentua aportul pe care echipa îl va aduce viitoarei dezvoltări a afacerii;
- descrierea concepției manageriale și a practicilor utilizate în raport cu clienții, personalul firmei, intermediarii, societatea etc.

Cu privire la *activitatea curentă*, este recomandat ca antreprenorul să ofere, în cadrul planului de afaceri, informații legate de organizarea procesului de producție, programarea producției, gestiunea stocurilor etc. Astfel, el poate recurge la un program al activităților antreprenoriale:

- modalitățile de programare a aprovizionării cu materii prime, materiale, consumabile etc, în funcție de organizarea procesului de producție;
- programarea producției în timp;
- gestiunea stocurilor;
- relațiile contractuale cu furnizorii actuali și alternativele de aprovizionare;
- obiectivele privind creșterea capacității de producție.

După descrierea activității curente, antreprenorul trebuie să își dovedească abilitățile de vizionar. El trebuie să identifice mereu noi oportunități de îmbunătățire a actualelor produse/servicii, a actualelor modalități de producție, promovare, distribuție etc. În acest sens, este foarte important ca antreprenorul să se axeze pe viitoarele intenții legate de dezvoltarea afacerii. Aceste intenții trebuie să vizeze:

- dezvoltarea actualelor produse/servicii;
- desfășurarea de noi cercetări;
- identificarea unor noi piețe/segmente de piață;
- dezvoltarea mijloacelor de promovare;
- permanenta îmbunătățire a relațiilor cu clienții;
- implementarea unor noi metode de fidelizare a clienților;
- dezvoltarea mijloacelor privind motivația personalului;
- construirea unor relații puternice cu intermediarii;
- intenția de a contribui la dezvoltarea societății, la protecția mediului înconjurător;
- dezvoltarea unor programe sociale etc.

Managerul sau viitorul manager, ar trebui să-și pună întrebări de genul:

- Cu ce experiență practică se vine în afacere?
- De ce cunoștințe teoretice dispune?
- Ce referințe pot fi prezentate?
- Este familia dispusă să îl sprijine?
- Dispune de mijloace financiare pentru a întreține familia în perioada dificilă de început a afacerii?
- Dispune de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea?
- Dispune de aport în natură pentru a sprijini afacerea?
- Cunoștințele/experiența lui sau a partenerului acoperă domeniile cheie ale afacerii?
- Unde va localiza sediul organizației?
- De câți angajați are nevoie?
- Ce calificări trebuie să aibă angajații?
- Ce nivel de salarizare trebuie prevăzut?
- Pot fi găsite pe piața muncii specializările necesare?
- A schițat o structură organizatorică ?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Întrebarea specială cu o semnificație deosebită se referă la:

- Unde va fi localizată afacerea?

Amplasarea geografică a firmei este deosebit de importantă, atâta timp cât spațiul real de care este nevoie nu e utilizat doar pentru desfășurarea afacerii în mediul virtual. Afacerile online sunt singurele pentru care spațiul real este relativ lipsit de importanță. Când vine vorba însă de afaceri care se desfășoară în mod tradițional, afaceri care implică interacțiunea propriu-zisă cu clientul, alegerea unei locații favorabile reprezintă una din cheile succesului. De preferat sunt zonele (fie că vorbim la nivel de oraș/cartier/stradă etc) cu trafic intens. Comoditatea cu care clienții din ziua de astăzi s-au obișnuit este un criteriu care îi împiedică să parcurgă o distanță prea mare pentru a putea obține produsul/serviciul dorit. Poziționarea geografică trebuie să fie cât mai aproape de segmentul țintă de clienți.

### c) Analiza pieței

O analiză a pieței, a modului în care a evoluat în trecut și a modului în care se anticipează pe viitor evoluția acesteia, sunt pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera. Trebuie luați în considerare și factorii economici, politici, culturali, sociali, demografici, naturali și tehnologici care influențează tendințele pieței.

În ceea ce privește *factorii economici*, este necesar să cunoaștem:

- salariul minim/ mediu realizat la nivelul economiei naționale sau la nivelul unor segmente de populație;
- prețurile produselor/serviciilor;
- veniturile populației;
- indicii prețurilor;
- rata inflației etc.

*Factorii demografici* dețin și ei o importanță deosebită și se referă la:

- distribuția consumatorilor după sex;
- distribuția după grupe de vârstă;
- statut matrimonial;
- ocupație;
- mediul de domiciliu (rural/urban) etc.

Întrebările privitoare la *clienți*:

- Cine sunt clienții? Firme sau persoane fizice?
- Au clienții nevoie de produsul/serviciul care urmează a fi distribuit?
- Sunt aceștia dispuși să încerce produsul/serviciul în detrimentul celui cu care sunt deja obișnuiți?
- Care e prețul pe care clienții sunt dispuși să îl plătească pentru a beneficia de produsul/serviciul propus de antreprenor?
- Cum se poate segmenta piața firmei?
- Cum este piața potențială împărțită din punct de vedere geografic?
- Cât de mare este volumul pieței potențiale?
- Există un plan de acțiune pentru atragerea clienților?
- Cum se intenționează să fie păstrați clienții?

Întrebările privitoare la *concurență*:

- Ce se știe despre concurență?
- Câți angajați au? Ce forță de vânzare?
- Ce cote de piață au?
- Ce avantaje competitive au comparativ cu el?
- Ce strategii de preț are concurența?
- Dar strategii de comunicare/reclamă?
- Cum reușesc concurenții să-și atragă și să-și păstreze clienții?

### Întrebările privitoare la piață:

- Cum apreciază că vor evolua vânzările?
- Care este prognoza cererii?
- Care sunt tendințele pieței?
- Ce influență au factorii economici, demografici, culturali, politici, sociali, tehnologici asupra tendințelor pieței?

### Întrebările privitoare la politici de marketing:

- Există o strategie de produs?
- Este stabilită o politică de distribuție?
- Are o politică de preț și condiții de plată?
- Este gândită o politică de imagine, de comunicare cu piața?
- Ce fel de cercetare va exista la baza viitoarelor strategii?
- Care sunt mijloacele de promovare pentru care va opta?

#### d) Analiza costurilor de operare

Această activitate reflectă înțelegerea și evidențierea costurilor de funcționare curentă a activității. Realizarea ei demonstrează înțelegerea aspectelor tehnologice, economice și manageriale ale activității curente. Demonstrează că înțelegem fluxul tehnologic, că știm de ce infrastructură de utilități avem nevoie, câți oameni trebuie să angajăm și în ce structură trebuie să îi dispunem.

Este recomandat să se țină cont de următoarele **costuri**:

<b>Costuri de înființare a firmei: Autorizații, Înscrierea în Registrul Comerțului</b>	<b>Costuri de personal: Salarii, Costuri sociale, Salarii personal de conducere, Prime și bonusuri, Costuri de training și formare personal</b>	<b>Impozite și taxe locale</b>
<b>Costuri curente: Materii prime, Materiale consumabile, materiale auxiliare</b>	<b>Servicii externe: Contabilitate, Consultanță fiscală, Consultanță juridică, Consultanță în management, Consultanță IT, Consultant PR</b>	<b>Costuri de spațiu: Spațiu de birouri, Spațiu de producție, Spațiu de vânzări, Spațiu de depozitare</b>
<b>Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curățenie, reparații, asigurare, apă/canal, gunoi</b>	<b>Costuri cu echipamentele: Reparații, Întreținere</b>	<b>Costuri cu mijloacele de transport: Combustibil, Revizie, Întreținere/Reparații, Asigurare de răspundere civilă &amp; asigurare toate riscurile, Impozite</b>
<b>Costuri legate de procesul de vânzare: Deplasări, Materiale de prezentare, Participări la târguri</b>	<b>Costuri de investiții: Clădiri, Echipamente, Mașini</b>	<b>Alte bunuri de capital</b>
<b>Cheltuieli de proiect/investment management: Cheltuieli pentru inițializare în scopul utilizării noilor echipamente</b>	<b>Costuri administrative: Deplasare, Materiale de birou, Comunicații: telefon, fax, mobil, e-mail, Copiere documente, Evidență primară și calculul salariilor, Abonamente (ex. reviste, legislație, întreținere echipamente birou, etc.), Literatură de specialitate</b>	<b>Alte costuri</b>

#### e) Investiții necesare

De foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activități. Și, de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiție nouă. Din acest motiv trebuie să se fundamenteze în mod pragmatic, onest și realist investiția. A diminua sau a ignora aspecte conexe investiției (de. ex. infrastructura de utilități) sau de a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greșeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate) în mintea acționarilor, partenerilor, finanțatorilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORDOSDRU Regiunea VestFUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

## f) Proiecții financiare

Proiecțiile financiare sunt anticipări/planificări pe viitor ale situațiilor financiare ale afacerii. Proiecțiile financiare sunt modelări matematice viitoare ale bilanțului, contului de profit și pierdere și a calculului de lichidități (cash-flow) pe baza cărora se calculează, eventual, și anumite rate de profitabilitate a afacerii. Proiecțiile sunt indisolubil legate de punctele *c*, *d* și *e* de mai sus. Aceste puncte furnizează datele de intrare în modelul matematic și dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecțiilor financiare sunt eronate și deci complet inutile.

În general nu pot fi propuse formate-cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Însă în cazul anumitor programe de finanțare pot fi puse la dispoziția solicitanților formate cadru specifice.

Orice manager - întreprinzător trebuie să-și alcătuiască planul afacerii sale. Pot fi introduse acele materiale care pot ajuta prezentarea mai bună a afacerii, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale echipei manageriale și ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienți, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive și orice alte materiale sau documente pe care managerul - întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.

**În practică, pe lângă planul de afaceri, se poate utiliza și studiul de fezabilitate. Acesta reprezintă o metodă mai puțin complexă și mai rapidă prin care oportunitatea de afacere (ideea unei afaceri) este analizată din punct de vedere al viabilității sale. Cu alte cuvinte, acest studiu îl poate ajuta pe antreprenor să decidă dacă ideea respectivă merită sau nu efortul de a fi implementată. Studiul de fezabilitate contribuie, totodată, la diminuarea riscului la care antreprenorul se expune în momentul valorificării oportunității economice.**

Se recomandă ca un studiu de fezabilitate să realizeze succesiv mai multe studii de fezabilitate, dintre care:

- Testul de *fezabilitate generală* (de ansamblu a activității): acesta presupune o analiză riguroasă a punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor afacerii (analiză care în literatura de specialitate poartă numele de analiză SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
- Testul de *fezabilitate financiară*: are drept scop determinarea capacității economice a ideii de afacere, generarea de profit.
- Testul de *fezabilitate privind vânzarea cantității de produse și servicii previzionate*: este necesar pentru a determina posibilele stocuri ulterioare, în cazul în care cantitatea reală vândută nu corespunde cu cea previzionată, sau, din contră, în cazul în care cantitatea reală vândută o depășește pe cea previzionată, se impun acțiuni de intensificare a procesului de producție, pentru a putea face față cererii
- Testul de *fezabilitate de marketing*: vizează principalele modalități de cercetare, promovare, comunicare, distribuție etc considerate a fi optime pentru ideea de afaceri data.
- Testul de *fezabilitate umană sau a personalului*: se referă atât la dimensiunea personalului necesar, sustenabilă din punct de vedere al resurselor materiale și financiare, cât și la pregătirea personalului, în vederea existenței unei concordanțe între obiectivele personale ale salariaților și obiectivele firmei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea VestFUNDATIA LUMINA  
INSTITUTUL DE INVAZAMANT

## Modulul V

# RESURSELE UMANE ȘI MANAGEMENTUL LOR ÎN IMM-uri

## 5.1. PLANIFICAREA NECESARULUI, RECRUTAREA ȘI SELECȚIA PERSONALULUI

### ➤ STABILIREA NECESARULUI DE PERSONAL

Pentru fiecare post sau activitate să va elabora "descrierea postului" (sau a activității), care să cuprindă precizarea sarcinilor ce 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 lărgiște activitatea și are 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 recentți ai facultăților sau fac parte din anumite organizații profesionale;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORDONANȚĂ Ministrului Muncii



FUNDAȚIA LUMEA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

- 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.

## ➤ **RECRUTAREA PERSONALULUI**

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 PERSONALULUI**

Este 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 posturilor.

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

- *Completarea* de către candidat a *formulelor-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 respectivul candidat 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;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
DIRIGINDURU Regiunea VestFUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

-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, ce 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.
- Candidații care sunt considerați respinși trebuie anunțați despre aceasta într-o manieră politicoasă și în timp util.

Complexitatea desfășurării procesului de selecție depinde de natura posturilor. Astfel pentru posturile care necesită angajați calificați procesul de selecție trebuie să cuprindă toate etapele menționate.

Dacă posturile necesită personal necalificat sau cu calificare redusă, atunci procesul de selecție este suficient să cuprindă următoarele etape: completarea formularelor-tip pentru cerere, interviul preliminar, testarea aptitudinilor, examenul medical și stabilirea ofertei de muncă.

## 5.2. PERFEȚIONAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE, COMUNICAREA ȘI MOTIVAREA ANGAJAȚILOR ÎN IMM-uri

Funcționarea continuă și eficientă a unei întreprinderi mici sau mijlocii depinde între alți factori și de: aptitudinile angajaților, perfecționarea pregătirii profesionale a acestora și motivarea în muncă.

Perfecționarea pregătirii profesionale trebuie să vizeze atât angajații mai recentți pentru a preveni anumite greșeli în prestarea muncii lor, cât și angajații cu vechime în întreprindere pentru a-i ajuta să se adapteze cerințelor în schimbare ale muncii lor.

Perfecționarea pregătirii profesionale a angajaților are efecte care se concretizează în:

- creșterea productivității muncii;
- reducerea fluctuației în muncă;
- creșterea veniturilor angajaților;
- reducerea costurilor privind funcționarea utilajelor și a celor referitoare la materiile prime datorită evitării greșelilor în muncă.

### ➤ PREGĂTIREA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR CU FUNCȚII OPERATIVE

Se poate desfășura în întreprinderile mici și mijlocii pe următoarele căi:

**a) Pregătirea la locul de muncă** care constă în realizarea sarcinilor de muncă ce revin unei persoane sub supravegherea unui muncitor calificat sau a unui manager. Astfel în timp ce persoana respectivă învață cum să-și exercite atribuțiile care îi revin, acționează totodată ca un angajat obișnuit, contribuind la realizarea produselor sau prestarea serviciilor care constituie obiectul de activitate al întreprinderii.

Această modalitate de pregătire a angajaților presupune următoarele:

- a spune muncitorului cum trebuie să acționeze;
- a spune ce sarcini de muncă are;
- a arăta cum să acționeze;
- a da posibilitatea să-și presteze munca sub supravegherea celui care îl pregătește;
- a spune și a-i arăta ce a făcut bine și ce a greșit, precum și modalitatea de a corecta greșelile;
- repetarea executării aceluiași sarcini până când muncitorul le însușește corespunzător.

Avantajele acestei forme de pregătire sunt legate de faptul că producția continuă să se desfășoare pe întreaga durată a pregătirii, iar cheltuielile generate de rebuturi și remanieri se diminuează.

**b) Pregătirea de ucenicie** care îmbină teoria cu practica și se recomandă a se aplica în cazul muncitorilor calificați.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORDINUL Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMII  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

c) **Pregătirea mixtă** care îmbină instruirea în cadrul unei instituții de învățământ (liceal sau superior) cu pregătirea la locul de muncă în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii. Ea se aplică în special studenților, prin aceasta oferindu-le șansa de a se convinge dacă le-ar place să lucreze în întreprinderea respectivă.

### ➤ **PREGĂTIREA ANGAJAȚILOR CARE URMEAZĂ SĂ OCUPE FUNCȚII MANAGERIALE**

În cadrul IMM-urilor, această activitate prezintă anumite aspecte particulare, deoarece un angajat care are rezultate bune la nivel managerial nu este sigur că va putea fi și un bun manager, cunoștințele necesare la cele două nivele de management diferind foarte mult. În derularea procesului de pregătire a managerilor, în atenția managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să se afle următoarele probleme: să determine nevoia pentru pregătire, diferențiat pe persoane;

- să stabilească un plan al pregătirii care să cuprindă: modalitățile concrete de pregătire (de exemplu atribuirea unor sarcini suplimentare sau a unor sarcini temporare în alte domenii de activitate), orarul pregătirii (când să înceapă și cum să se deruleze în timp);
- să se consulte sistematic cu angajații pentru a vedea în ce măsură nevoile lor de pregătire sunt satisfăcute.

### ➤ **COMUNICAREA ȘI MOTIVAREA ANGAJAȚILOR**

Practica a dovedit faptul că întreprinderile mici și mijlocii care acționează cu succes practică relații umane foarte bune. Relațiile umane implică interacțiunea angajaților din cadrul întreprinderii. Deși managementul și leadershipul se confundă deseori, totuși sunt diferențe semnificative între ele.

**Leadershipul** exprimă abilitatea unei persoane de a-i influența pe alții, formal sau informal, în scopul atingerii obiectivelor întreprinderii. Managementul necesită folosirea leadershipului, dar include totodată și celelalte funcții: planificarea, organizarea, recrutarea și selecția angajaților, respectiv controlul.

Leadershipul este important mai ales pentru întreprinderile mici și mijlocii, întrucât în absența lui managerii nu-i pot determina pe angajați să se străduiască în atingerea obiectivelor întreprinderii și a celor personale. Există mai multe stiluri de leadership, între care cele mai frecvent utilizate sunt următoarele:

- *Participativ* - care implică participarea angajaților ca indivizi sau ca un grup la stabilirea obiectivelor întreprinderii, a strategiilor și a sarcinilor de muncă.
- *Autocratic* - caracterizat prin faptul că managerii iau singuri majoritatea deciziilor fără a se consulta cu angajații și se poate aplica în situații în care nu sunt admise erori.
- *Permisiv* - managerii dau posibilitatea angajaților să acționeze aproape cum doresc ei.

Este greu a aprecia care dintre aceste stiluri de leadership este cel mai recomandabil pentru întreprinderile mici și mijlocii. Practica a dovedit că nici unul dintre ele nu este ideal, opțiunea depinzând de situație și de persoanele implicate.

În majoritatea cazurilor managerii întreprinderilor mici și mijlocii folosesc concomitent mai multe stiluri de leadership, în sensul că în anumite probleme iau decizii singuri și le comunică apoi subordonaților, iar altele stabilesc anumite limite și dau posibilitatea angajaților să acționeze cum doresc ei în cadrul acestora.

Felul în care un manager acționează la un moment dat depinde de următorii factori:

- situația din momentul în care managerul trebuie să acționeze;
- pregătirea, aptitudinile și preferințele managerului;
- aptitudinile și atitudinea angajaților.

**a. Comunicarea** este procesul de transfer a ideilor și informațiilor de la o persoană la alta și constituie o sarcină importantă a managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii. Practica a dovedit că din timpul unui manager, comunicațiile verbale ocupă 80%. Comunicarea prezintă importanță întrucât angajații doresc și au nevoie să știe ce se întâmplă în cadrul întreprinderii pentru a-și putea desfășura activitatea în mod corespunzător. Un studiu efectuat asupra unui grup de angajați a pus în evidență cele



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNSUȘIRE

mai importante informații care îi preocupă și a căror ierarhizare este: programul de stimulare materială, metodele de salarizare, planul strategic al întreprinderii, modalitățile de creștere a productivității muncii.

**b. Motivația** este procesul prin care managerii îi determină pe angajați să lucreze foarte bine, dându-le motive pentru aceasta. De fapt managerii întotdeauna motivează angajații, cu toate că uneori nu sunt conștienți că o fac. Astfel dacă managerul le dă angajaților un motiv pentru a lucra mai bine, înseamnă că el generează o motivație pozitivă. Dimpotrivă, dacă managerul spune sau face ceva care îi enervează pe angajați, atunci aceștia vor reacționa negativ, cu consecințe nefavorabile asupra rezultatelor activității lor. Rezultatele în muncă ale angajaților depind de abilitatea lor de a munci, de folosirea motivației pozitive și de gradul în care munca satisface așteptările angajaților.

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

- ***Stimularea bănească***
- ***Aprecierea obiectivă***
- ***Asigurarea participării angajaților la luarea deciziilor***
- ***Folosirea cercurilor de calitate***
- ***Îmbogățirea conținutului muncii***
- ***Folosirea managementului prin obiective***
- ***Programul de muncă flexibil***
- ***Aplicarea sistemului de muncă "zero defecte"***





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



FUNDAȚIA LUMEA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

a) **Pregătirea la locul de muncă** care constă în realizarea sarcinilor de muncă ce revin unei persoane sub supravegherea unui muncitor calificat sau a unui manager. Astfel în timp ce persoana respectivă învață cum să-și exercite atribuțiile care îi revin, acționează totodată ca un angajat obișnuit, contribuind la realizarea produselor sau prestarea serviciilor care constituie obiectul de activitate al întreprinderii.

Această modalitate de pregătire a angajaților presupune următoarele:

- a spune muncitorului cum trebuie să acționeze;
- a spune ce sarcini de muncă are;
- a arăta cum să acționeze;
- a da posibilitatea să-și presteze munca sub supravegherea celui care îl pregătește;
- a spune și a-i arăta ce a făcut bine și ce a greșit, precum și modalitatea de a corecta greșelile;
- repetarea executării aceluiași sarcini până când muncitorul le însușește corespunzător.

Avantajele acestei forme de pregătire sunt legate de faptul că producția continuă să se desfășoare pe întreaga durată a pregătirii, iar cheltuielile generate de rebuturi și remanieri se diminuează.

b) **Pregătirea de ucenicie** care îmbină teoria cu practica și se recomandă a se aplica în cazul muncitorilor calificați.

c) **Pregătirea mixtă** care îmbină instruirea în cadrul unei instituții de învățământ (liceal sau superior) cu pregătirea la locul de muncă în cadrul unei întreprinderi mici sau mijlocii. Ea se aplică în special studenților, prin aceasta oferindu-le șansa de a se convinge dacă le-ar place să lucreze în întreprinderea respectivă.

## ➤ PREGĂTIREA ANGAJAȚILOR CARE URMEAZĂ SĂ OCUPE FUNCȚII MANAGERIALE

În cadrul IMM-urilor, această activitate prezintă anumite aspecte particulare, deoarece un angajat care are rezultate bune la nivel managerial nu este sigur că va putea fi și un bun manager, cunoștințele necesare la cele două nivele de management diferind foarte mult. În derularea procesului de pregătire a managerilor, în atenția managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să se afle următoarele probleme: să determine nevoia pentru pregătire, diferențiat pe persoane;

- să stabilească un plan al pregătirii care să cuprindă: modalitățile concrete de pregătire (de exemplu atribuirea unor sarcini suplimentare sau a unor sarcini temporare în alte domenii de activitate), orarul pregătirii (când să înceapă și cum să se deruleze în timp);
- să se consulte sistematic cu angajații pentru a vedea în ce măsură nevoile lor de pregătire sunt satisfăcute.

## ➤ COMUNICAREA ȘI MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

Practica a dovedit faptul că întreprinderile mici și mijlocii care acționează cu succes practică relații umane foarte bune. Relațiile umane implică interacțiunea angajaților din cadrul întreprinderii. Deși managementul și leadershipul se confundă deseori, totuși sunt diferențe semnificative între ele.

**Leadershipul** exprimă abilitatea unei persoane de a-i influența pe alții, formal sau informal, în scopul atingerii obiectivelor întreprinderii. Managementul necesită folosirea leadershipului, dar include totodată și celelalte funcții: planificarea, organizarea, recrutarea și selecția angajaților, respectiv controlul.

Leadershipul este important mai ales pentru întreprinderile mici și mijlocii, întrucât în absența lui managerii nu-i pot determina pe angajați să se străduiască în atingerea obiectivelor întreprinderii și a celor personale. Există mai multe stiluri de leadership, între care cele mai frecvent utilizate sunt următoarele:

- *Participativ* - care implică participarea angajaților ca indivizi sau ca un grup la stabilirea obiectivelor întreprinderii, a strategiilor și a sarcinilor de muncă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORDONANȚĂ Regională Vest



FUNDAȚIA LUMINA  
INSTITUTUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

- *Autocratic* - caracterizat prin faptul că managerii iau singuri majoritatea deciziilor fără a se consulta cu angajații și se poate aplica în situații în care nu sunt admise erori.
- *Permisiv* - managerii dau posibilitatea angajaților să acționeze aproape cum doresc ei.

Este greu a aprecia care dintre aceste stiluri de leadership este cel mai recomandabil pentru întreprinderile mici și mijlocii. Practica a dovedit că nici unul dintre ele nu este ideal, opțiunea depinzând de situație și de persoanele implicate.

În majoritatea cazurilor managerii întreprinderilor mici și mijlocii folosesc concomitent mai multe stiluri de leadership, în sensul că în anumite probleme iau decizii singuri și le comunică apoi subordonaților, iar altele stabilesc anumite limite și dau posibilitatea angajaților să acționeze cum doresc ei în cadrul acestora.

Felul în care un manager acționează la un moment dat depinde de următorii factori:

- situația din momentul în care managerul trebuie să acționeze;
- pregătirea, aptitudinile și preferințele managerului;
- aptitudinile și atitudinea angajaților.

**a. Comunicarea** este procesul de transfer a ideilor și informațiilor de la o persoană la alta și constituie o sarcină importantă a managerului unei întreprinderi mici sau mijlocii. Practica a dovedit că din timpul unui manager, comunicațiile verbale ocupă 80%. Comunicarea prezintă importanță întrucât angajații doresc și au nevoie să știe ce se întâmplă în cadrul întreprinderii pentru a-și putea desfășura activitatea în mod corespunzător. Un studiu efectuat asupra unui grup de angajați a pus în evidență cele mai importante informații care îi preocupă și a căror ierarhizare este: programul de stimulare materială, metodele de salarizare, planul strategic al întreprinderii, modalitățile de creștere a productivității muncii.

**b. Motivația** este procesul prin care managerii îi determină pe angajați să lucreze foarte bine, dându-le motive pentru aceasta. De fapt managerii întotdeauna motivează angajații, cu toate că uneori nu sunt conștienți că o fac. Astfel dacă managerul le dă angajaților un motiv pentru a lucra mai bine, înseamnă că el generează o motivație pozitivă. Dimpotrivă, dacă managerul spune sau face ceva care îi enervează pe angajați, atunci aceștia vor reacționa negativ, cu consecințe nefavorabile asupra rezultatelor activității lor. Rezultatele în muncă ale angajaților depind de abilitatea lor de a munci, de folosirea motivației pozitive și de gradul în care munca satisface așteptările angajaților.

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

- *Stimularea bănească*
- *Aprecierea obiectivă*
- *Asigurarea participării angajaților la luarea deciziilor*
- *Folosirea cercurilor de calitate*
- *Îmbogățirea conținutului muncii*
- *Folosirea managementului prin obiective*
- *Programul de muncă flexibil*
- *Aplicarea sistemului de muncă "zero defecte"*